



Het vraagstuk van uitnodigingsplanologie

Susan Groot Jebbink
Master City Developer
juli 2012

Het vraagstuk van uitnodigingsplanologie

*De werkwijze van een
gemeente met een
uitnodigende en faciliterende houding*

Master City Developer
Auteur: Susan Groot Jebbink
Begeleider: Geurt van Randeraat

MCD8
29 juli 2012

voorkant: Cultural Harbour ByenO, Odense, Denemarken
Grontmij & Masu Planning & Cornelius+Vöge

Samenvatting

In dit onderzoek staat de werkwijze van een gemeente met een uitnodigende en faciliterende houding centraal. Aanleiding voor dit onderzoek is de huidige staat van gebiedsontwikkeling waarin bestaande rollen en verantwoordelijkheden worden aangevuld met of vervangen worden door nieuwe rollen. Gemeenten willen naast of soms zelfs in plaats van een actieve rol in gebiedsontwikkeling een uitnodigende en faciliterende houding aannemen. Zij willen met deze rol initiatieven van andere partijen uitlokken (uitnodigen) en mogelijk maken (faciliteren). Het vizier is daarbij gericht op initiatieven uit de maatschappij, privaat en particulier. Deze nieuwe rolverdeling tussen overheid, marktpartijen en eindgebruiker (particulier/privaat) wordt ook wel 'uitnodigingsplanologie' genoemd, als vervolg op eerdere episodes van 'toelatingsplanologie' en 'ontwikkelingsplanologie'.

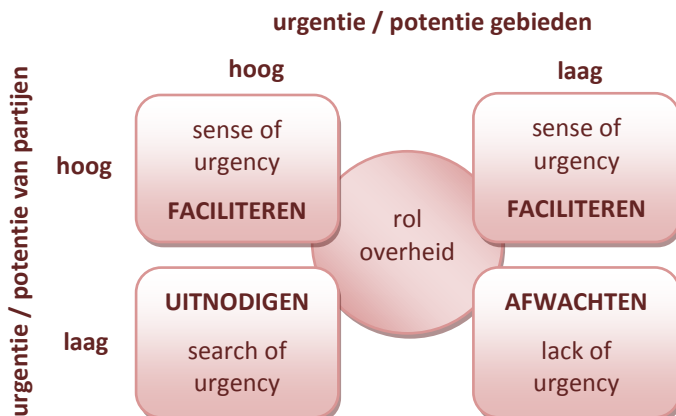


Dit onderzoek levert een bijdrage aan het inzicht in de manier van werken bij uitnodigingsplanologie, of meer specifiek: inzicht in de werkwijze van een gemeente met een uitnodigende en faciliterende houding in een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.

In dit onderzoek is als eerste stap een literatuuronderzoek en een verkennend onderzoek met interviews bij vijf gemeenten (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht, Arnhem) uitgevoerd. De bevindingen uit deze stap zijn vervolgens getoetst in een tweetal casestudies, het Havenkwartier in Deventer en het Gele Rijdersplein in Arnhem. In deze casestudies is gebruik gemaakt van beschikbare documentatie over het gebied en zijn interviews afgenomen bij zowel de gemeentelijke projectmanager als bij een aantal ondernemers in het gebied.

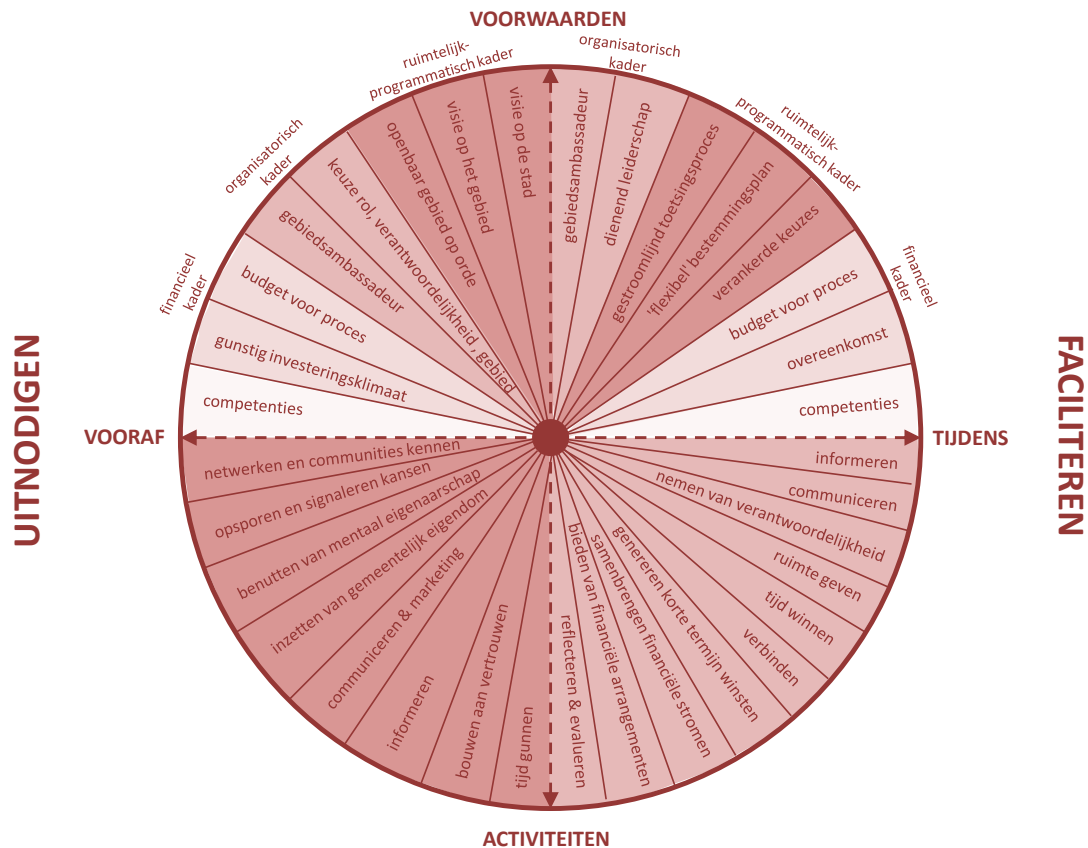
Potentie en urgentie van gebieden en partijen

In het onderzoek is een relatie gelegd tussen de potentie en urgentie van gebieden enerzijds en de potentie en urgentie van partijen anderzijds. Dit levert inzicht in het toepassen van een uitnodigende of faciliterende rol door de overheid (zie onderstaande figuur)



Uitnodigende en faciliterende houding: wat doe je en wat heb je nodig?

Het onderzoek leidt tot een voorwaarden-activiteitenmodel voor een uitnodigende en faciliterende houding. Het model (zie onderstaande figuur) maakt onderscheid in activiteiten die een gemeente onderneemt en voorwaarden die nodig zijn om een uitnodigende en faciliterende rol te kunnen vervullen. De figuur is als een cirkel weergegeven om de opeenvolging van beide rollen (uitnodigen en faciliteren) zichtbaar te maken.



Uit het onderzoek komt een aantal specifieke aandachtspunten bij dit model naar voren:

- initiatiefnemers willen graag duidelijkheid: zij willen graag weten wat er kan en mag in een gebied, zodat zij daarop hun plannen en businesscases kunnen bouwen;
- het gaat om het ruimte geven aan initiatiefnemers binnen een kader. Beter gezegd, de gemeente dient verantwoordelijkheid te nemen voor het vraagstuk, het is de verantwoordelijkheid van de initiatiefnemer om met een goede oplossing voor dit vraagstuk te komen;
- het belang van een gebiedsambassadeur, een centraal aanspreekpunt, die het belang van het gebied centraal stelt (niet gehinderd door een persoonlijk belang of een organisatiebelang), een luisterend oor biedt en op verzoek probleemoplossend werkt voor de partijen in het gebied;
- een uitnodigende en faciliterende houding kan worden gecombineerd met een ondernemende rol in gebiedsontwikkeling. Daarbij geldt wel een belangrijk devies: wees heel bewust van het behoud van een uitnodigende en faciliterende houding: het belang van het gebied centraal stellen, ruimte geven aan initiatiefnemers en verantwoordelijkheid blijven voelen voor het vraagstuk. De ondernemende rol kan vervolgens faciliterend zijn aan dit vraagstuk.

Gewenste competenties

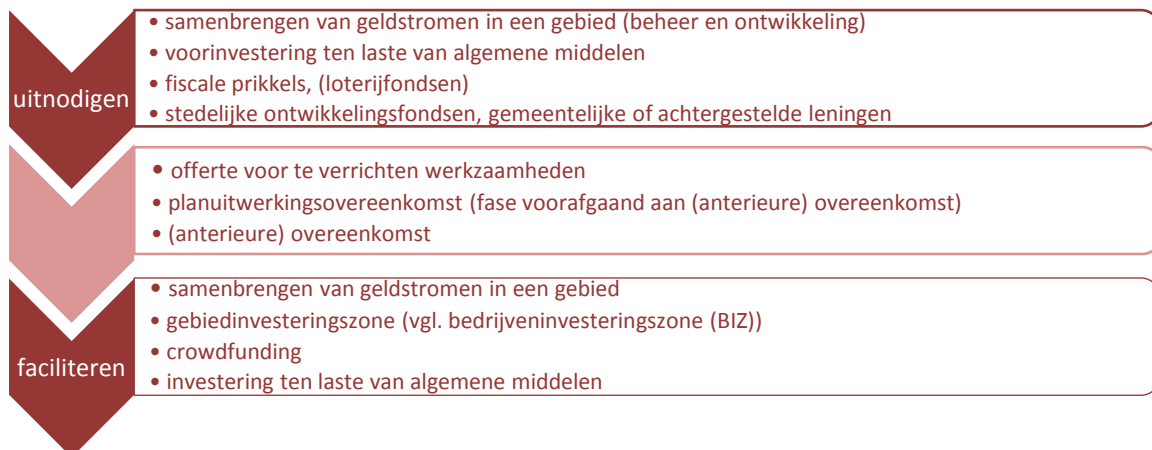
Het onderzoek geeft ook inzicht in het competentieprofiel voor een uitnodigende en faciliterende houding (zonder daarbij volledigheid te willen nastreven en het overzicht als hét competentieprofiel te benoemen). Het profiel kan worden gebruikt om een beeld te krijgen van de competenties die wenselijk kunnen zijn voor een uitnodigende en faciliterende houding.

De competenties laten zien dat uitnodigen en faciliteren verschillende typen vaardigheden naast elkaar vragen: een onorthodoxe manier van denken, meer ondernemend en tegelijkertijd je ten dienste te stellen van een initiatief stellen met een klantgerichte houding. Wellicht zijn deze competenties te vinden binnen één persoon, ook kan worden gewerkt met twee personen of een klein team. Meerwaarde daarvan is dat je naar elkaar kunt reflecteren op houding en gedrag en activiteiten van elkaar.

kennis en ervaring	motivatie
<ul style="list-style-type: none"> het gebied kennen en kunnen voelen kennis van de stad kennis van het netwerk kennis van de markt (programma) herkennen van kansen gebied beschouwen als onderneming met businessplan (integreren van verschillende financiële stromen in een gebied) afwegingen kunnen maken (marktmeester) leren delen van problemen (en opschalen indien nodig, ook i.v.m. politieke afwegingen) ruimte zoeken in regels kennis van politiek bestuurlijke gevoeligheid vakkennis op hoog niveau (planeconomie, juridisch, vastgoed: economisch en functioneel, ook redeneren vanuit de businesscase ondernemer) 	<ul style="list-style-type: none"> gedreven commitment, toewijding, betrokken (dag en nacht beschikbaar) verantwoordelijkheid nemen (voor het probleem) flexibel zelfstandigheid langdurige relatie willen aangaan
vaardigheden	persoonlijke eigenschappen
<ul style="list-style-type: none"> netwerken en detecteren van kansen samenbrengen en verbindingen leggen onorthodox en associatief denken het beste in anderen naar boven kunnen halen visie combineren met realisme luisteren en horen ontvankelijkheid tonen kunnen loslaten (ambtelijk en bestuurlijk) initiatieven verder brengen (handelen, actie) afstand tot de inhoud bewaren 	<ul style="list-style-type: none"> open en uitnodigende houding ondernemend (op gemak voelen bij onzekerheden), durf, eigenwijs en kritisch (buiten gebaande paden durven treden) enthousiasmerend inlevingsvermogen, dienstbaar / respect, klantgericht: wat kan ik voor u doen? creatief vasthoudend geduld

Financiering van een uitnodigende en faciliterende houding

Het onderzoek schetst een beeld van mogelijke financieringsbronnen voor een uitnodigende en faciliterende houding (zie onderstaand overzicht).



Uit het onderzoek blijkt dat een uitnodigende en faciliterende houding van een gemeente inzet en daarmee budget vergt. Grondaankopen hoeven niet te worden gedaan, maar investeringen in planvorming en proces blijven nodig. Dit betekent dat een uitnodigende en faciliterende houding een bewuste keuze moet zijn.

Tenslotte

Uitnodigen en faciliteren, uitnodigingsplanologie, kan als een volgende stap in de geschiedenis van de gebiedsontwikkeling worden gezien. Om wille van het werken vanuit de kwaliteiten van mensen en gebieden en door je als gemeente verantwoordelijk te voelen voor het *vraagstuk*. Dat betekent kaders mee geven, duidelijkheid geven en behouden, zodat initiatiefnemers verantwoordelijkheid kunnen nemen om met een *oplossing* voor het vraagstuk te komen. Deze houding respecteert, benut en vergroot het mentaal eigenaarschap in een gebied. Het levert een bijdrage aan de leefbaarheid en de aantrekkelijkheid van de stad. Daarbij kan deze houding worden gecombineerd met een ondernemende rol in gebiedsontwikkeling.

Voorwoord

Het is klaar! Twee jaar MCD, de blik verruimd, kennis vergaard, inspirerende mensen ontmoet en persoonlijk gegroeid. Een rijke oogst na noeste arbeid.

Maar dit alles ging niet vanzelf. Hulp heb ik dan ook volop gehad. Nick, Jip en Mees bedankt voor jullie engelen geduld, het is vaak op de proef gesteld, maar ik ben nu dan toch echt klaar. Mama en papa, wat moet ik zonder jullie? Dank voor jullie onvoorwaardelijke liefde en tomeloze inzet!

Boy, Nicolaas en Katinka, jullie interesse en inspiratie en kritische houding hebben bijgedragen aan dit resultaat. Katinka, een speciaal woord van dank aan jou, jouw analytisch vermogen en helder commentaar hebben het rapport telkens dat juiste zetje gegeven. Je weet hoe ik dat waardeer! En Jeroen, wat was er van het onderzoek terecht gekomen als jij mij met de kerst (en die keren daarna) niet had geholpen? Ook Simon bedankt voor de techniek. En vanzelfsprekend mag Wim niet ontbreken, bedankt dat jij het mogelijk hebt gemaakt om deze studie te mogen volgen. Het is een goede investering geweest!

Geurt, jij als begeleider was mijn wens. Inspirerend en scherp, je hielp me richting geven en mijn blik te verruimen. Ruimte gaf je mij, ook als mijn plan wat anders liep dan van te voren bedacht. Dank voor je inspiratie en flexibiliteit!

Tot slot, wat had ik ontmoeten zonder al diegenen die ik het hemd van het lijf heb gevraagd, de professionals en ondernemers die met hart en ziel aan het werk zijn in de stad! Duizend maal dank voor jullie tijd. Het is altijd mooi om de energie in een gebied te voelen, er is veel potentie in de stad!

Susan Groot Jebbink
Helmond, 29 juli 2012

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
Voorwoord	5
1 Inleiding	11
1.1 Gebiedsontwikkeling anno 2012	11
1.2 'Ingrijpen' in stedelijk gebied: waarom, wanneer en door wie?	11
1.3 Probleemstelling	15
1.4 Doelstelling, onderzoeksvragen en afbakening onderzoek	15
1.5 Methode en structuur van het onderzoek	16
2 Staat van gebiedsontwikkeling	19
2.1 Inleiding	19
2.2 Markt	20
2.3 Middelen	22
2.4 Ruimtelijke kwaliteit	24
2.5 Organiserend vermogen	26
2.6 Conclusie	30
3 Uitnodigen en faciliteren als nieuw adagium	33
3.1 Inleiding	33
3.2 Uitnodigen en faciliteren in gebiedsontwikkeling en het theoretisch onderzoeksveld	34
3.2.1 Algemeen	34
3.2.2 Wat is uitnodigen en faciliteren?	35
3.2.3 Welke competenties zijn nodig bij deze nieuwe rol?	41
3.2.4 Hoe wordt deze nieuwe rol gefinancierd?	42
3.2.5 Conclusie	44
3.3 Uitnodigen en faciliteren door gemeenten	48
3.3.1 Algemeen	48
3.3.2 Wat is uitnodigen?	50
3.3.3 Wat is faciliteren?	53
3.3.4 Welke competenties zijn nodig bij deze nieuwe rol?	57
3.3.5 Hoe wordt deze nieuwe rol gefinancierd?	58
3.4 Samenvatting resultaten theoretische verkenning	59

4	Uitnodigen en faciliteren in de praktijk	65
4.1	Inleiding	65
4.2	Havenkwartier Deventer	68
4.2.1	Inleiding	68
4.2.2	Recente historie Havenkwartier	69
4.2.3	Potentie en urgentie Havenkwartier	72
4.2.4	Kaders en voorwaarden Havenkwartier	72
4.2.5	Activiteiten in het Havenkwartier	77
4.2.6	Benodigde competenties Havenkwartier	83
4.2.7	Conclusies Havenkwartier	84
4.2.8	Aanbevelingen Havenkwartier	90
4.3	Gele Rijdersplein, Arnhem	92
4.3.1	Inleiding	92
4.3.2	Recente historie Gele Rijdersplein	93
4.3.3	Potentie en urgentie Gele Rijdersplein	95
4.3.4	Kaders en voorwaarden Gele Rijdersplein	96
4.3.5	Activiteiten op het Gele Rijdersplein	98
4.3.6	Benodigde competenties Gele Rijdersplein	102
4.3.7	Conclusies Gele Rijdersplein	102
4.3.8	Aanbevelingen Gele Rijdersplein	106
5	Synthese casestudies en theoretisch kader	109
5.1	Inleiding	109
5.2	Toetsing theoretisch model aan de praktijk	109
5.2.1	Voorwaarden voor uitnodigen en faciliteren	109
5.2.2	Activiteiten voor uitnodigen en faciliteren	112
5.3	Bijgesteld theoretisch model	113
6	Conclusies en aanbevelingen	117
6.1	Inleiding	117
6.2	Conclusies	117
6.3	Aanbevelingen	122

Bijlagen

Bijlage 1 Referenties

Bijlage 2 Bronnen casestudies



Mijn stad is de prachtigste stad van de wereld
De stad die me lief is, waarmee ik vertrouwd ben
Een gastvrije haven, een plek om te wonen
Om vrienden te maken en feesten te geven

Mijn stad is een plek met een ziel en een adem
Die blinkt in de zon en die geurt in de regen
Een bank in 't park, een portiek om te schuilen
Een huis met geopende deuren

Mijn stad heeft een hart dat kan jagen en bonzen
Mijn stad heeft een hart dat klopt als 't onze
Mijn stad heeft een hart dat kan jagen en bonzen
Mijn stad heeft een hart dat klopt als 't onze

Mijn stad is de lelijkste stad van de wereld
Met sombere stegen en boomloze pleinen
Zij zit tot haar nek in 't vuil en de auto's
Vol mensen en beesten die alles bevuilden

Mijn fiets wordt gestolen zodra ik hem neerzet
Op iedere straathoek een andere dreiging
Mijn stad is helaas voor geen cent te vertrouwen
Een doolhof waarin wij verdwalen

Mijn stad is een moeder, een kind, een geliefde
Mijn stad is een slons, een prinses en een smeerpoots
Mijn stad is een korf waar de bijen in gonzen
Mijn stad is een wezen met duizend gezichten

Een deftige dame in stinkende kleren
Met stralende ogen en gitzwarte longen
Brutaal als een kind en zo oud als de wereld

En soms is ze teder en soms gewelddadig
Vervuild en verwaarloosd en vaak onuitstaanbaar
Maar dan op een dag viert ze feest, gaat ze dansen
En dat kan ze, ze danst als de beste

Martine Bijl – Mijn stad

1 Inleiding

1.1 Gebiedsontwikkeling anno 2012

Het is juli 2012, bijna 4 jaar na het uitbreken van de (financiële) crisis in september 2008. Wat eerst alleen nog een probleem van de banken leek, is inmiddels een economische crisis die alle sectoren raakt. Ook die van gebiedsontwikkeling. Wat is er aan de hand: veel projecten stagneren door vraaguitval. De financiering van projecten is lastiger geworden, zowel aan publieke als aan private zijde. Banken zijn kritischer, niet alleen voor investerende partijen maar ook voor de consument. En nu de overheid minder geld heeft en de risico's van investeringen in grondposities ook daadwerkelijk voelt (vraaguitval, stagnatie in uitgifte, oplopende rentelasten), bezint de overheid zich op haar toekomstige rol. Er zijn terugtrekkende bewegingen zichtbaar, waarbij de overheid meer aan de markt wil over laten.

Toch zien ook de usual suspects van de markt als ontwikkelaars en woningcorporaties¹ zich genoodzaakt een pas op de plaats te maken. De bestaande projectenportefeuille biedt bij ontwikkelaars genoeg kopzorgen in termen van afzetmogelijkheden en oplopende (rente)lasten. Nieuwe kansen voor gebiedsontwikkeling zijn voor deze marktpartijen niet meer eenvoudig op te pakken.

De huidige situatie heeft een nieuwe werkelijkheid toegevoegd: bestaande gebiedsontwikkelingen lopen vast, overheid en marktpartijen kunnen samen de gebiedsontwikkeling lang niet altijd meer vlottrekken, ze staan soms lijnrecht tegenover elkaar met ontbinding van contracten als gevolg.

Partijen zijn de reden van gebiedsontwikkeling, het accommoderen van een behoefte voortkomend uit de sociaaleconomische en maatschappelijke ontwikkelingen in een gebied, soms een beetje uit het oog verloren. Te veel was het vizier gericht op de aanlokkelijke financiële rendementen die gebiedsontwikkeling bracht.

1.2 'Ingrijpen' in stedelijk gebied: waarom, wanneer en door wie?

Waarom 'ingrijpen' in stedelijk gebied

Deze nieuwe werkelijkheid en het lezen van de vele recente publicaties over de manier waarop het verder moet of kan met de gebiedsontwikkeling in ons land, stelde mij voor de volgende vraag: "Waarom is ingrijpen in stedelijk gebied nodig en wie is daartoe de meest geëigende partij? Een grote vraag, een te groot onderwerp voor een scriptie als deze, maar voor mij van belang om even bij stil te staan. Als signaal of spiegelend perspectief voor mijzelf en al die andere professionals in de gebiedsontwikkeling.

De recente publicaties over de toekomst van gebiedsontwikkeling overziend kan men zich afvragen of we deze publicaties nu vooral schrijven voor onszelf (professionals in het vakgebied), omdat de bekende instituties een (financieel) probleem hebben. Of komt de noodzaak voort vanuit het besef dat partijen het eigenlijke doel van gebiedsontwikkeling een beetje uit het oog zijn verloren. Illustratief is daarin misschien wel het volgende citaat uit de publicatie Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit (TU Delft, 2011b): "*Bij de pakken neerzitten heeft weinig zin, we moeten vooruit.De urgentie is groot: veel projecten verkeren inmiddels in een patstelling, met publieke en private partijen in een zoekende en soms afwachtende houding. Herstel van de vraag is onzeker, opbrengsten staan onder druk, rentekosten lopen door, grootschalige lange termijn investeringen en financieringen zijn lastiger, contracten en plannen sluiten niet meer aan op de gewijzigde situatie.Vakmanschap is nu een vereiste; een gedegen inzicht in lokale kwaliteiten en de wensen van klanten en eindgebruikers zijn daarbij belangrijke aspecten.*" Het grootste deel van dit citaat heeft betrekking op de pijn die gevoeld wordt bij de professionals in gebiedsontwikkeling, zoals ontwikkelaars en gemeenten. Dat zij (evenals bijvoorbeeld toeleverende bedrijven als bouwbedrijven en adviesbureaus) getroffen worden door de huidige situatie in gebiedsontwikkeling is evident en ook beslist geen sinecure. Vanuit hun perspectief is het vlottrekken van gebiedsontwikkeling bittere noodzaak. Toch is dat uiteindelijk niet waar gebiedsontwikkeling om draait, het garanderen van het voortbestaan van deze partijen.

¹ De Reiswijzer Gebiedsontwikkeling (Ministerie BZK, 2011) benoemt als marktpartijen ontwikkelaars en woningcorporaties.

Gebiedsontwikkeling draait mijns inziens ten ene male om hetgeen Riek Bakker verwoordt in haar column in het eerste praktijkboek gebiedsontwikkeling (Rooy e.a., 2006) "*Gebiedsontwikkeling begint met het waarachtig voelen en ervaren van sociaal maatschappelijke urgentie en daar oprecht iets aan willen doen. Daarom en daarvoor zet je je in.*" De manier waarop je daar iets aan kan of wil doen, kan per gebied verschillen, passend bij wat het gebied en haar (toekomstige) bewoners en gebruikers vragen. En niet andersom, opleggen wat je als professional wilt en hopen dat het gebied en haar mensen zich daar naar schikt.

Wanneer 'ingrijpen' in stedelijk gebied?

Steden moeten zich steeds weer opnieuw aanpassen aan nieuwe maatschappelijke eisen en behoeftes. De maatschappij is voortdurend in beweging. Nieuwe behoeftes in de samenleving en economische ontwikkelingen stellen telkens weer andere eisen aan de ruimte. Van den Berg e.a. (1982) beschrijven dat de noodzaak tot ingrijpen ontstaat doordat de huidige staat van het stedelijk systeem of weefsel niet overeenkomt met de gewenste staat. Bijvoorbeeld voor aspecten als veiligheid, bereikbaarheid, werkgelegenheid, diversiteit, sociale gelijkheid, kwaliteit van leven (milieueisen of woon-/werk-/recreatie-eisen) (Van den Berg e.a., 2005). De Denktank Stedelijke Vernieuwing (SV) (2012) met ruim zeventig professionals heeft het over het streven naar vitale leefomgevingen en dat de noodzaak voor 'ingrijpen' niet is afgenomen. Wel zijn de vraagstukken die aanleiding zijn vooral anders van karakter geworden. Zij benoemen (gelijk aan Van Rooy, 2011a en Peek e.a., 2012) in hun essay voor deze tijd kernproblemen als krimp, crisis, energie, zorg en financiering (naast centrale vragen als betaalbaarheid, beschikbaarheid & bereikbaarheid voorzieningen, leren en voldoende werk).

In de huidige situatie waarbij veel gebiedsontwikkelingsprojecten vertragen, stilvallen of zelfs niet meer doorgaan kan de vraag worden gesteld of de gewenste gebiedsontwikkeling nu echt een antwoord is op een noodzaak of probleem in het stedelijk weefsel. Of om het in de woorden van Arun Jain te zeggen: "*Are we filling a gap or creating a need? Why bother (what is the problem?)*" (Van Randeraat, 2011). Deze vragen zien we momenteel ook terugkomen bij gemeenten. Sinds het uitbreken van de crisis is de projectenagenda bij gemeenten geprioriteerd. Sommige projecten worden uitgesteld of krijgen een langere doorlooptijd, anderen gaan niet meer door. Van Rooy (2011a) volgt voor het doorlichten van de huidige gebiedsontwikkelingsprojecten het zogenaamde LAND-principe. Later: locatie en opgave goed, maar nu niet meeste rendement; Anders: locatie is goed, maar opgave is achterhaald; Niet: locatie en/of opgave ingehaald door de tijd; Doorgaan: grondslag project was en is goed.

Van Rooy (2011a) raakt met dit principe ook het begrip tijd en de vraag wanneer 'ingrijpen' nodig is. Vaak wordt daarbij ook de term urgentie of sense of urgency genoemd. Pelders (2008) heeft onderzoek gedaan naar de mate van urgentie bij gebiedsontwikkelingsprojecten. Hij definieert urgentie als volgt: "*In hoeverre in een gebied voldoende partijen zich bewust zijn van een probleem/kans en dat als dringende noodzaak beleven, dan kan er voldoende energie ontstaan om door enigerlei vorm van samenwerking tot realisatie van een plan over te gaan.*" Hij onderscheidt daarbij drie gradaties van urgentie: 1) Sense of urgency: voldoende urgentie; 2) Search of urgency: zoektocht naar urgentie; 3) Lack of urgency: gebrek aan urgentie. Aan elk van deze gradaties heeft hij inhoudelijke handelingen, communicatiemethoden en procesmatige stijlen gekoppeld (zie figuur 1.1).

	inhoud	communicatie	proces
sense of urgency	verbeeld	persuasief	operationeel management
↑			
search of urgency	verzamel	educatief	configuratie-management
↓			
lack of urgency	creëer	informerend	kansen-management

Figuur 1.1 Gradaties van urgentie en handelingsperspectieven (Pelders, 2008)

'Ingrijpen' in stedelijk gebied, door wie?

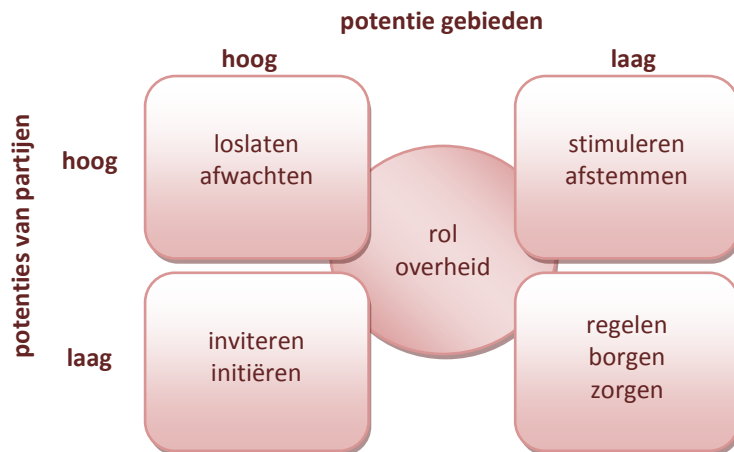
Met de constatering dat sprake is van maatschappelijke veranderingen en de overheid op verschillende plekken teruggreedt als actieve speler, rijst de vraag wie welke rol speelt in gebiedsontwikkeling.

Landry (2006) geeft aan dat 'city-making' niet een taak is van één iemand. Hij noemt daarbij specifiek het idee dat verkozen bestuurders (wethouders en raadsleden) denken dat het hun taak is. Hij is daarover sceptisch vanwege de zorg van hun eigen politieke partij, het korte termijn denken, de slag om herkozen te worden en dat zij dientengevolge risico's niet durven te nemen en de voorkeur geven aan direct zichtbare fysieke resultaten als gebouwen of bruggen. Volgens Landry (2006) is het nodig dat elke partij in de stad weet wat zijn bijdrage kan zijn in een groter geheel. In dit proces van 'city-making' gaat het volgens hem om creativiteit van al die partijen en het doorzettingsvermogen en de moed te hebben om te experimenteren, ook al gaat dat gepaard met vallen en opstaan. Leiderschap is daarbij een voorwaarde, waarbij elke partij een goed leider kan zijn, zolang deze in staat is om schijnbaar uiteenlopende belangen te versmelten tot één geheel (Landry, 2006).

Van den Berg (1982) schetst een overzicht van de actoren en hun invloed op of gedrag in het stedelijk systeem. Hij onderscheidt daarbij als stedelijke actoren, bewoners, bedrijven en overheid. Hospers (2009) onderscheidt naast deze groepen ook de groep bezoekers. Ik zou daar de groep van marktpartijen (ontwikkelaars, woningcorporaties, beleggers) nog aan toe willen voegen. Zowel Van 't Verlaat (2009) als Van den Berg (1982) geven aan dat overheidsinterventie nodig is daar waar het stedelijk systeem dit niet uit eigen beweging kan oplossen. Ook noemen beiden het belang om het stedelijk beleid en daaruit voortvloeiende acties integraal te bezien, dat wil zeggen het verbinden van verschillende beleidsfacetten (ruimtelijk, economisch, sociaal, cultureel en milieueu) en -sectoren (wonen, onderwijs, detailhandel, sport etc.) in het stedelijk beleid. Heurkens (2012) geeft aan dat de naoorlogse ruimtelijke overheidssturing eerder kan worden gezien als noodzakelijke tijdelijk interventie en daarmee eerder uitzondering is dan regel in de geschiedenis van de Nederlandse ruimtelijke ordening. In vroeger tijden was altijd al sprake van situaties waarin overheden privaat en particulier ondernemerschap faciliteerden (Boelens e.a., 2006 in Heurkens, 2012).

Als stedelijke gebiedsontwikkeling soms overheidsinterventie vraagt en tegelijk het speelveld is van een veelheid aan actoren met verschillende belangen kan de vraag worden gesteld wie welke rol in de gebiedsopgave kan of wil vervullen. Met de wetenschap dat dit per type gebiedsopgave kan verschillen, maar ook in de beschikbare middelen en het begrip risiconeming of -deling zien we ook verschillende manieren waarin overheidsinterventie zich kan uiten: van een actieve opstelling (actief grondbeleid, soms incl. een rol in de vastgoedontwikkeling), via verschillende vormen van samenwerking met marktpartijen en particulieren tot en met een faciliterende houding.

Op dit moment zijn de rollen en mogelijkheden van partijen aan het veranderen, niet alleen voor de gemeente, ook voor de andere spelers in het speelveld is robepaling en -verdeling meer dan ooit een thema (Deloitte e.a., 2010a; Denktank SV, 2012; Werkgroep DSM, 2011). De Denktank SV (2012) zet in op 'Vernieuwing op uitnodiging', waarbij sturing door markt, burgers en gemeente plaatsvindt. *"De bewoners en ondernemers van de stad en regio verlangen naar meer betrokkenheid en zeggenschap in hun woon- en leefomgeving. De mate waarin het wonen en de leefomgeving is geprofessionaliseerd, begint tegen te staan."* Het gaat volgens de denktank niet langer om de stad 'maken', maar de tijd van stad 'zijn' is aangebroken. Was bij de stad 'maken' nog een lineaire manier van aansturing (sterk topdown karakter) mogelijk, in het essay wordt aangegeven dat dit niet past bij de stad 'zijn'. *"De opgave is lokaal, gebaseerd op de lokale vraag en op dat wat er werkelijk per buurt, wijk of stad (dorp) aan de hand is."* Daarbij benoemt ze ook het belang van keuzes maken, scherper kiezen in de basis die je wilt garanderen en selectiever zijn in het benoemen van gebieden die bijzondere aandacht nodig hebben (zie figuur 1.2).

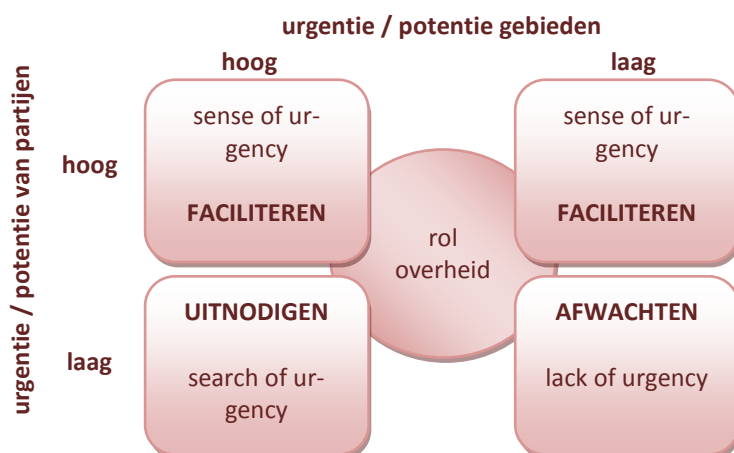


Figuur 1.2 Potenties van partijen en gebieden en rol overheid (Denktank SV, 2012)

Ook wordt door de Denktank SV (2012) aangegeven dat sprake is van een verschuiving van fysiek naar economisch denken. Belangrijke opmerking in het rapport: "De gamechanger zit niet in de ondernemer, die is er wel, maar in het ondernemersklimaat, het moet vanzelfsprekend zijn dat proposities gedaan kunnen worden. De grondhouding van (traditionele) partijen zal anders moeten zijn, meer open ten aanzien van nieuwe spelers en scherper in de keuze waar ze wel en niet een rol pakken. Uitgaan van reëel vertrouwen in de belangrijkste spelers."

Landry (2006, 2011) benoemt eveneens het belang van bewoners en ondernemers in een gebied, zij kunnen het uitzonderlijke laten gebeuren. Zij brengen volgens hem creativiteit in die probleemoplossend werkt en de overheid ertoe beweegt meer ondernemend te zijn binnen hun mogelijkheden ('a creative bureaucracy') en de marktpartijen meer bewust maakt van hun verantwoordelijkheden voor het algemeen belang. Ook anderen (Van Rooy, 2011b, RLI, 2011a) hebben het belang van initiatieven uit de maatschappij en daarvoor als overheid ontvankelijk willen zijn, onderkend. Het faciliteren van deze maatschappelijke initiatieven wordt door hen 'Uitnodigingsplanologie' genoemd.

De ideeën over het prioriteren van gebieden en ontwikkelingen (wanneer 'ingrijpen') en het uitnodigen en faciliteren van maatschappelijke initiatieven door de overheid (wie 'grijpt in'), zoals beschreven in deze paragraaf, zijn in onderstaande schema samengevat. Daarbij is ook de rol van de overheid gekoppeld aan het thema van dit onderzoek: een uitnodigende en faciliterende overheid.



Figuur 1.3 Potenties van partijen en gebieden en rol overheid (mede gebaseerd op Pelders, 2008 en Denktank SV, 2012)

1.3 Probleemstelling

In de huidige staat van gebiedsontwikkeling zien we dat bestaande rollen en verantwoordelijkheden worden aangevuld met of vervangen worden door nieuwe rollen. We zien dat gemeenten naast of soms zelfs in plaats van een actieve rol in gebiedsontwikkeling een rol als facilitator (willen) innemen. Deze rolverschuiving komt voort uit een geringere beschikbaarheid van (geleend) geld, maar ook het daadwerkelijk voelen van de risico's van een actieve rol in gebiedsontwikkeling.

Gemeenten willen met deze faciliterende rol initiatieven van andere partijen uitlokken (uitnodigen) en mogelijk maken (faciliteren), nu zij zelf niet langer meer over de (financiële) middelen beschikken. Tot voor kort waren deze initiatieven veelal afkomstig van marktpartijen (ontwikkelaars en woningcorporaties). Maar ook deze partijen zijn op dit moment druk bezig hun bestaande portefeuille op orde te krijgen en hebben minder mogelijkheden voor nieuwe participaties in (nieuwe) gebiedsontwikkelingen. Het vizier bij gemeenten met een uitnodigende en faciliterende rol is daarom ook gericht op initiatieven uit de maatschappij, privaat en particulier. De vraag is of zij de motor kunnen worden voor gebiedsontwikkeling. Ze zijn niet altijd professionals in het vak gebiedsontwikkeling. Wel hebben zij een verlangen, zij willen iets en hebben financieel vermogen (georganiseerd), maar weten niet wat er mag.

1.4 Doelstelling, onderzoeksvragen en afbakening onderzoek

De probleemstelling uit de vorige paragraaf leidt voor dit onderzoek tot de volgende **doelstelling**:

Inzicht verkrijgen in de werkwijze van een gemeente met een uitnodigende en faciliterende houding in een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling

Stedelijke gebiedsontwikkeling wordt door Van 't Verlaat (2008) gedefinieerd als het actief ingrijpen door overheden en andere organisaties op de ontwikkeling van stedelijke gebieden, waarbij het niet alleen om de ruimtelijke ontwikkeling gaat, maar moet worden gezien in nauwe samenhang met economische, sociale en andere ontwikkelingen. Een bijzonder mooie aanvulling hierop vind ik de omschrijving zoals verwoord in het Cahier Waardenmakerij (Van Luin e.a., 2012) waarin gebiedsontwikkeling wordt gezien als: "*Ruimte voor het aanboren van de verbinding tussen ondernemende mensen en de waarden van plekken.*"

Voor de gebiedsopgave richt dit onderzoek zich op opgaven in bestaand stedelijk gebied die zich bevinden in de voorfase (fase van initiatief, definitie en/of ontwerp) van een stedelijke gebiedsontwikkeling. Een verdere afbakening is gemaakt door in de casestudies de werkwijze van een gemeente te toetsen bij ondernemers in het gebied (eindgebruikers). Daarbij zijn marktpartijen als adviesbureaus, ontwikkelaars, beleggers, woningcorporaties, bouwbedrijven, vastgoedbedrijven buiten beschouwing gelaten. Ook particulier initiatief zoals (collectief) particulier opdrachtgeverschap valt buiten de scope van dit onderzoek.

In het werkveld van gebiedsontwikkeling wordt vaak gesproken over een faciliterende rol, waarbij zowel uitnodigen als faciliteren wordt bedoeld. In dit onderzoek worden uitnodigen en faciliteren als twee verschillende activiteiten onderscheiden (zie ook paragraaf 4.1).

Op basis van de doelstelling en de afbakening van het onderzoek is de volgende **hoofdvraag** geformuleerd:

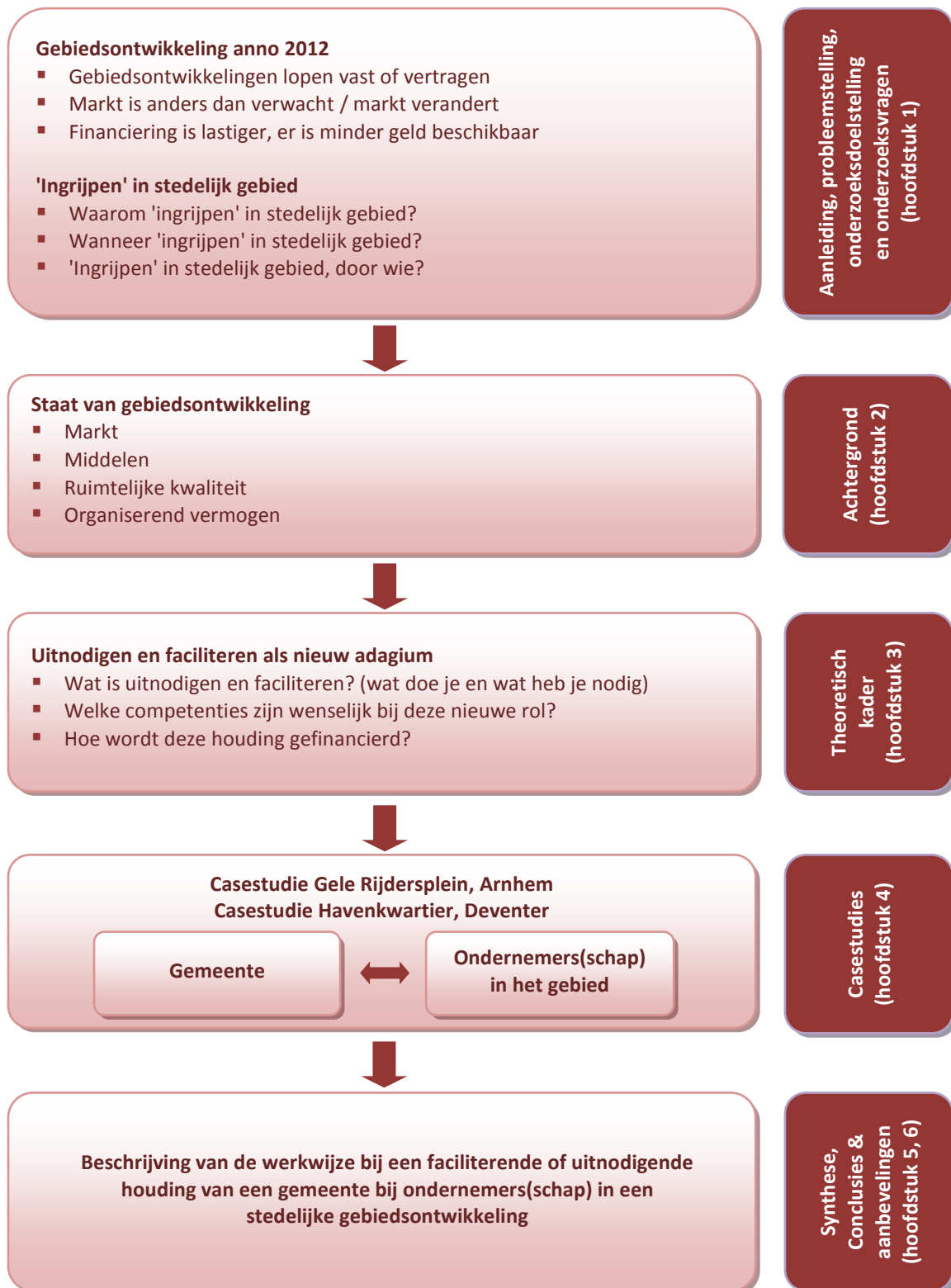
Wat is de werkwijze van een gemeente met een uitnodigende en faciliterende houding in een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling?

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden is een drietal **subvragen** opgesteld:

- Wat is een uitnodigende en faciliterende houding: wat doe je en wat heb je nodig?
- Welke competenties van personen (kennis, kunde, houding) zijn wenselijk bij deze houding?
- Hoe wordt deze houding gefinancierd?

1.5 Methode en structuur van het onderzoek

De methode en structuur van het onderzoek is in onderstaand schema opgenomen.



De nieuwe kleren van de keizer

Er was eens een keizer die zó ijdel was, dat hij zich wel zeven keer per dag ging verkleden. Zijn kleermakers maken steeds duurdere gewaden, maar de keizer raakt steeds sneller verveeld. Uiteindelijk wil hij iets heel bijzonders en beveelt zijn kleermakers een gewaad te maken van "de stof die niet bestaat."

Dan komen er een paar rondreizende kleermakers aan het hof die zeggen helemaal aan zijn wensen te kunnen voldoen. Zij hebben een uniek, nog nooit vertoond concept: een stof die alleen zichtbaar is voor slimme mensen. De ijdele keizer nam hen meteen in dienst om voor hem van deze bijzondere stof een kostuum te maken.

De twee kleermakers trokken zich terug in een speciaal voor hen ingerichte torenkamer. Zij bestelden prachtige zijden en gouden garens, flonkerende diamanten, smaragden en nog veel meer kostbaarheden, alles op kosten van de keizer natuurlijk en gingen aan de slag.

Na een paar weken stuurde de keizer één van zijn dienaren naar de torenkamer om te zien of het werk al vorderde. De kleermakers waren druk in de weer op het weefgetouw en lieten de man zien wat zij al klaar hadden. De arme dienaar zag helemaal niets, maar omdat hij bang was zijn baan te verliezen als zou blijken dat hij niet intelligent genoeg was om de stof te zien, deed hij maar net alsof. En aan de keizer vertelde hij dat het werkelijk prachtig werd. Daarna was het de beurt van de eerste minister. Overtuigd van zijn intelligentie was hij helemaal niet bang de stof niet te kunnen zien. Hij schrok dus vreselijk toen hij de kleermakers druk aan het werk zag bij een ogenschijnlijk leeg weefgetouw. Hij liet echter niets merken en was zo slim om een heleboel vragen te stellen zodat hij de keizer goed zou kunnen informeren.

Een paar weken later moest de keizer zelf komen om te passen. Net als zijn dienaren en minister zag hij geen stof, geen kleding, helemaal niets! En net als zij, liet ook hij niets merken. In zijn onzichtbare kleren stond hij voor de spiegel te draaien, mompelde iets over een plooi hier en een rimpeltje daar en ondertussen vroeg hij zich af of hij wel geschikt was om keizer te zijn nu bleek dat hij niet eens intelligent genoeg was om de stof te kunnen zien.

Zodoende besluit de keizer zich te vertonen aan het hele volk. Fier flaneert hij in de optocht - geheel naakt - terwijl het volk omvalt van verbazing, angst en plaatsvervangende schaamte. Totdat een jongetje in het publiek roept: "Hé kijk, de keizer loopt in zijn blootje!" Iedereen houdt de adem in voor de toorn van de vorst, maar plots wordt zijn kreet beantwoord. "Hij heeft gelijk! Hij loopt in zijn blootje!" Spoedig roept iedereen dit, maar de keizer weet niet anders te doen dan trots door te lopen, zelfs al ziet ook hijzelf de kleren niet. En de dienaren blijven zijn sleep dragen... die er niet is.

bron:

http://nl.wikipedia.org/wiki/De_nieuwe_kleren_van_de_keizer

<http://members.chello.nl/e.vanhengel/afb%20andersen/denieuweklerenvandekeizerverhaaltje>

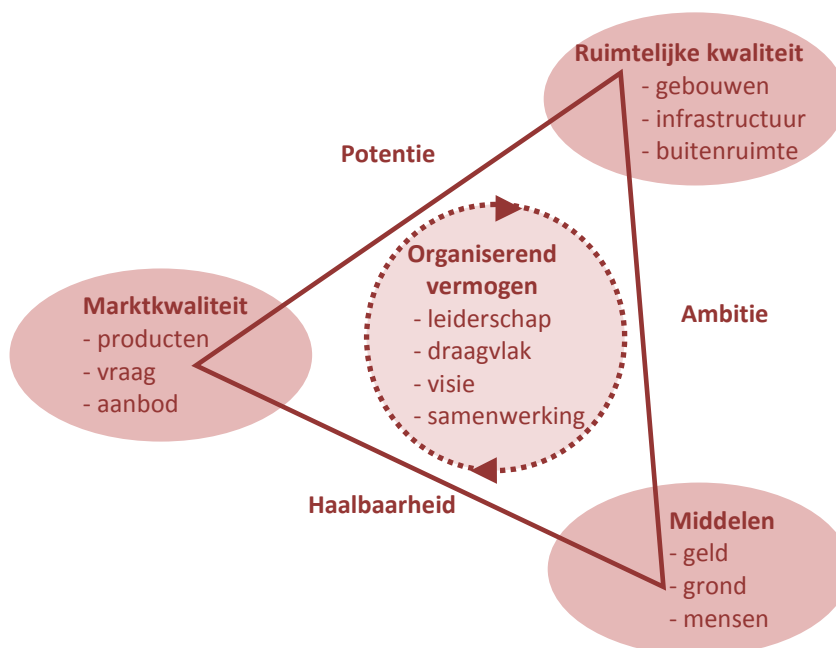
2 Staat van gebiedsontwikkeling

2.1 Inleiding

Het sprookje 'De nieuwe kleren van de Keizer' staat synoniem voor een dwaze gewoonte of beslissing, die iedereen afkeurt, maar waartegen niemand protesteert uit angst om tegen het collectief en/of haar leiders in te gaan (bron: Wikipedia). Achteraf (en dat is altijd makkelijk) en met de wetenschap van de huidige staat van gebiedsontwikkeling kan de gebiedsontwikkeling van 'voor de crisis' op onderdelen ook als zodanig worden gekarakteriseerd. Met de kanttekening dat de meesten deze soms dwaze gewoonte nog niet inzagen.

Het is een woelige periode in de gebiedsontwikkeling. Een periode waarin de oude werkwijzen niet meer altijd lijken te werken en nieuwe werkwijzen nog niet zijn gevalideerd. Er wordt wel volop geëxperimenteerd, maar garanties voor succes zijn daarbij op voorhand niet af te geven. De vele recente publicaties getuigen van deze enorme zoektocht. Misschien ook wel de behoefte om kennis te delen en met elkaar nieuwe wegen te vinden in het veranderende landschap van gebiedsontwikkeling. De Praktijkstoel Gebiedsontwikkeling (TU Delft, 2011b) stelt zelfs dat het ontwikkelen en verspreiden van 'best practices' urgent is. Urgent vanwege de patstelling waarin veel projecten zich bevinden: partijen zijn in een zoekende of afwachtende houding en handreikingen en kennis delen kunnen volgens de Praktijkstoel Gebiedsontwikkeling (TU Delft, 2011b) helpen om doorbraken op projectniveau tot stand te brengen.

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van dit veranderende spectrum. Geen uitputtend overzicht, maar bedoeld als een overzicht om de huidige staat van gebiedsontwikkeling te duiden als kader en vertrekpunt voor het onderwerp van dit onderzoek. Voor deze beschrijving wordt de indeling volgens de drie invalshoeken van markt (§ 2.2), middelen (§ 2.3) en ruimtelijke kwaliteit (F 2.4) gebruikt (zie figuur 2.1), waarbij de verbindingen tussen deze drie worden aangeduid als potentie, ambitie en haalbaarheid vormen. Het organiserend vermogen (§ 2.5) is de drijvende kracht achter deze optimalisatie. Dit veranderende spectrum van gebiedsontwikkeling kan voor een uitnodigende en faciliterende houding mogelijk kansen en bedreigingen opleveren (§ 2.6).



Figuur 2.1 Optimalisatie van drie invalshoeken (Van Hoek, 2005 in Van 't Verlaat, 2008)

2.2 Markt

Vastgoedsectoren – vraag en aanbod

In alle vastgoedsectoren is de vraag teruggelopen. Een te ambitieuze programmering was al voor de crisis op zowel regionale als lokale schaal zichtbaar, de crisis heeft een versterkend effect gehad. Eigenlijk is met de huidige crisis, die weliswaar vanuit een andere hoek is ontstaan, pijnlijk duidelijk geworden dat de werkwijze in gebiedsontwikkeling te ver is komen af te staan van de behoefte van de eindgebruiker. De toekomstige vraag (kwantitatief) verschilt nog wel per sector.

De Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling (TU Delft, 2011b) over de toekomstige woningvraag: "Uitgaande van de gemiddelde prognoses van EIB, NVB en NEPROM gaat het om 50.000 en 55.000 nieuwbouwwoningen per jaar in de komende drie jaar (huur en koop, vervanging en uitbreiding). Wij schatten in dat het volume van vastgoedinvesteringen (woningen, kantoren, winkels, bedrijfsbebouwing, zorg- en maatschappelijk vastgoed) de komende paar jaar ruwweg 30 procent lager zal zijn dan in de jaren voor de crisis. Door de vergrijzing kennen vormen van wonen die gecombineerd worden met zorg nog wel een positieve vraagontwikkeling. Ook doet zich een substantiële vraag naar huurwoningen voor in het segment van 650 tot 1.000 euro per maand, mede omdat op dit moment in dit segment weinig gebouwd wordt. De trend is dat herstructurering en transformatie van bestaande woongebieden verder achterop raken. Naast een kwantitatieve mismatch sluit de kwalitatieve vraag niet aan."

De kantorenmarkt is structureel ontregeld, de crisis heeft dit nog eens versterkt. In oktober 2010 was er in deze markt een leegstand van 17 procent (circa 8 miljoen m² vvo), daarvan was een kwart structureel (Akro Consult, 2011). Bij ongewijzigd beleid zal de leegstand in 2020 14 miljoen m² vvo bedragen. Ook voldoen kantoorruimtes vaak niet meer aan de steeds hogere technische en functionele eisen die potentiële gebruikers stellen. Voor een substantieel deel van de kantorenmarkt betekent dit dat zij haar functie zal verliezen. (Akro Consult, 2011).

Het probleem voor de markt voor bedrijfsruimte is naast kwantitatief vooral ook kwalitatief van aard. De dynamiek aan de vraagzijde wordt met name veroorzaakt door verhuisbewegingen van bestaande bedrijven als gevolg van kostenbesparing, terugdringen huisvestingslasten en het reduceren van transportkosten (Jones Lang la Salle, 2010 in Akro Consult, 2011). De verpaupering van bedrijventerreinen en incurantheid van bedrijfsgebouwen (zowel functioneel als economisch) zijn de bron voor veel verhuizingen. Vooral in regio's waar vestigingsmogelijkheden op een nieuwe bedrijventerrein worden aangeboden. In dit marktsegment worden al enige tijd serieuze stappen gezet om nieuwe bedrijventerreinontwikkelingen te koppelen aan de herstructurering van bestaande bedrijventerreinen.

Voor de retailmarkt is een trend van een lagere vraag en een stijgend aanbod zichtbaar. Dit uit zich ook in een lichte huurprijsdaling. De vraag concentreert zich voornamelijk op de toplocaties in hoofdwinkelgebieden, andere delen van Nederland hebben te maken met leegstand en een afnemende vraag. Structureel overaanbod is voorkomen door te werken met distributieve planologische onderzoeken (DPO's). Ook zien we een toegenomen bereidheid om grotere afstanden met de auto af te leggen om boodschappen te doen en het belang van beleving van winkels en hun omgeving groeien. De sector krijgt concurrentie van internetwinkels (in 2010 zo'n 7% van de totale detailhandelsomzet) (Akro Consult, 2011).

Markt en (markt)partijen

Voorheen was 'markt' bijna synoniem aan marktpartijen als ontwikkelaars en woningcorporaties. De 'Reiswijzer Gebiedsontwikkeling' (Ministerie BZK, 2011) benoemt als marktpartijen zelfs alleen ontwikkelaars en woningcorporaties. De usual suspects, waarbij de vraag kan worden gesteld in hoeverre hun werkwijze inderdaad gebaseerd is op een gedegen marktkennis: lokaal en regionaal, maar ook op basis van meer globale trends als demografie en leefstijlen. Vooral nu blijkt dat in vrijwel alle segmenten sprake is van een overaanbod. Putman (2010) geeft ook aan dat de kennis over de afzetmarkt bij ontwikkelaars niet heel sterk ontwikkeld is in de afgelopen periode. Als reden hiervoor noemt zij dat de noodzaak hiertoe ontbrak als gevolg van een aanbiedersmarkt. Ontwikkelaars waren volgens haar meer gericht op de verwerving van een positie en zagen daarmee dus veelal de gemeente als belangrijkste 'klant'.

De bestaande projectenportefeuille bij deze marktpartijen eist nu vrijwel alle aandacht op. De mogelijkheden voor het oppakken van nieuwe marktkansen zijn beperkt voor hen. Mochten deze mogelijkheden er nog wel zijn dan wordt gepleit om in deze tijd het accent in aanbestedingen niet te leggen op prijs en risico's. De kennis van marktpartijen zou centraal moeten worden gesteld. Voorgesteld wordt om meer focus te leggen op inno-

verend vermogen en een procesaanpak die mogelijkheden in zich heeft voor het tussentijds aanpassen van plannen (TU Delft, 2011b; Heurkens, 2012). Ook Putman (2010) noemt organiseren van het proces, projectmanagement en productontwikkeling als (nieuwe) kerncompetenties van ontwikkelaars. In het onderzoek van Van Mierlo (2010) komen (nieuwe) competenties naar voren als: flexibiliteit (snel op de markt inspelen), sociale vaardigheden (empatisch vermogen, luisteren), marktkennis (gebruikergericht), procesbeheersing en daadwerkelijk kunnen realiseren, conceptuele competenties, transparant en maatschappelijk gericht (betrouwbaar, authentiek).

Een meer kritisch of verdergaand geluid horen we ook als wordt aangegeven dat de oude manier van werken, sec op vastgoedproductie gericht, niet langer houdbaar is. Niet alleen is de productie minder groot: de afgelopen 60 jaar werd voor 8 miljoen mensen gebouwd, de komende 50 jaar voor 800.000 mensen, (Rotmans, 2011). Ook de wereld is veranderd. Instituties zijn niet langer heilig, er is sprake van een toenemende individualisering en kritische consumenten en duurzaamheid is niet langer mode maar een must. Ook in de gebiedsontwikkeling is het noodzakelijk om deze maatschappelijke veranderingen te benutten. Het biedt bovendien ook kansen. Rotmans (2011) geeft aan dat de individuele beleving van de ruimte van de mensen niet verbonden is met de manier waarop professionals collectief de ruimte aan het transformeren zijn: "*Mensen hanteren waarden als schoonheid, contrasten, vergezichten, kleurrijkheid, afwisseling en verbondenheid. Zij willen zich thuis voelen in een landschap. Het systeem ruimtelijke 'ordering' daarentegen hanteert waarden als groei, functionaliteit, doelmatigheid en innovatie*".

Eindgebruiker, functie, schaal en spelers

Als reactie op de vraaguitval zien we al dan niet vanuit noodzaak geboren (vanwege het weer proberen vlot-trekken van stilgevallen gebiedsontwikkelingen) meer aandacht naar de eindgebruiker uitgaan. Ook wordt erkend dat dit belang nog lang niet altijd de optimale plek in het plan- en ontwikkelproces krijgt of heeft gekregen. We zien een toenemende aandacht voor leefstijlen en het plaats bieden aan 'bottom up' initiatieven. De toegenomen aandacht voor de eindgebruiker loopt uiteen van een meer prominente rol voor de eindgebruiker in het ontwikkelproces (met participatie-, loslaat-, of verantwoordelijkheidsladders) tot en met een meer fundamentele aanpak via een spontane of organische gebiedsontwikkeling (procesomkering) volgens bijvoorbeeld de principes van Urhahn² in 'De Spontane Stad' (Urhahn Urban Design, 2010). We zien ook een toenemende aandacht voor (Collectief) Particulier Opdrachtgeverschap. Het marktaandeel wordt geschat op maximaal 10 - 15%. Agentschap NL (2011) en Van Rooy (2011a) geven aan dat particulieren en bedrijven vaak bereid zijn te investeren in kwaliteit en gebiedsontwikkeling, zowel investering in tijd als in geld. Een onderbouwing hiervoor wordt echter niet gegeven.

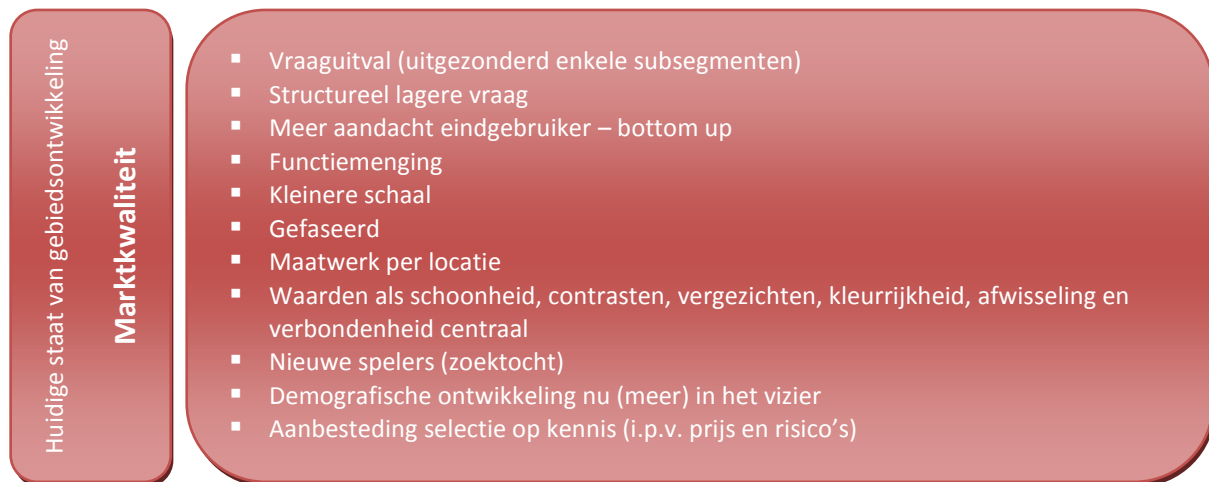
Was voorheen vooral sprake van functiescheiding en segregatie, tegenwoordig is er een toenemende belangstelling voor functiemenging. Ook de hernieuwde aandacht voor het gedachtegoed van Jane Jacobs³ is hier een mooie illustratie van. De publicatie 'De Levende stad' (Franke & Hospers, 2010) gaat in op de hedendaagse betekenis van Jane Jacobs en merkt de hernieuwde belangstelling voor haar gedachtegoed op. In het rapport 'Gebiedsontwikkeling? Valt het stil of slaan we de handen ineen?' (Akro Consult, 2011) wordt de vraag gesteld of gebiedsontwikkeling zich niet meer moet richten op het coördineren in plaats van het segregeren van functies in woongebieden. Ook vanuit het oogpunt van (het beperken van de) mobiliteit en het behoud van open ruimte buiten het stedelijk weefsel is dit een gewenst toekomstbeeld.

Tenslotte kan worden opgemerkt dat de schaal en maat van gebiedsontwikkelingen en stedelijke vernieuwing is veranderd: kleinere omvang en meer maatwerk per locatie is het devies. Voor de grotere gebiedsontwikkelingen betekent dit (nog meer) faseren. En naast het afnemen van de schaal en maat van gebiedsontwikkeling zien we ook dat duidelijker keuzes gemaakt (moeten) worden: waar kan nog wel worden ontwikkeld en met welk programma. (TU Delft, 2011b; Arko consult, 2011; Urhahn Urban Design, 2010; Denktank KEI, 2011)

² De vier principes van de Spontane Stad (Urhahn Urban Design, 2010) zijn: 1. Zoom in (verkleinen van de schaal); 2. Organiseer flexibiliteit (geen blauwdruk, maar een plan dat een brede groep inspireert en zich kan aanpassen aan het spel); 3. Creëer collectieve waarden (gedeelde ambities); 4. Werk gebruikergericht.

³ Jane Jacobs (1916 – 2006) (2009) was een groot pleitbezorger voor diversiteit. Volgens haar moest een buurt aan vier voorwaarden voldoen: 1. menging van primaire gebruiksfuncties (wonen, werken, winkelen en recreëren); 2. kleine bouw-blokken; 3. een mix van oude en nieuwe gebouwen; 4. voldoende concentratie.

Samenvattend overzicht



2.3 Middelen

Financiële middelen

Vraaguitval en als gevolg daarvan doorlopende en oplopende rentekosten en het lastiger kunnen financieren en bekostigen van projecten worden genoemd als oorzaken voor het stagneren van projecten. Grond- en vastgoedposities zijn niet langer de beoogde opbrengst waard, er (zou) moet(en) worden afgewaardeerd, afgeboekt en hergewaardeerd. De financiële mogelijkheden van zowel overheid als marktpartijen zijn kleiner geworden, in sommige gevallen fors kleiner. Grootschalige verwervingen voorafgaand aan een ontwikkeling zijn zowel publiek als privaat niet (meer) haalbaar.

Een sluitende businesscase is nog altijd nodig, maar positief dicht gerekende plannen zijn niet langer houdbaar. Met de crisis zijn partijen opnieuw doordrongen van een bittere noodzaak tot economisch realisme, met gezonde financiële berekeningen in grond- en opstalexplotatie. De Praktijkstoel Gebiedsontwikkeling (TU Delft, 2011b) pleit voor het verwijderen van oneigenlijke kostencomponenten uit de grondexploitatie, zoals hoofdinfrastructuur, de bouw van scholen en andere maatschappelijke voorzieningen. Deze investeringsafweging horen volgens de Praktijkstoel thuis op stedelijk niveau. Nieuwe vormen van financiering worden ook genoemd (TU Delft, 2011b): een stadsontwikkelingsfonds, fondsen voor specifieke vastgoedsegmenten of investeringen op gebiedsniveau, bijv. gebiedscorporaties.

Peter van Rooy (2011a) gebruikt voor het kloppend maken van de gebiedsontwikkelingsbusinesscase een breder perspectief. Niet langer is vastgoed de motor van gebiedsontwikkeling, maar maatschappelijke vraagstukken als bijvoorbeeld zorg, energie en water. Door Ecorys (2012) is onderzocht op welke manier een lange termijn waardevermeerdering van een stedelijk gebied door publieke en private partijen kan worden benut om de vereiste investeringen op korte termijn mogelijk te maken. In het onderzoek wordt een 24-tal praktische toepassingen beschreven binnen de domeinen sociaal, economisch en fysiek. De Denktank Voorbij de crisis (Denktank KEI, 2011) vraagt zich in het kader van stedelijke vernieuwing af of met de middelen die in het gebied zelf omgaan gewerkt kan worden. Ze pleit daarbij voor het loslaten van de bedrijfsmatige, financiële en mentale scheiding tussen ontwikkeling en beheer zowel binnen als tussen organisaties (gemeente, belegger, woningcorporatie, ontwikkelaar). 'Ontwikkelen beheren' wordt dit genoemd, met kenmerken als kleinschaligheid, lokaal, totale levensduur, eigenfrequentie van een gebied en haar gebruikers en bewoners centraal. Voor de bijbehorende businesscase kijkt ze daarbij ook naar een grotere diversiteit aan investeerders, gelijk aan Van Rooy (2011a). Peek e.a. (2012) spreken over gebiedsontwikkeling 3.0, waarbij vastgoed, stromen (urban infrastructures) en gebruik onderling worden verbonden. Het gaat daarbij om transformatie van vastgoed in plaats van nieuwbouw / uitbreiding. Stromen omvat de opgaven omtrent mobiliteit, water, energie, afval, communicatie, gezondheidszorg, veiligheid, onderwijs en maatschappelijke ontwikkeling. Het idee achter dit concept is dat gebruikerswensen, kostenbesparing en duurzaamheidsambities optimaal worden verbonden.

Kritische noot wil ik hierbij wel plaatsen: sommigen zijn van mening dat de opgaven voor bijvoorbeeld energie of gezondheidszorg de nieuwe kostendragers kunnen worden voor de oude manier van gebiedsontwikkeling (met vastgoed als motor). Van der Post (2011) toont in zijn onderzoek aan dat dit nauwelijks of niet het geval is. En Van Boxtel gaf tijdens het congres 'Gebiedsontwikkeling Slim Vlottrekken' (TU Delft, 2012) aan dat het een illusie is om te denken dat zorgverzekeraars de nieuwe financiers van gebiedsontwikkeling gaan worden: *"Als verzekeraars denken wij graag met planners en investeerders mee en verbinden die met onze eigen zorg-investeringen in gebieden waar wij veel verzekerden hebben. Mee-investeren in groengebieden onder het motto: 'goed voor de gezondheid' is niet aan de orde."*

Wel kunnen mijns inziens deze nieuwe vraagstukken zelf de aanleiding vormen voor behoud of ingrepen in het stedelijk gebied, puur omdat de karakteristieken van die vraagstukken daarom vragen. Dit vraagt ook een andere manier van manier van werken, bijvoorbeeld zoals de Visitatiecommissie wijkenaanpak (Visitatiecommissie Wijkenaanpak, 2011 in Denktank SV, 2012) het verwoord: *"Een economische benadering van de wijk levert waardemodellen op, die nu niet of nog onvoldoende in beeld zijn. Maatregelen op het sociale terrein, zoals het terugdringen van werkloosheid, het tegengaan van criminaliteit en investeringen in winkelcentra zijn van invloed op de waardeontwikkeling van het vastgoed in de wijk zelf en lokken op hun beurt investeringen van private partijen uit."*

Planproces en doorlooptijd

De crisis maakt de wens om het planproces verder te optimaliseren urgent. De gemiddelde doorlooptijd van binnenstedelijke projecten bedraagt 7 tot 15 jaar, de ambitie zou moeten zijn dit met de helft terug te brengen (TU Delft, 2011b). Dit vraagt om organiserend vermogen dat belangen aan de voorkant van een project adequaat betreft en verbindt en planvorming, onderzoek en procedures in onderlinge samenhang weet te organiseren. Maar ook de roep om vereenvoudiging van het omgevingsrecht klinkt onverminderd door. Het permanent maken van de Crisis en Herstelwet is daarin een eerste stap (de vermoedelijke datum van inwerkingtreding is 1 januari 2013). Ook de VROM-raad (2011) beveelt aan om het huidige ruimtelijk instrumentarium te overwegen. En zolang dit nog niet is heroverwogen de kennis omtrent de inzet van instrument uit de WRO te verbreden en te ontwikkelen. Bijvoorbeeld de manier waarop structuurvisies als inspirerend instrument kunnen worden ingezet: ter versterking van de ruimtelijke kwaliteit, als schakel tussen stimuleren en borgen. Ook noemt de raad het streven naar een mix van harde en zachte instrumenten uit de nieuwe Wro bij de realisering van een duurzame ruimtelijke ontwikkeling zoals kwaliteitsteams, handreikingen ruimtelijke kwaliteit (wat is goed, functioneel, mooi en toekomstbestendig), 'communities of practice', ontwerpateliers, verordeningen, financiële regelingen en convenanten.

Overigens komt uit de analyse van het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) (Van Hoek e.a., 2011) naar voren dat niet de normen en eisen zelf het grootste probleem zijn, maar de manier waarop deze worden gehanteerd. Door een meer flexibele houding aan te nemen, kan volgens de onderzoekers een aantal belangrijke kostenreducties en/of opbrengstenverhogingen worden gerealiseerd. *"Wel kan een aantal regels met onduidelijke toegevoegde waarde verdwijnen en andere regels en normen kunnen worden onderverdeeld in harde wettelijke eisen, normen vertaald in doelen met vrijheidsgraden (het gaat om het doel en marktpartijen mogen zelf zoeken naar de meest effectieve manier om dit doel te bereiken) en streefwaarden (wenselijk, maar niet noodzakelijk) die ook afruil tussen doelen mogelijk maken. In feite wordt op deze manier getracht meer doelmatigheid te organiseren, zodat betere resultaten in termen van maatschappelijke kosten en baten mogelijk worden gemaakt. Binnen de gemeente zou een kleine commissie van deskundigen dergelijke verzoeken voor uitzonderingen, alternatieve instrumenten en uitruil tussen doelen kunnen beoordelen en advies kunnen geven aan de wethouder die op basis daarvan een besluit neemt."* Ook Riek Bakker gaf al jaren geleden aan dat het verschuilen achter ontbrekend instrumentarium niet zal helpen en stagnerend werkt op het bereiken van resultaat (Van Rooy e.a., 2006).

Samenvattend overzicht



2.4 Ruimtelijke kwaliteit

Kwaliteit gevraagd

Burgers en bedrijven (blijven) vragen om kwaliteit en identiteit. Woningen en omgeving met een hoge kwaliteit hebben een constante hoge waardering, nu en in de toekomst. Anonieme gebieden laat men links liggen (TU Delft, 2011a; Van Hoek e.a., 2011). Vraaggestuurd ontwikkelen is ook vanuit de context van ruimtelijke kwaliteit evident. Dit leidt er ook toe dat kwaliteitseisen die door de gemeente worden gesteld (architectuur, verkeer, milieu) en die door eindgebruikers niet gewaardeerd worden, geschrapt kunnen worden (TU Delft, 2011b). Zowel vanuit het bereiken van de gewenste ruimtelijke kwaliteit (bezien vanuit de eindgebruiker) als het kostenaspect.

Er wordt vanuit het minder beschikbaar zijn van financiële middelen ook gevreesd voor het beknipten op de ruimtelijke kwaliteit en dat over pakweg 10 of 20 jaar we wijken of terreinen uit deze periode gaan herkennen als gevolg van hun matige ruimtelijke kwaliteit. "*De goedkope, destijds eenvoudige, voorraad is de slechte voorraad van nu. Deze voorraad - die ook vanuit energieprestaties slecht scoort - moet nu tegen veel kosten worden herstructureerd. Bezuinigen op kwaliteit is dan noch vanuit de korte termijn noch vanuit de langere termijn een aan te bevelen strategie*" (Van Hoek e.a., 2011).

Gepleit wordt om hoge kwaliteit niet verloren te laten gaan, wel neemt de vraag om herdefiniëring van het begrip ruimtelijke kwaliteit toe. Het plan meer marktconform maken en dus preciezer aansluiten op wensen van eindgebruikers wordt daarbij als voorbeeld genoemd. Dit kan betrekking hebben op stedenbouw, woningtypologie, vormgeving van de openbare ruimte en parkeren. En ook blijkt dat een hoge kwaliteit buitenruimte tot lagere beheerkosten kan leiden. Gekapitaliseerd komt dit ten gunste van de plankosten (TU Delft, 2011b). Het is nu bittere (financiële) noodzaak geworden om in een vroeg stadium de kennis van beheerders van openbare ruimte te betrekken. Ook het vermijden van (dure) technische milieuvoorzieningen die niet wezenlijk bijdragen aan (ruimtelijke) kwaliteit wordt als mogelijkheid benoemd om te besparen zonder in te moeten leveren op de (ruimtelijke) kwaliteit van een gebied (TU Delft, 2011b).

Duurzaamheid

Duurzaamheid is niet langer een nobel streven, het is een 'must'. Volgens de publicatie 'Duurzame gebiedsontwikkeling, doe de tienkamp!' (TU Delft, 2011a) staat duurzaamheid gelijk aan de internationale survival of the fittest van samenlevingen: "*Duurzame ontwikkeling is ecologisch, economisch en sociaal ongemeen urgent*". In de publicatie wordt voor duurzame gebiedsontwikkeling een koppeling gelegd tussen de maatschappelijke component (people, planet en profit) en tussen de ruimtelijke component (gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde). Om deze koppeling tot stand te brengen wordt gewerkt met een viertal organiserende principes: 1. Fuseer belangen; 2. Creëer identiteit; 3. Koppel droom en realiteit; 4. Verzilver de toekomstwaarde nu.

Van Hal (2009) ziet, gelijk aan anderen (bijvoorbeeld Willem Vermeend en de diverse publicaties van zijn hand) kansen voor de bouwsector door het gelijktijdig aanwezig zijn van een economische en een ecologische crisis. Zij schetst daarbij het belang om juist nu samen te werken en belangen te fuseren, waarbij zij vooral pleit voor nieuwe partijen. Zij is er van overtuigd dat innovaties het snelst tot stand komen wanneer partijen tot samenwerking komen die niet gewend zijn om samen te werken. En ook legt zij, via het model van Porter, een verbinding tussen kostenreductie (zeer kenmerkend in deze tijd van beperkte financiële middelen) en behoud en ontwikkeling van (ruimtelijke) kwaliteit, zowel voor de korte als lange termijn. Zij schetst dat, ondanks of soms zelfs dankzij de crisis, bedrijven perspectief zien in duurzaam ondernemen en integrale kwaliteit: "*Een prettige leef- of werkomgeving, een veilige buurt, een beter binnenklimaat en meer comfort leveren niet alleen voordeel op voor bewoners en gebruikers van gebouwen, maar indirect ook voor zakelijk betrokken partijen.*"

Ook de publicatie Toekomstwaarde nu! Duurzaamheid verzilveren in gebiedsontwikkeling" (Agentschap NL, 2011), opgesteld naar aanleiding van de kredietcrisis om op zoek te gaan naar nieuwe aanpakken, benoemt de urgentie van duurzaamheid: "*...waar duurzaamheid in het verleden een 'extra' was, dat financieringstechnisch nog wel eens een struikelblok vormde, is het in de nieuwe aanpak een randvoorwaarde voor succes.*" Belangrijke elementen in de aanpak zijn: denken vanuit gebiedsexploitatie (zowel grond, vastgoed als beheerexploitatie) waarbij ook andere stromen (met elk eigen belangen en investeerders) worden betrokken (naast vastgoed), zoals energie, water, afval, transport, ICT en zachte waarden als natuur, welzijn, sociale cohesie, veiligheid. En ook waardecreatie (financieel en maatschappelijk) en ondernemerschap, waarbij ontwikkelkracht uit het gebied zelf moet komen, worden benoemd.

De overheid is volgens Agentschap NL (2011) ook niet langer vanzelfsprekend de zorgdrager voor infrastructuur, buitenruimte en voorzieningen: het gaat om het creëren van ruimte waarbinnen anderen de kar trekken. Anderen kijken daar in deze tijd van crisis juist weer anders tegen aan, investeringen in het openbaar domein zijn nodig om private investeringen uit te lokken (Denkcommissie gemeente Amsterdam, 2011).

Koppeling ruimtelijke kwaliteit aan maatschappelijke opgave

In de verkenning 'Ruimtelijke kwaliteit' constateert de VROM-raad (2011) dat de ruimtelijke kwaliteit is los komen te staan van de inhoudelijke opgaven en de ordeningstaken van ruimtelijk beleid. Als oplossing hiervoor ziet de raad het belang van het benoemen van een richtinggevende, maatschappelijke opgave. Zij ziet dat momenteel verschillende afzonderlijke leidende thema's ontstaan, zoals de sociale stad, de economische opgave en het energie- en klimaatverhaal met klimaatneutrale steden. Een 'duurzame ruimtelijke ontwikkeling' wordt door de raad benoemd als overkoepelend perspectief van deze afzonderlijke verhalen. De meerwaarde van dit perspectief is dat het kan helpen in de zoektocht naar nieuwe meekoppelende belangen, door de koppeling van ecologische, economische en sociaal-culturele agenda's en hun belangen. Ook benoemt de raad het belang van de wegging van locaties en daaraan verbonden locatiekeuze. De raad geeft aan dat de plek van een functie (ruimtelijke structuur, de samenhang tussen functies) onvoldoende aandacht krijgt. Een kwaliteitsoordeel op een hoger schaalniveau dan het projectniveau is nodig waarbij ook wordt gekeken naar de vraag waar de ingreep het beste kan plaatsvinden. Tenslotte benoemt de raad het belang van de ruimtelijke kwaliteitsketen: een continue schakeling tussen de ruimtelijke kwaliteitsambities zoals geformuleerd aan de start van het proces, op visieniveau, en de uiteindelijke uitvoeringsprojecten.

Samenvattend overzicht

Huidige staat van gebiedsontwikkeling

Ruimtelijke Kwaliteit

- Burgers vragen om kwaliteit en identiteit, beleving
- Kwaliteitseisen vanuit eindgebruiker i.p.v. (alleen) de overheid
- Angst voor kwaliteitsverlies in plannen
- Koppeling ontwikkeling en beheer
- Koppeling tussen kostenreductie en behoud/ontwikkeling kwaliteit
- Blijvende aandacht voor duurzaamheid
- Openbaar gebied; zaak van overheid of niet?
- Economisch / sociale kwaliteit als focus
- Kleinere korrelgrootte
- Afweging van functies en ingrepen op hoger schaalniveau dan projectniveau

2.5 Organiserend vermogen

Nieuwe verhoudingen en samenwerkingsmodellen

Als reactie op de veranderingen in de beschikbaarheid van (financiële) middelen zien we nieuwe verhoudingen tussen overheid, markt en maatschappij (privaat/particulier) in de gebiedsontwikkeling zichtbaar worden. Professionals uit de sector verwachten structurele veranderingen. Die veranderingen hebben vooral betrekking op de rollen van de verschillende spelers (TU Delft, 2011a; Werkgroep DSM, 2011). Bijna 80% verwacht dat de verhoudingen tussen gemeenten, woningcorporaties, projectontwikkelaars, bouwbedrijven en beleggers in de komende tien jaar ingrijpend zullen wijzigen (Deloitte & TU Delft, 2010a).

In deze nieuwe realiteit zien we ook nieuwe samenwerkingsmodellen ontstaan en worden gekoppeld aan de verschillende fasen van de waardeketen (grondexploitatie, vastgoedexploitatie, objectexploitatie en beheerexploitatie) nieuwe modellen genoemd als: joint venture light, bouwclaim nieuwe stijl, het coalitiemodel en het concessiemodel. Deze modellen concentreren zich voornamelijk op de samenwerking tussen overheid en marktpartijen. Noodzaak is wel dat marktpartijen daarbij doorzetten op integriteit en transparantie. Voor de zijde van de overheid is het nodig sturingsambities 'los te laten' en de verkokerde, sectorale werkwijze te doorbreken (TU Delft, 2011b; TU Delft, 2011c; Werkgroep DSM, 2011). Voor het concessiemodel wordt door Akro Consult (2011) aangegeven dat dit model in de toekomst minder zal worden toegepast, maar zeker niet zal verdwijnen. Zij baseren zich daarbij op door hen gevoerde gesprekken met marktpartijen waaruit blijkt dat deze partijen het risico van grondposities niet meer aan kunnen. Ook zien we nieuwe modellen tussen gemeenten, eigenaren en gebruikers ontstaan in de vorm van een wijkcorporatie, een Vereniging van Eigenaren voor gebieden of een Vereniging van Bewoners (VvB) (Denktank KEI, 2011 en Akro Consult, 2011).

Tussen de verschillende overheden zien we evenzeer een rolverschuiving optreden. De rijksoverheid wordt in ieder geval minder dominant, voor de provincies lijkt een meer prominente rol te zijn weggelegd. Naast de bekende vorm van structuurvisies, verordeningen en inpassingsplannen⁴ gaat het ook om intergemeentelijke samenwerking tot stand te brengen (afstemming programmering) en een rol als regionale gebiedsregisseur in te nemen (TU Delft, 2011b). De gemeenten blijven een rol in de gebiedsontwikkeling spelen, maar er treden wel verschuivingen binnen deze rol op (zie verder onder 'gemeenten').

Gemeenten

In algemene zin kan worden gesteld dat de crisis er voor heeft gezorgd dat de eisen voor het verkrijgen van financiering hoger zijn geworden. Geld is een schaarser middel geworden. In een tweetal onderzoeken van Deloitte (Deloitte, 2010b; Deloitte, 2011) zijn de financiële effecten van de vastgoedcrisis bij gemeentelijke grondbedrijven in beeld gebracht. Het onderzoek uit 2011 laat met scenarioberekeningen zien dat de gemeentelijke verliezen op ruimtelijke plannen kunnen oplopen tot € 2,9 miljard (in het onderzoek van 2010 was dit verlies nog op minimaal € 2,4 miljard becijferd). Volgens Deloitte zal *"naar verwachting de totale reservepositie van circa 35 gemeenten niet meer toereikend zijn om financiële tegenvallers in het grondbedrijf op te vangen. Dit nog afgezien van andere financiële mee- en tegenvallers elders in de gemeentefinanciën. Zij komen daarmee potentieel in aanmerking als artikel 12 gemeente. Dit is 8% van het totaal aantal Nederlandse gemeenten en ruim twee keer zoveel als verwacht in de rapportage van 2010."*

Gemeenten zien zich als gevolg van deze ontwikkelingen genoodzaakt om na te denken over hun rol en positie in dit veld. In het rapport van Deloitte (2011) wordt een aantal richtingen onderscheiden:

- gemeenten zijn zich meer bewust van de risico's die zij lopen op grondbeleid en voelen deze nu ook daadwerkelijk in hun begroting en hun grondexploitaties. Als gevolg daarvan is sprake van rolverschuiving bij gemeenten van een actief grondbeleid⁵ naar een minder actief grondbeleid, faciliterend grondbeleid⁶;
- gemeenten (bijv. Edam-Volendam, Zwolle, Doetinchem) nemen zelf de vastgoedontwikkeling voor eigen rekening en risico ter hand. Zij zien zichzelf daartoe genoodzaakt, omdat zij de grondexploitatie voeren en

⁴ Het inpassingsplan kent tussen de verschillende provincies een groot verschil in populariteit. Zo is dit planinstrument bij de provincie Gelderland zeer populair en is deze bij de provincie Zuid-Holland nauwelijks in gebruik

⁵ *Actief grondbeleid*: Gemeente verworft, bewerkt en geeft de gronden zelf uit als bouwrijpe kavels. Het resultaat komt bij deze vorm van grondbeleid terecht bij de gemeente. De huidige vastgoedmarkt heeft tot gevolg dat de risico's die samen gaan met deze vorm van grondbeleid zich manifesteerden en het resultaat op de grondexploitaties sterk verslechterde.

⁶ *Faciliterend grondbeleid (soms ook passief grondbeleid genoemd)*: private partij verworft, bewerkt en geeft de gronden uit (en voert eventueel ook de opstalexploitatie), de gemeente maakt deze ontwikkeling mogelijk met behulp van haar publiekrechtelijke middelen (bestemmingsplan, exploitatieplan, anterieure overeenkomst (verhalen plankosten, eventueel overdracht openbaar gebied))

de ontwikkelaars de vastgoedontwikkeling niet langer ter hand kunnen of willen nemen. Vaak omdat zij de financiering, als gevolg van strengere eisen, niet rond kunnen krijgen. De gemeente legt in deze nieuwe rol daarbij soms de koppeling met (collectief) particulier opdrachtgeverschap⁷;

- gemeenten gaan nieuwe samenwerkingsvormen aan met marktpartijen en particulieren. Gemeenten zoeken in deze tijden continu naar alternatieve samenwerkingsvormen die de haalbaarheid van ruimtelijke ontwikkelingen bevorderen. Voorbeelden hiervan zijn de Joint Venture light⁸ of het coalitiemodel⁹ (TU Delft, 2011b; TU Delft, 2011c).

In vrijwel elke gemeente wordt, in aanvulling op het nadenken over de rol en positie in het veld van gebiedsontwikkeling, het debat gevoerd over kerntaken: waar ben ik als overheid nu wel en niet van? De Denktank SV (2012) ziet dit debat vooral als een debat over bezuinigingen, het lijkt vooral een aangrijpingspunt om dingen niet te doen. Zij introduceren in dit kader het begrip 'kernfuncties', dat meer ruimte geeft tot meebewegen bij veranderingen. Bij kernfuncties gaat het om de vraag waartoe een partij op aarde is.

Dekker (2011) maakt in zijn onderzoek duidelijk dat nog steeds sprake is van 'gewone' gebiedsontwikkeling op basis van stedenbouwkundige plannen en actief grondbeleid van de gemeente (in dit onderzoek de gemeente Den Haag). Wel is sprake van een vertraging in het programma, maar nog steeds gaan deze ontwikkelingen op eenzelfde manier door. Maar wat de gemeente (in casu Den Haag) óók doet, is een nieuwe methodiek hieraan toevoegen, in Den Haag 'Nieuwe Stijl' genoemd. Op plekken waar de gemeente door de financiële beperkingen van het moment niet meer kan investeren, zoekt zij naar investerend en organiserend vermogen van andere partijen. Daarin verschuift de rol van de gemeente van een regiehoudende rol naar een faciliterende rol: geen dingen opleggen, maar dingen mogelijk maken. Een illustratief citaat uit dit onderzoek luidt als volgt: *“Een heel groot deel van mijn werk komt niet voort uit wat hier bij beleid bedacht wordt, en vervolgens in de organisatie landt, maar met name van de vraag vanuit de buitenwereld, en hoe land ik dat in beleid en bestuurlijk draagvlak. De interactie van buiten naar binnen, die is minstens zo belangrijk. Heel erg van buiten naar binnen werken, en dan zorgen dat het goed beklijft. De buitenwereld is maatgevend, de vraag, dus niet de wens en de wil, maar wat komt er aan de andere kant binnen, dat wordt maatgevend.”* (van G.J. Giele. Gebiedsmanager DSO, uit: Dekker, 2011)

Ook het onderzoek van Wicherson (2011) laat zien dat het actief ingrijpen en investeren van de gemeenten in stedelijke gebiedontwikkelingen als vorm van actieve sturing sinds de kredietcrises onder druk is komen te staan. Zij geeft in haar onderzoek aan dat vanwege de beperkte financiële middelen keuzes gemaakt (moeten) worden, waar kun of wil je als gemeente investeren en waar niet. Ze onderscheidt daarbij verschillende soorten regierollen en constateert een verschuiving van een plannende en ondernemende regierol naar een faciliterende en visionaire regierol. Ook benoemt ze de noodzaak dat gemeenten meer ruimte moeten geven aan marktpartijen en moeten inspelen op de vraag: meer klantgericht, richten op nichemarkten en eindgebruikers en vroegtijdig in het proces betrekken.

Marktpartijen

In het onderzoek van Deloitte (2010a) zijn projectontwikkelaars zelf positief over hun eigen toekomst: driekwart van de ondervraagde ontwikkelaars ziet de crisis als een incident. Gemeenten en woningcorporaties zien dat genuanceerder, niet meer dan de helft deelt dit beeld. Een zelfde aantal denkt dat de meeste projectontwikkelaars zullen fuseren met bouwbedrijven. Vooral het samengaan met kleinere, regionaal georiënteerde bouwbedrijven zou een win-win situatie kunnen opleveren als die bouwbedrijven sterk verankerd zijn in de lokale gemeenschap. Ook wordt in het onderzoek aangegeven dat de projectontwikkelaar als een soort adviseur (op urenbasis) kan gaan werken: *“Hij stuurt het proces aan, verbindt partijen, heeft financiële kennis van de gehele bouwketen, brengt zijn conceptuele kracht in, maar neemt slechts met bescheiden kapitaalbeslag deel. Kennis, netwerk en creativiteit in combinatie met een beperkt kapitaalbeslag, wordt vanuit dit perspectief*

⁷ Particulier opdrachtgeverschap is, net als collectief particulier opdrachtgeverschap, een ontwikkelingsvorm waarbij de gemeente niet afhankelijk is van een projectontwikkelaar. In dit model wordt een particulier de mogelijkheid geboden om de grond te kopen (of in erfpacht af te nemen) en zelf de woning te ontwikkelen. Daarbij staat het de particulier vrij om andere partijen te betrekken bij de ontwikkeling van de woning.

⁸ Joint venture light: hierin voert de gemeente zelfstandig de grondexploitatie en zoekt een samenwerking met een marktpartij om kennis en kunde te betrekken, risico's te verminderen en een deel van de opbrengsten naar voren te halen.

⁹ Coalitiemodel: in dit model worden alle risico's en rendementskansen in de hele waardeketen (grondexploitatie, vastgoedexploitatie, beheerexploitatie) van gebiedsontwikkeling in kaart gebracht. Het model start vanuit zittende en potentiële gebruikers (en overige stakeholders) die belang hebben bij een goed functionerend gebied. Hier vanuit gaande kunnen verschillende strategieën voor deelgebieden volgen.

de belangrijkste toegevoegde waarde van de ontwikkelaar en niet het bezit van grond", aldus Jurriën Veldhuizen in het onderzoek.

Nader onderzoek naar de toekomstige positie en rol van ontwikkelaars in gebiedsontwikkeling is uitgevoerd door Putman (2010). Zij beschrijft dat de sector van ontwikkelaars naar verwachting verder in omvang zal afnemen. Gebrek aan kapitaal, toegenomen risico's en lagere rendementen zorgen ervoor dat minder partijen in grootschalige gebiedsontwikkeling kunnen en willen participeren. Zij geeft ook aan dat de rol van de ontwikkelaar meer op kennis en organisatievermogen komt te liggen en minder op kapitaal (intensieve) participatie. Ook zal daarbij de focus meer op de eindgebruiker/afzetmarkt zijn. Zij ziet vanuit die focus ook andere coalities met andere partijen en nieuwe partnerschappen ontstaan. Al zal de samenwerking tussen gemeente en ontwikkelaar parallel aan deze nieuwe ontwikkelingen ook blijven voortbestaan. Nu meer vanuit kennis en organiserend vermogen en minder financieel gedreven. Als belangrijke voorwaarden daarvoor noemt zij voor de ontwikkelaar: beschikken over juiste marktkennis, organiserend vermogen, een goede reputatie en transparantie. Voor de gemeente: meer kaderstellend dan direct meesturend en daarmee meer ruimte geven aan de wensen van de markt.

Heurkens (2012) geeft in zijn onderzoek 'Private Sector-led Urban Development Projects: Management, Partnerships and Effects in the Netherlands and the UK' aan dat ondanks de huidige economische recessie er verschillende motieven zijn die duiden op een continuering van private betrokkenheid van marktpartijen in toekomstige stedelijke projecten. Als motieven noemt hij:

- het evolutionaire proces van neoliberalisatie (zoals privatisering, decentralisatie, deregulatie) en de overname van Angelsaksische principes;
- het ontstaan van marktgerichte typen van planning (zoals Publiek Private Samenwerking, concessiemodel);
- de EU wetgeving die opteert voor een formele publiek-private rolscheiding;
- de ervaringen in Nederland met joint ventures zijn niet altijd positief, mogelijk als gevolg van onoverbrugbaar verschillende publieke en private waardesystemen;
- de huidige overheidsbezuinigingen en het mogelijk afstand nemen van een actief gemeentelijk grondbeleid.

Ook voor woningcorporaties is de verwachting dat de investeringsmogelijkheden verder zullen afnemen, door het afboeken van grondposities, de stijging van onderhoudslasten en de stijging van de kapitaalmarktrente. Woningcorporaties zullen zich concentreren op binnenstedelijke gebieden, gekoppeld aan de eigen voorraad en maatschappelijk vastgoed (TU Delft, 2011b).

Beleggers zijn er, net als ontwikkelaars, in verschillende soorten. Maar in zijn algemeenheid wordt deze partij als belangrijke speler voor gebiedsontwikkeling gezien. Zowel vanuit hun investerend vermogen als vanuit het lange termijn perspectief van deze partij (TU Delft, 2011b). Meer betrokkenheid van beleggers in gebiedsontwikkelingen vraagt nog wel om een aantal structurele veranderingen. Genoemd wordt het huurbeleid dat nadelig uitwerkt voor beleggers (financieringslast niet aftrekbaar, concurrerende positie woningcorporaties). Maar ook de noodzaak tot zekerheid over investerend vermogen op de lange termijn bij andere partijen die betrokken zijn bij een gebiedsontwikkeling zoals ontwikkelaars en gemeenten (Akro Consult, 2011).

Nieuwe partijen

Met de verschuiving van rollen binnen het bestaande palet van partijen zien we ook het vizier gericht op nieuwe partijen in gebiedsontwikkeling. Alhoewel nieuw, misschien is het beter te zeggen dat het vizier nu meer gericht wordt op andere partijen dan alleen de usual suspects zoals gemeente en marktpartijen.

Het cahier 'Verdienmogelijkheden' (Van Rooy, 2011a) benoemt mogelijke nieuwe verdienmogelijkheden. Niet als panklare oplossing voor de huidige tekorten in gebiedsontwikkeling, wel als inspiratiebron voor een andere manier van kijken en ontwikkelen. Hierbij kunnen nieuwe of aanvullende verdienmogelijkheden en samenwerkingsvormen zichtbaar worden, zowel gericht op financieel als maatschappelijk rendement. Het gaat daarbij om samenwerking met andere partijen, naast de traditionele partijen als overheid, ontwikkelaars, corporaties en adviesbureaus. Daarbij wordt gewerkt vanuit een breed perspectief dat de sociaaleconomische structuren en hun behoeftes in kaart brengt en deze behoeftes optimaal faciliteert. Rotmans (2011) pleit voor een paradigmaspiong waarbij de bestaande structuur en spelers in de gebiedsontwikkeling worden opgefrist met nieuwe spelers in het ruimtelijk systeem, bijvoorbeeld uit de gezondheidszorg, energiewereld, duurzaamheidswereld en sociale wetenschappen.

Van der Post (2011) is in zijn scriptie nader ingegaan op zo'n nieuwe speler in binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Deze speler zou dankzij zijn verdien capaciteit een financiële bijdrage kunnen leveren aan de haalbaarheid van een gebiedsontwikkeling. Zijn onderzoek is gericht geweest op het verdienvermogen van een lokaal energiebedrijf en het kunnen leveren van een financiële bijdrage aan de businesscase van een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Hij concludeert: "*Hoewel er in verschillende publicaties (o.a. NederLandBovenWater) op de verdien capaciteit van lokale energiebedrijven wordt gewezen, is in de cases slechts zelden sprake van een expliciet verdienvermogen. Betrokken partijen geven aan al blij te zijn als de energie businesscase sluitend gemaakt kan worden, laat staan dat er een bijdrage aan de vastgoedexploitatie mogelijk is.*" Om waarde te creëren voor gebiedsontwikkeling formuleert Van der Post (2011) een aantal principes die werkbaar zijn bij het oprichten van een lokaal energiebedrijf in een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Hij heeft het daarbij onder meer over samenwerken en het delen van belang in de gehele keten van ontwikkeling (van initiatief tot en met beheer) om toerekening en verdeling van kosten en baten mogelijk te maken. Ook is het meenemen van de oprichting van een lokaal energiebedrijf vanaf de initiatieffase van wezenlijk belang.

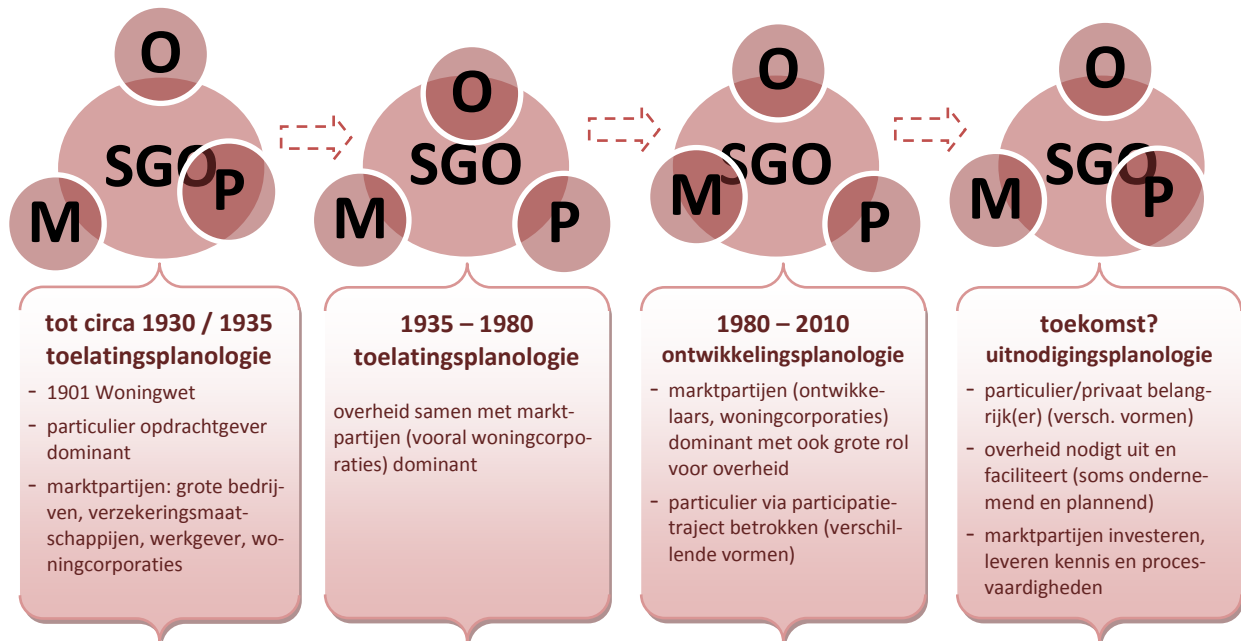
Rolverdeling in historisch perspectief

In het voorgaande zijn de nieuwe verhoudingen in het speelveld van gebiedsontwikkeling beschreven. Daarin wordt geschetst dat de rol van de gemeentelijke overheid verschuift van een plannende en ondernemende regierol naar een visionaire en een faciliterende regierol. Voor de marktpartijen zien we ook een afname in de ontwikkelende, ondernemende rol, met als tegenbeweging een toename in de advies- en procesrol. Voor deze beide partijen geldt dat er nu meer aandacht is voor de eindgebruiker en daarmee samenhangend privaat en particulier initiatief. Deze eindgebruiker is in verschijningsvorm uiterst divers, denkend aan maatschappelijke organisaties, energiebedrijven, particuliere investeerders, bewoners en bedrijven. En ook binnen deze groepen zijn weer verschillende typering denkbaar.

De aandacht voor de eindgebruiker is toegenomen om enerzijds het aanbod beter te laten aansluiten op de vraag, maar ook om (aanvullend) investeringskracht te zoeken. In generieke zin kan worden gesteld dat veel meer dan voorheen wordt gekeken naar de huidige en toekomstige bewoners, bedrijven, maatschappelijke instellingen/voorzieningen en andere gebruikers. Door de TU Delft (2011b) wordt deze bottom up benadering aangeduid als 'procesomkering'. De meerwaarde van een faciliterende rol wordt benoemd (Agentschap NL, 2011). Functies als regisseur en gebiedsmakelaar worden genoemd. Hun rol is het inbrengen en ontsluiten van (gebiedskennis, opbouwen van vertrouwen en het meedenken in het doorlopen van de procedures en het verkrijgen van de benodigde vergunningen. Hajer (2011) spreekt over de 'energieke samenleving', een samenleving van mondige, autonome burgers en vernieuwende bedrijven met een ongekende reactiesnelheid, leervermogen en creativiteit. Daar maakt de overheid nog te weinig gebruik van is zijn stelling.

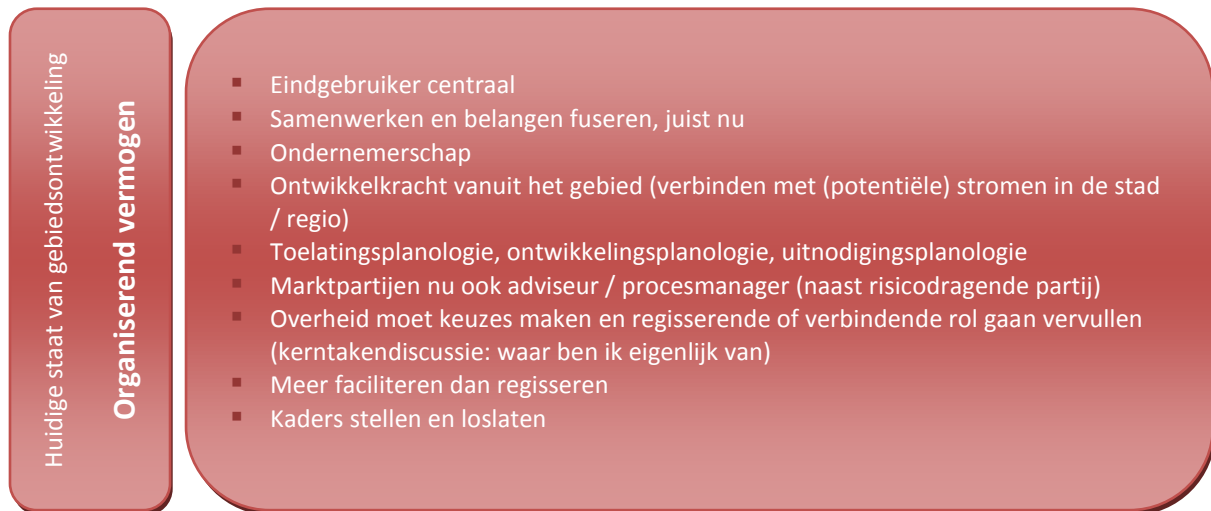
Overigens wil niet zeggen dat met deze verschuivingen alleen nog maar ontwikkelingen van onderop tot stand komen of worden gebracht. We zien nog steeds dat marktpartijen en de overheid een ondernemende en risicodragende rol innemen in gebiedsontwikkelingen. Het palet aan mogelijkheden is als het ware uitgebreid met de kanttekening dat de aandacht voor de eindgebruiker structureel is toegenomen en de mogelijkheden voor een investerende rol van (met name) overheid en marktpartijen structureel minder is geworden.

Vanuit historisch perspectief wordt deze nieuwe rolverdeling tussen overheid, marktpartijen en eindgebruiker (particulier/privaat) 'uitnodigingsplanologie' genoemd, als vervolg op eerdere episodes van 'toelatingsplanologie' en 'ontwikkelingsplanologie'. Hajer (2011) heeft het ook over 'onderhandelingsplanologie' en doelt daarmee op de strijd van de afgelopen 50 jaar tussen de visie van de planner-ingenieur (met bestuurders) en de burger-gebruiker en het ingewikkelde onderhandelings spel van grote partijen (overheden, projectontwikkelaars, woningcorporaties, verhuurders) die voor burgers spraken. De Raden voor de Leefomgeving en Infrastructuur (RLI, 2011b) geven aan dat met de ontwikkelingsplanologie vanaf de jaren '90 de traditionele toelatingsplanologie is verrijkt. Zij zien met de afname in investeringsmogelijkheden van overheden en een groter zelfbewustzijn van de markt en de samenleving een rol weggelegd voor uitnodigingsplanologie. In deze nieuwe vorm geeft de overheid slechts randvoorwaarden en worden anderen uitgenodigd om daar invulling aan te geven. In figuur 2.2 is deze nieuwe vorm van planologie, uitnodigingsplanologie, in historisch perspectief (versimpeld) weergegeven.



Figuur 2.2 Historisch perspectief stedelijke gebiedsontwikkeling (O = overheid, M = marktpartijen, P= privaat / particulier (maatschappelijk initiatief), SGO = stedelijke gebiedsontwikkeling) (mede gebaseerd op Dekker e.a., 2010; Post, 2011; Wicherson, 2011; Trip, 2011)

Samenvattend overzicht



2.6 Conclusie

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van de staat van gebiedsontwikkeling (medio 2012) om aan te geven binnen welke achtergrond en ontwikkelingen het onderwerp van dit onderzoek, een gemeente met een uitnodigende en faciliterende houding, plaatsvindt. Deze ontwikkelingen kunnen mogelijk ook een uitwerking hebben op deze houding. In de eerste plaats wordt duidelijk dat als gevolg van de huidige ontwikkelingen in het spectrum van gebiedsontwikkeling meer gemeenten een uitnodigende en faciliterende houding (willen) aannemen. Daarnaast kan er sprake zijn van een effect van de in dit hoofdstuk geschetste ontwikkelingen op deze houding zelf. Er kan sprake zijn van een positief effect, een kans, of een negatief effect, een bedreiging. Onderstaand (tabel 2.1) is een overzicht opgenomen van mogelijke kansen voor en bedreigingen op deze houding.

Tabel 2.1 Mogelijke kansen en bedreigingen voor een uitnodigende en faciliterende houding

KANSEN	
marktpartijen (ontwikkelaars)	ontwikkelaars kunnen een toegevoegde waarde hebben door de inbreng van kennis en risicokapitaal, mits zij de benodigde competenties daarvoor eigen kunnen maken
eindgebruiker	de kracht van de eindgebruiker is herontdekt en het idee is dat deze groep (zeer divers in samenstelling) wil en kan investeren in gebiedsontwikkeling
functiemenging, diversiteit	de open houding voor diversiteit en functiemenging biedt een grotere kans op het kunnen verzilveren van initiatieven (er is meer mogelijk)
kleinere schaal	het besef van het op kleine schaal gebiedsontwikkeling tot stand kunnen of moeten brengen verbreed de blik naar andere initiatiefnemers (ook eindgebruikers) in gebiedsontwikkeling
schaarse financiële middelen	de schaarste kan ervoor zorgen dat partijen inventiever worden in het vinden van geld of het kan leiden tot het geven van meer ruimte aan andere partijen (dan gemeenten) die nog wel over deze middelen beschikken
wetten en regels	een ruimere interpretatie van wetten en regels kan meer mogelijk maken dan soms wordt gedacht of wordt gesuggereerd, ook de meer open houding naar een meer flexibel bestemmingsplan kan daarin een kans bieden
kwaliteit	het loslaten van ambities en kwaliteitseisen beter afstemmen op de wensen van de eindgebruiker kan nieuwe initiatieven uitlokken (kwaliteit blijft en komt dichterbij de beleving te staan)
duurzaamheid	duurzaamheid wordt in de hele keten (van professional tot eindgebruiker) langzaam aan erkend als een must, waarbij het vooral gaat om het kunnen inspireren en de economische meerwaarde aan te kunnen tonen in plaats van het verplicht opleggen van duurzaamheidseisen
BEDREIGINGEN	
markt	er is sprake van een overprogrammering in de meeste marktsectoren, daardoor is de kans op initiatieven (en om deze te kunnen faciliteren) minder groot; onzekerheid over hypotheekstelsel en het huidige huurbeleid helpen daar niet bij
schaarse financiële middelen	er is op dit moment een tekort aan financiële middelen, dit kan een negatief effect hebben op de inzet van mensen en middelen om uitnodigen en faciliteren ook waar te kunnen maken
doorlooptijd van projecten	de lange doorlooptijd van projecten kan een negatief effect hebben op de interesse en het uithoudingsvermogen van initiatiefnemers (zij hebben meestal een urgentie met een beperkte duur)

A young boy with short, spiky hair, wearing a white dress shirt and a dark striped tie, is sitting in a classroom. He has his right hand raised high in the air, looking towards the camera with a slight smile. In the background, another child's hand is also raised, and a girl is partially visible, looking towards the right. The entire image has a warm, reddish-orange tint.

Initiatiefnemers
gezocht!

3 Uitnodigen en faciliteren als nieuw adagium

3.1 Inleiding

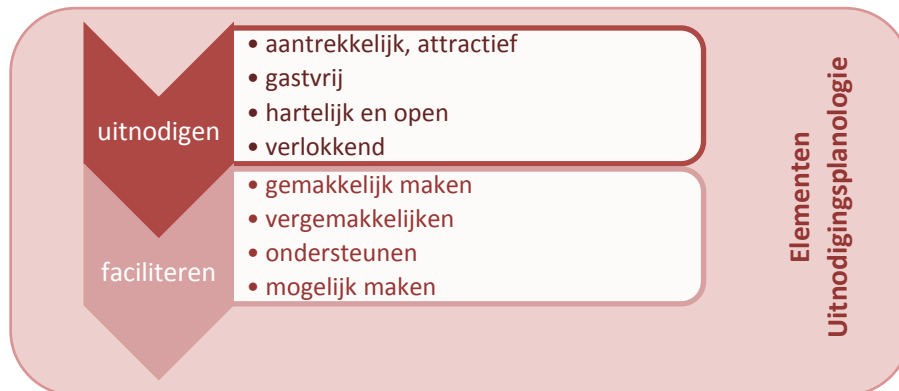
De huidige situatie in gebiedsontwikkeling geeft, zoals blijkt uit de beschrijving van deze situatie in hoofdstuk 2, voor gemeenten stof tot nadenken over hun rol hierin. Een risicodragende ondernemende rol wordt steeds minder waargenomen, een faciliterende rol steeds vaker (Wicherson, 2011). Volgens de Raden voor de Leefomgeving en Infrastructuur (RLI, 2011b) scheidt de overheid in deze nieuwe rol enkel een randvoorwaardelijk kader om vervolgens andere partijen uit te nodigen daar invulling aan te geven. Zij noemen dit uitnodigingsplanologie. Als voorbeeld wordt het Consortium A58 benoemd, een consortium van bedrijfsleven in Brabant en Zeeland die het beheer, onderhoud, uitbreiding en exploitatie van de A58 tussen Vlissingen en Eindhoven wil overnemen. Zij hebben 51% van de aandelen, de overheid het resterende deel. Doel is, daar waar de overheid nu geen geld heeft voor opwaardering van de A58, dat het bedrijfsleven de knelpunten op de weg wegneemt voor de komende tien jaar. Een prestatiesysteem met een hogere bonus bij weinig files, exploitatie van reclameborden, verzorgingsplaatsen en servicestations moeten zorgen voor de benodigde inkomsten voor het consortium.

Van Rooy (2011b) karakteriseert in het artikel 'Uitnodigingsplanologie als sociaal-cultureel perspectief' deze nieuwe vorm van planologie als volgt *"Overheden die vanuit de arrogantie van macht strak toelaten wat eerder door hen is bedacht, jagen investeerders weg. Marktpartijen die vanuit de arrogantie van kapitaal zelf menen te weten wat hun afnemers willen, vergroten de leegstand. Ontwikkelingsplanologie krijgt een vervolg in uitnodigingsplanologie. Hierbij bepalen overheden op hoofdlijnen waar ruimtelijk wel of geen veranderingen gewenst zijn met het oog op lange termijn prognose en te beschermen waarden. In deze zin is het met recht nog planologie. Maar binnen kaders op hoofdlijnen stellen overheden zich uitnodigend en faciliterend op tegenover initiatiefnemers, zowel privaat als particulier. Als zij kans zien om dromen te verwezenlijken en risico's durven te nemen, kunnen mentale energie en vele miljarden euro's vrijkomen voor verdere investering in de toekomst van de ruimte."* Een grotere ontvankelijkheid voor initiatieven uit de maatschappij wordt ook door de Raden voor de Leefomgeving en Infrastructuur bepleit (RLI, 2011a). Zij onderkennen daarbij dat het voor overheden wettelijk is om initiatieven die niet uit hun beleidskoker voortkomen met enthousiasme te ondersteunen. Voorkomen moet worden dat de toetsing aan beschermingsdoelen niet demotiverend is voor de initiatiefnemers. En om private en particuliere (maatschappelijke) initiatieven daadwerkelijk tot bloei te laten komen is duidelijkheid van de overheid nodig, want op dat moment kan een maatschappelijke partij overzien aan welke doelstellingen zijn of haar initiatief moet voldoen (RLI, 2011a).

Uitnodigingsplanologie lijkt het nieuwe adagium voor de toekomst van gebiedsontwikkeling in Nederland. Het biedt ook een uiterst aantrekkelijk perspectief: als overheid anderen vragen om binnen jouw kaders ontwikkelingen tot stand te brengen. Het lijkt te mooi om waar te zijn, je als overheid uitnodigend opstellen en faciliterend werken waardoor als bijna vanzelf investerend vermogen en mentale energie beschikbaar komen voor de toekomst van gebieden. Leek de crisis eerst nog vooral ellende en minder geld te bieden, met uitnodigen en faciliteren als nieuwe rol voor de overheid lijkt een oplossing binnen handbereik. Eén kanttekening daarbij: als je wilt faciliteren, moet er wel wat te faciliteren zijn, oftewel een initiatiefnemer. Over deze initiatiefnemers geeft de Denktank Stedelijke Vernieuwing (2012) aan dat burger en bedrijf het heft zelf in handen willen nemen. Ook Van Rooy (2011a, 2011b) geeft aan dat particulieren en private partijen (niet zijnde ontwikkelaars) staan te trappelen om te investeren in gebiedsontwikkeling.

Stel dat dit zo is. Wat betekent dat dan concreet, als je als overheid uitnodigt en faciliteert. Moet je dan vooral dingen laten of zijn juist extra inspanningen vereist? En hoe geldt dat voor de andere partij, de private partij, de ondernemer en de particulier in een gebied? Wat wensen zij en wat moeten zij doen of laten? Oftewel, hoe werkt dat dan, uitnodigend opstellen en faciliterend werken? Vragen die we ons nu stellen en waarbij we naarstig op zoek zijn naar het antwoord.

Uitnodigen betekent vragen of iemand iets wil doen of je gast wil zijn. Als je als overheid uitnodigend wilt zijn, is de letterlijke vertaling dat je aantrekkelijk, attractief, gastvrij, hartelijk, open en verlokkend bent. Faciliteren betekent letterlijk: gemakkelijk maken, vergemakkelijken, maar ook ondersteunen en mogelijk maken. Uitnodigen en faciliteren zijn dus twee verschillende activiteiten, maar ze hebben elkaar nodig in het nieuwe adagium van uitnodigingsplanologie: om te kunnen faciliteren moet er wel een initiatief zijn en als deze zich niet spontaan aandient is het noodzaak om uit te nodigen. Andersom geldt dat als er initiatieven zijn, spontaan of op uitnodiging, het van belang is om deze initiatieven ook goed te kunnen helpen, of te wel te kunnen faciliteren.



Figuur 3.1 Elementen van uitnodigingsplanologie

Dit onderzoek gaat op zoek naar een manier van werken en handelen in deze nieuwe planologie van uitnodigen en faciliteren. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *Wat is de werkwijze van een gemeente met een uitnodigende en faciliterende houding in een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.*

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag is een zoektocht ingesteld met de volgende deelvragen:

- Wat is een uitnodigende en faciliterende houding: wat doe je en wat heb je nodig?
- Welke competenties van personen (kennis, ,kunde, houding) zijn wenselijk bij deze houding?
- Hoe wordt deze houding gefinancierd?

De zoektocht begint met een verkenning van het wetenschappelijk veld op dit onderwerp (§ 3.2) om vervolgens in paragraaf 3.3 een reis langs een aantal (grotere) gemeenten in Nederland te maken die deze nieuwe rol hebben onderkend. De resultaten van deze zoektocht zijn verwoord in paragraaf 3.4. Deze resultaten worden vervolgens getoetst in een tweetal casestudies (hoofdstuk 4).

3.2 Uitnodigen en faciliteren in gebiedsontwikkeling en het theoretisch onderzoeksveld

3.2.1 Algemeen

Er wordt op dit moment volop onderzoek gedaan naar en gepubliceerd over de effecten van de crisis en de toekomst van gebiedsontwikkeling. De diverse publicaties van de Praktijkstoel Gebiedsontwikkeling en TU Delft zijn hiervan een illustratie. Ook vele recente MCD of MRE scripties staan in het teken van de veranderende wereld van gebiedsontwikkeling. Zo is bijvoorbeeld door Van der Post (2011) onderzoek gedaan naar het verdienend vermogen voor gebiedsontwikkeling van een lokale energiemaatschappij (zie § 2.3 en § 2.5) en staat in het onderzoek van Trip (2011) de eindgebruiker centraal.

Toch is er nog weinig onderzoek gedaan naar de effecten van de crisis op de strategie en rol van gemeenten in stedelijke gebiedsontwikkeling en in het bijzonder de rol van uitnodigen en faciliteren. De effecten van de crisis vanuit het perspectief van de ontwikkelaar zijn in beeld gebracht door Putman (2010) (zie ook § 2.5). Ook Van Mierlo (2010) heeft vanuit dit perspectief onderzoek gedaan door te onderzoeken hoe toekomstige strategische oriëntaties er het beste uit kunnen zien en wat interessante toekomstige businessmodellen zijn voor ontwikkelaars (zie ook § 2.5). In het onderzoek van Bakker (2011) is een afwegingskader ontwikkeld om provincies een hulpmiddel te bieden in het bepalen van hun rol bij gebiedsontwikkeling. Het onderzoek van Wicherson (2011) geeft een waardevolle aanvulling op dit onderzoekspalet. Zij gaat in haar onderzoek in op de strategie en rolbepaling van gemeenten in stedelijke gebiedsontwikkelingen. Zij baseert zich daarbij onder meer op het

onderzoek van Daamen (2010) waarin effectieve strategieën voor stedelijke ontwikkelingsprojecten centraal staan. In het onderzoek van Dekker (2011) is de wens voor een flexibele, maatwerkgerichte wijze van sturing van stedelijke gebiedsontwikkeling het vertrekpunt voor een onderzoek naar de organisatie van een dienst stedelijke ontwikkeling en de benodigde competenties van betrokken medewerkers. Bruikbaar is ook het recente onderzoek van Straub (2012) waarbij onderzoek is gedaan naar een sturingskader voor waardecreatie in marktpartij - consumentrelaties in een vraaggestuurde ontwikkeling. Ook het onderzoek van Heurkens (2012) over privaat gestuurde stedelijke ontwikkelingsprojecten in het Verenigd Koninkrijk biedt nuttige inzichten.

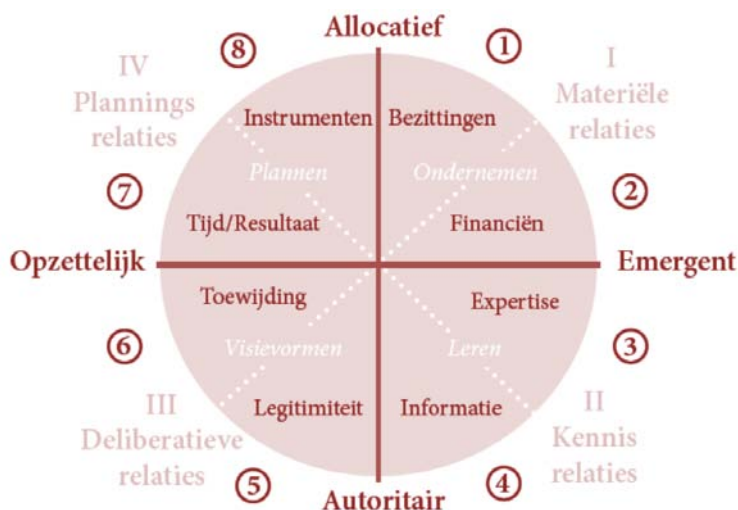
Naast het wetenschappelijk veld is nog een aantal publicaties van belang die in meer of mindere mate een relatie vertonen met het onderwerp van dit onderzoek. Het gaat daarbij om het essay 'Stedelijke vernieuwing op uitnodiging' (Denktank SV, 2012) en het bijbehorende achtergrondrapport 'Toekomst Stedelijke vernieuwing na 2014' (Heijkers e.a., 2012). Verder bieden de publicaties De Spontane Stad (Urhahn Urban Design, 2010), Waardenmakerij (Luin e.a., 2012), 'De energieke samenleving' (Hajer, 2011) en 'Waardenmakerij (Van Luin e.a., 2012) aanknopingspunten voor dit onderzoek. Tenslotte is het nog te verschijnen artikel van Hutten en Teisman (2011) over een efficiënte taak- en rolverdeling van een faciliterende overheid waardevol te noemen.

3.2.2 Wat is uitnodigen en faciliteren?

Daamen (2010) heeft een theoretisch model ontwikkeld dat inzicht geeft in het proces van gebiedsontwikkeling en de variatie in strategische keuzes en rollen door de gemeente (in de tijd) in een specifiek ruimtelijk project. Hij legt in zijn onderzoek een verbinding tussen de 'theory of structuration' van de Britse socioloog Anthony Giddens en de viervoudige definitie van strategie van de Canadese bedrijfskundige Henry Mintzberg.

Met de introductie van het begrip 'stedelijke ontwikkelingskracht' en in navolging van Giddens' theorie stelt Daamen dat deze kracht een samenspel is van twee soorten middelen: allocatieve en autoritaire middelen. "*Bij allocatieve middelen gaat het om controle over tastbare producten of productiemiddelen waarmee anderen kunnen worden overgehaald om dingen te doen die ze niet of anders zouden doen. Bezittingen, financiën, instrumenten, en tijd/resultaat zijn de vier middelen die we dan bij het specificeren van stedelijke ontwikkelingskracht voorstellen. Autoritaire middelen zijn echter veel minder tastbaar. Deze stellen mensen in staat de beslissingen en acties van anderen op te leggen en te coördineren. Hierbij stellen we voor dat het gaat om de middelen informatie, expertise, legitimiteit, en toewijding. Samen zorgen deze acht middelen voor stedelijke ontwikkelingskracht.*" Vervolgens legt Daamen een koppeling met de vier strategische bezigheden (plannen, visievormen, ondernemen en leren) van de viervoudige definitie van strategie van Mintzberg: "*Onder plannen en visievormen vallen volgens Mintzberg alle opzettelijke pogingen van een organisatie om bepaalde doelen te bereiken, waarbij tevens getracht wordt die doelen aan de omgeving op te leggen. Bij ondernemen en leren gaat het echter om emergente beslissingen en acties die inspelen op onvoorziene ontwikkelingen en inzichten. Hierbij wordt tevens gereageerd op datgene wat de omgeving bij de organisatie tracht af te dwingen.*"

Tezamen met het empirisch onderzoek komt Daamen (2010) tot een theoretisch model waarin de elementen van stedelijke ontwikkelingskracht zijn samengebracht (zie figuur 3.2).



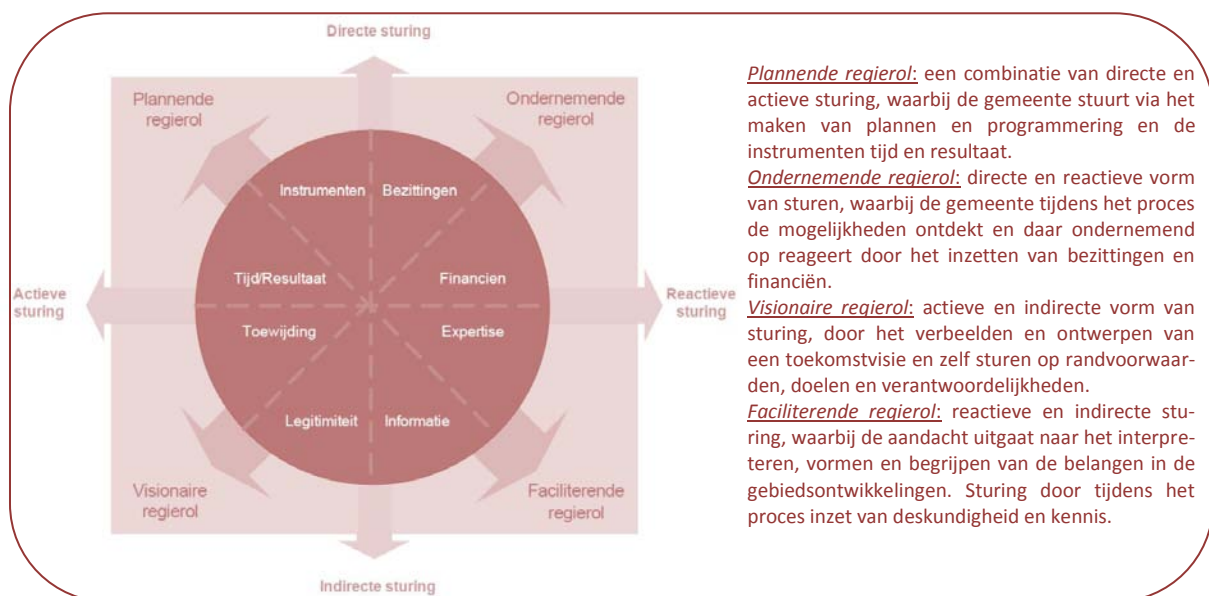
Figuur 3.2 Model Stedelijke ontwikkelingskracht (Daamen, 2010)

Als ik kijk naar de huidige staat van gebiedsontwikkeling (zie ook hoofdstuk 2) wordt duidelijk dat er op dit moment weinig financiële middelen beschikbaar zijn en dat gemeenten als gevolg daarvan volgens het model van Daamen (2010) steeds minder vaak een materiële relatie kunnen aangaan in projecten. Wel kan er vanuit ingenomen grondposities (bezittingen) soms de noodzaak (ter beperking van de verliezen) zijn om iets te (willen) gaan doen in een gebied. Ook zien we een afname in het maken van het aantal plannen waarmee anderen kunnen worden overgehaald om dingen te doen die ze niet of anders zouden doen. Dit zou er op kunnen duiden dat de allocatieve middelen minder vaak worden ingezet.

De verandering naar een uitnodigende en facilitaire rol van gemeenten lijkt goed te passen binnen de door Daamen (2010) onderscheiden autoritaire middelen als informatie, expertise, legitimiteit, en toewijding bij de deliberatieve en kennisrelaties. De definitie van deze middelen waarbij wordt aangegeven dat deze middelen 'mensen in staat stellen de beslissingen en acties van anderen op te leggen en te coördineren' past goed in het gedachtegoed van uitnodigen en faciliteren. Ik bedoel daarmee dat private initiatieven de beslissingen en acties van anderen zijn en dat de gemeente deze kan coördineren. Ik zou daarbij liever willen spreken over 'het uitnodigen van beslissingen en acties van anderen' dan het door Daamen (2010) gebruikte 'opleggen'. Ook in het geval de gemeente nog grondposities in een gebied geeft, zal zij vanuit de autoritaire middelen mogelijk beweging in gang kunnen zetten, waarmee de bezittingen dan als procesversneller kunnen worden ingezet.

Tenslotte kunnen planningsrelaties ook worden ingezet, maar bij een uitnodigende en faciliterende rol dan eerder als logisch vervolg op de autoritaire middelen. Zij kunnen ook nog wel als startpunt van een stedelijke gebiedsontwikkeling fungeren, mits deze plannen voldoende ruimte laten voor initiatieven. We zien dit ook terug in de huidige worsteling met de vorm van masterplannen en bestemmingsplannen, geen blauwdruk, maar wel een richtinggevend kader. Relevant in dit kader is ook hetgeen Daamen (2010) uit de theorie van Giddens haalt: "Ons doen en laten is volgens Giddens het resultaat van een constante afweging tussen wat kan (op basis van middelen) en wat mag (op basis van formele en informele regels). Het vermogen van ieder individu om vrij te handelen wordt dus enerzijds beperkt door een begrip van eigen kunnen en anderzijds door noties van wat mogelijk is of toegestaan wordt." Hieruit kan worden opgemaakt dat voor het handelen van een individu ook een bepaald kader nodig is, om te weten wat er wel mag (waar liggen vrijheden) en wat er niet mag.

De verschuiving van een plannende en ondernemende naar een visionaire en faciliterende rol is beschreven in het onderzoek van Wicherson (2011). Aanleiding voor dit onderzoek was dat de wijze waarop gemeenten hun stedelijke doelstellingen kunnen realiseren in sterke mate is veranderd. Vanuit haar werk bij de VvG (Vereniging van Grondbedrijven) werd duidelijk dat met de toenemende verliezen in gemeentelijke grondbedrijven (als gevolg van een afnemende vraag) en algemene bezuinigingen een andere manier van werken noodzaak is. Zij geeft aan dat gemeenten zich de vraag stellen hoe nu en in de toekomst de stedelijke doelstellingen gerealiseerd kunnen worden. Uitdaging daarbij is hoe gemeenten zich kunnen positioneren ten opzichte van de markt en de samenleving. Zij heeft daarvoor een zogenaamd regiemodel ontwikkeld (zie figuur 3.3).



Figuur 3.3 Model regierollen op basis van bepalende middelen (Wicherson, 2011 gebaseerd op strategisch sturingsmodel van Daamen, 2010)

Bij de door Wicherson (2011) onderzochte gemeenten werd in de afgelopen jaren vooral via een plannende en ondernemende regierol gestuurd. De huidige situatie zorgt er voor dat het merendeel van de onderzochte gemeenten een bescheidener positie moet innemen door het sturen via een visionaire en faciliterende regierol. Deze beide rollen sluiten elkaar volgens het onderzoek niet uit, maar vullen elkaar aan: ook bij een faciliterende rol zal de gemeente een visie op hoofdlijnen voor de stad nodig hebben. De andere twee rollen worden daarbij niet uitgesloten, het vervullen van deze rollen zal afhankelijk zijn van het gebied, de opgave, de markt, de betrokken partijen en politieke voorkeuren (bijvoorbeeld daar waar de markt het laat afweten in herstructureeringsgebieden en krachtwijken). Het wordt essentieel geacht dat de gemeente kan variëren in de regierol die zij kan of wil spelen. Wel moet de keuze voor een rol in een bepaald gebied transparant zijn. Ook wordt aangegeven dat het inzetten van vastgoed (eigendom gemeente) en het programmeren belangrijke factoren zullen worden in gebiedsontwikkeling. Dit betekent ook aangeven welke gebieden worden overgelaten aan de markt en waar de gemeente zich zelf op zal concentreren. Wicherson (2011) geeft aan dat haar regiemodel kan worden ingezet bij dit soort afwegingen.

In de onderzoeken van Daamen (2010) en Wicherson (2011) is ook inzicht gegeven in de aard van de activiteiten per relatie of rol. In tabel 3.1 is daarvan een overzicht weergegeven, waarbij alleen die activiteiten zijn benoemd die een relatie kunnen hebben met een uitnodigende en faciliterende rol (dat wil zeggen, niet als gemeente risicodragend participeren in gebiedsontwikkeling, maar deze voor anderen wel mogelijk willen maken). Uit dit overzicht blijkt dat over de hele linie van stedelijke ontwikkelingskrachtelelementen van uitnodigen en faciliteren zijn te ontdekken, waarbij een zwaartepunt lijkt te liggen bij de planningsrelaties / plannende rol en de kennisrelaties / faciliterende rol.

Tabel 3.1 Activiteiten per rol in relatie tot een uitnodigende en faciliterende houding (gebaseerd op Daamen 2010 en Wicherson, 2011)

	Relatie	Middelen	Kracht	Elementen	Activiteiten
Hard	Materieel (ondernemend) (plaats maken en ontdekken)	Bezittingen	Tot stand brengen SGO	Grond, gebouw, infra, openbare ruimte	<ul style="list-style-type: none"> Stimuleren en accommoderen van initiatieven Het aanvragen van rijkssubsidies Inzet vastgoed (en eventueel grondbezit) om SGO op gang te brengen Investeren in infra en openbare ruimte om gebied aantrekkelijker te maken voor andere potentiële investeerders
		Financiën		Private investeringen, subsidies, giften	
	Planning (plannend) (plannen maken en programmeren)	Instrumenten		Contracten, plannen, media	<ul style="list-style-type: none"> Het maken van ruimtelijke plannen Het maken van schriftelijke afspraken Het projecteren van een programma Het promoten van een programma Analyseren informatie over gebruikers, huurders en eigenaren Meer loslaten, gebied de tijd gunnen (pragmatische benadering van de factor tijd) Inzetten van wettelijk instrumentarium voor het creëren van een gunstig investeringsklimaat
Zacht	Kennis (faciliterend) (interpreteren, framing en sense-making)	Informatie	Invloed hebben op SGO	Geschiedenis, geografie, gebruik	<ul style="list-style-type: none"> Bestuderen van bereikbaarheid en milieutechnische informatie Het verzamelen van informatie van grondgebruikers en huurders Organiseren van overleg met belanghebbenden, aandeelhouders Organiseren van designworkshops en wedstrijden Organiseren van kennisuitwisseling (bijv. studiereizen) Het houden van interviews Sparren en verbindingen benoemen Informatie toegankelijk maken Initiatiefnemers helpen door te informeren over de (on)mogelijkheden
		Expertise		Toegang, kunde, ervaring	
	Draagvlak (visionair) (toekomstvisie verbeelden en ontwerpen)	Toewijding		Geloof, vertrouwen, overtuigingskracht	<ul style="list-style-type: none"> Het ontwerpen van een stedelijk ontwikkelingsplan Het bevorderen van onorthodoxe ontwikkelingsaanpak Keuzes maken en transparant in beeld brengen Wensen en kennis van bewoners en bedrijven gebruiken om legitimiteit en toewijding te verhogen
		Legitimiteit	Verantwoording, ethiek, participatie		

De middelen 'deskundigheid' en 'kennis' werden in het onderzoek van Wicherson (2011) door de onderzochte gemeenten als meest van belang geacht voor de toekomst. Zij stelt dat dit aansluit bij de meer faciliterende rol die de gemeentelijke organisatie verwacht in te nemen. Ook de Denktank SV (2012) ziet de beschikbaarheid van kennis, publiek beschikbaar en eenvoudig toepasbaar, als belangrijke voorwaarde voor een uitnodigende rol van de overheid. Het op een goede manier gebruik maken van kennis is daarin belangrijk. Waar disciplines elkaar ontmoeten (bijv. geografie, stedenbouw, antropologie, psychologie) kan nieuwe kennis ontstaan. Als voorbeeld wordt de Atlas van Westelijke Tuinsteden genoemd, waar men met interdisciplinair onderzoek tot andere en geringere investeringen kwam, dan aanvankelijk monodisciplinair gedacht: enkele bankjes hadden een groter effect dan de voorziene grote investeringen zo geeft de Denktank SV (2012) aan. Ook reikt de denktank het instrument van een waardekaart aan, waarin informatie over stad, buurt en wijk uit verschillende bronnen en over verschillende onderwerpen bij elkaar wordt gebracht. Idealiter zou iedereen via een open source informatie (bijv. met een smartphone) kunnen toevoegen. Op zo'n waardekaart kan ook aangegeven worden waar de prioriteiten van de gemeente liggen en op welke manier zij deze wil gaan realiseren.

Heijkers e.a. (2012) zien als uitwerking van een uitnodigende houding van de overheid bij stedelijke vernieuwing dat ruimere bestemmingen in bestemmingsplannen (bijvoorbeeld een bestemmingsplan waarbij alle functies zijn toegestaan met enkele uitzonderingen, als een benzinepomp, bordeel of crossbaan), meer flexibele voorschriften, het loslaten van gefixeerde protocollen en differentiëren van regels (bijv. voor milieu, parkeren, maar ook voor het huurpuntensysteem) per wijk nodig zijn. Ook noemen zij het belang om je vooral te richten op bewoners die al wat kunnen en/of de juiste contacten hebben. Dus niet te veel op de klagers en passieve afwachters richten, maar kijk naar de mensen die zelf iets willen doen. Door deze voorlopers te faciliteren en te stimuleren, organiseer en verleid je als gemeente meelopers en volgers. Essentieel in de denklijn van de Denktank SV (2012) over uitnodigen is het creëren van een klimaat waarin wat 'zij willen' de norm wordt. Dit betekent volgens hen dat de overheid het voortouw moet nemen om de randvoorwaarden te borgen in een gelijk speelveld op basis van vertrouwen, toegang tot informatie en het loskomen van ingesloten beelden en werkwijzen en waar nodig op te kunnen treden als scheidsrechter. De denktank borduurt daarbij voort op hetgeen Mulder schreef (Mulder, 2007 in Denktank SV, 2012): *"...minder sturen op de eigen ambities van professionals en politiek (wij willen), en juist meer op het wegnemen van obstakels die geslaagde mensen ervaren wanneer ze een besluit over hun woonplaats of bedrijfsvestiging moeten nemen (zij willen)."*

Ook Van Rooy (2011b) geeft handvaten voor een manier van werken bij een uitnodigende en faciliterende houding. Hij heeft het daarbij onder andere over een meerwaardegesprek, een meerwaardetoets, een klein kennisrijk team en parallellen met de status van welstandscommissies.

De zoektocht van Hajer (2011) naar een nieuwe sturingsfilosofie voor een schone economie die gebruik maakt van de energieke samenleving (mondige, autonome burgers en vernieuwende bedrijven) biedt ook aanknopingspunten voor dit onderzoek. Hij benoemt het belang van het sturen op het mobiliseren van maatschappelijke energie, ruimte voor particulier en privaat initiatief en aanvaarden dat het soms fout kan gaan: *"Een overheid die heldere doelen stelt maar vervolgens meer ruimte creëert voor andere partijen. Een overheid die zelf met kennis, kunde en regels bijdraagt aan het faciliteren van veelbelovende combinaties van initiatieven en die de institutionele randvoorwaarden schept waardoor burgers, organisaties en ondernemers duurzame innovatie kunnen uitwerken en daar ook zelf direct baat bij hebben."* Hij spreekt daarbij ook over een radicaal incrementalisme als vertrekpunt voor een nieuwe sturingsfilosofie. Daarbij gaat het om de grote doelen voor ogen houden en meer de nadruk te leggen op het losmaken van de dynamiek en het leervermogen en daarbij telkens te redeneren vanuit de directe leefomgeving van burgers en bedrijven. Voor een nieuwe sturingsfilosofie kiest hij uit het werk van Van Gunsteren (Van Gunsteren, 1994 in Hajer, 2011) voor het model van variatie en selectie (als tegenhanger van het model analyse en instructie). *"Het 'Analyse en instructie-model' stopt al het leervermogen gecentraliseerd in het begin van het proces en benadert de wereld als object. Het alternatieve model, 'variëteit en selectie', start met een eerste analyse van het probleem en probeert vervolgens zo snel mogelijk de relevante actoren te inspireren, te overtuigen en bovenal te betrekken bij het oplossen van het vraagstuk. Denkend vanuit het model van 'variëteit en selectie', stelt een nieuwe sturingsfilosofie publieke doelen centraal. Bij de uitwerking van die doelen echter, neemt zij steeds de lokale situatie als uitgangspunt, betreft ze de wensen, ideeën en capaciteiten van de lokale gemeenschap, is ze gericht op overtuigingskracht in plaats van verplichtingen, en stelt ze leerprocessen centraal in het beleidsproces."* Deze visie op de overheidssturing omvat in de visie van Hajer vijf elementen: (1) stellingname, (2) infrastructuur, (3) regelgeving, (4) financiële instrumenten, en (5) monitoring en feedback. Deze elementen staan nooit op zich zelf. Een sturingsfilosofie creëert hieruit een samenhangende mix aan sturingsinstrumenten. ad 1) De overheid kan veel invloed uitoefenen door op een onderwerp duidelijk stelling te nemen. Een duidelijke overheid maakt ook nieuwe financiering vrij. Banken en

private fondsen hebben geen gebrek aan geld, maar schatten risico's in en hebben daarbij behoefte aan een zo voorspelbaar mogelijke toekomst. Een overheid kan een context creëren waarin investeringen aantrekkelijker worden. Het probleem zit voor bedrijven vaak niet zozeer in een overheid met te veel ambitie, het probleem schuilt eerder in het gevoel van een onvoorspelbare overheid, aldus Hajer (2011). Met een duidelijke stellingname kan de overheid veel energie mobiliseren wanneer zij zich erop richt de grote publieke uitdagingen te koppelen aan de directe leefomgeving van de burger.

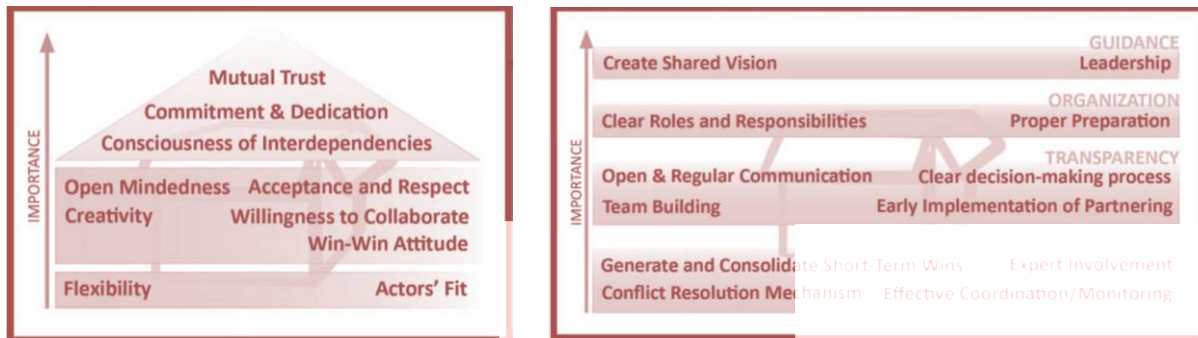
In de inleidende paragraaf van dit hoofdstuk is ook aangegeven dat als je als overheid wilt faciliteren er wel een initiatiefnemer moet zijn. Mensen die iets willen en kunnen. In het cahier Waardenmakerij (Van Luin e.a., 2012) van het innovatieprogramma Nederland Boven Water wordt het begrip 'mentaal eigenaarschap' inhoud gegeven: "*het vermogen van mensen om collectieve ambities voor een gebied te ontketenen, te ontwikkelen en te behouden*". Mensen voelen zich verbonden met een gebied en doen dit vanuit eigen overtuiging, ambities, drijfveren, doorzettingskracht en vertrouwen. Uit dit mentaal eigenaarschap kunnen ook (collectieve) initiatieven ontstaan, mensen voelen zich 'eigenaar' van een gebied en willen zich daarvoor inzetten. Mentaal eigenaarschap komt vaak tot uiting als er sprake is van een gedeeld probleem of een gedeelde ambitie, als er een gemeenschappelijk gevoel is van urgentie of het doormaken van een gezamenlijke crisis.

Van Luin e.a. (2012) beschrijven in het cahier een aantal 'slimme strategieën' om het (gezamenlijk) mentaal eigenaarschap in een gebied te faciliteren. Het gaat daarbij om:

- *opsporen en koesteren*: goed kijken en actief op zoek naar verschillende mensen, bezieling is vaak op kleine schaal te vinden;
- *ontvankelijkheid tonen en vasthoudend zijn*: ontvankelijkheid is vooral voor overheden aan de orde: geef verantwoordelijkheden, maak het belangrijk en laat het even met rust;
- *includen en waarde toevoegen*: je bent ervan als je waarde toevoegt (verantwoordelijkheid nemen voor de te leveren bijdrage);
- *compliceren en decompliceren*: dit kan door opschalen met minder integraliteit en minder mensen of downschalen met meer integraliteit en meer mensen;
- *rekenen en tekenen*: reken af op bijdrage aan maatschappelijke meerwaarde, benut gebiedsverhaal om een gebiedsambitie te formuleren;
- *meervoudig verankeren*: verknoop urgenties (er moet echt wat op het spel staan), erken en benoem meervoudig leiderschap, deel formele en informele netwerken, verknoop ambities en benut variëteit;
- *grensoverschrijding verwelkomen*: organiseer, legitimeer en waardeer actieve verbinders;
- *bouwen aan vertrouwen*: geef verantwoordelijkheid, maak formele afspraken, organiseer en koester ontmoetingen met de formele en informele netwerken van instituties en gebieden;
- *lerend vermogen actief ontwikkelen*: laat kritische reflectie, twijfels en verrassingen bewust toe.

In deze verkenning in het 'theoretisch veld' kan nog worden gewezen op het onderzoek van Heurkens (2012) waarbij onderzocht is wat geleerd kan worden van privaat gestuurde gebiedsontwikkeling in Nederland en Engeland. Daarbij is weliswaar gekeken naar de rol van marktpartijen als ontwikkelaars, maar de manier waarop er in Engeland door de gemeenten wordt gestuurd in privaatgeleide ontwikkelingen biedt voor dit onderzoek een aantal aanknopingspunten op. Heurkens (2012) geeft aan dat gemeenten in Engeland in staat zijn om invloed te hebben op een gebiedsontwikkeling zonder de beschikking te hebben over grondposities of investeringskapitaal. Zij zetten daarbij planningsinstrumenten en onderhandelings technieken in. Voor de planningsinstrumenten maken ze daarbij gebruik van een gemeentelijke visie op een gebied die uitnodigend is voor private initiatiefnemers. Aanvullend hierop formuleren ze een publiek programma van eisen, waarbij onderscheid wordt gemaakt in vaststaande en flexibele eisen. Dit programma van eisen creëert enerzijds zekerheid, anderzijds biedt het flexibiliteit om met onderhandelingen te reageren op veranderende omstandigheden. Als aanvulling hierop noemt Heurkens (2012) 'capacity building' als management tool: lokale autoriteiten gaan coalities aan met allerlei stakeholders om het draagvlak en de financiële draagkracht van een project te vergroten. Dit vertoont overeenkomsten met een aantal van de hierboven beschreven slimme strategieën van Van Luin e.a. (2012). Bijvoorbeeld het includen en waarde toevoegen: je bent ervan als je waarde toevoegt (verantwoordelijkheid nemen voor de te leveren bijdrage).

Het onderzoek van Straub (2012) staat ook in het licht van marktpartijen, maar dan gekoppeld aan het perspectief van de eindgebruiker. Haar onderzoek beschrijft een sturingskader voor waardecreatie in marktpartij-consumentrelaties in een vraaggestuurde ontwikkeling. Voor dit onderzoek zijn daarin de door haar gevonden kritische succesfactoren in de relatie tussen deze twee actorgroepen en het daarbij behorende proces interessant (zie figuur 3.4). Ze zijn interessant omdat ze breder te trekken zijn dan het onderwerp van haar onderzoek (marktpartijen en consumenten). Het blijkt vooral te gaan over mens-mensrelaties, de manier waarop we als mens behandeld willen worden (de door haar beschreven kritische succesfactoren voor relaties zijn voor een deel als competenties te beschouwen, zie hiervoor ook § 3.2.3).



Figuur 3.4 Kritische succesfactoren (CSFs) in de relatie en het proces bij marktpartij – consument relaties in een vraaggestuurde ontwikkeling (Straub, 2012)

In een nog te publiceren artikel van Hutten en Teisman (2011) staat de vraag centraal hoe je als overheid maatschappelijk initiatief faciliteert. Zij gebruiken daarbij het model van Robert Simons (Simons, 2005 in Hutten e.a., 2011) dat is ontworpen om te helpen bij de inrichting van efficiënte organisaties. Het model benoemt vier spanningsbogen waarmee iedereen die iets wil mee te maken krijgt: de spanningsbogen van controle, verantwoordelijkheid, van invloed en van steun. Voor elk van deze spanningsbogen geven Hutten en Teisman (2011) invulling vanuit een faciliterende rol van een overheid. Voor de *spanningsboog van controle* betekent dit voor een faciliterende rol dat een deel van de controle uit handen wordt gegeven. Het gaat er om dat de overheid ten dienste staat van het maatschappelijk initiatief, ook als ze dat niet zelf heeft bedacht. Initiatieven met de meeste meerwaarde voor het collectief worden geselecteerd. Essentieel in de zienswijze van Hutten en Teisman (2011) is dat de overheid niet langer (mentaal) eigenaar is van de oplossing, maar mentaal eigenaar is van het probleem. Om vanuit dat perspectief te kijken hoe ze waarde kan toevoegen om het probleem om te lossen. Voor de spanningsboog van verantwoordelijkheid geven zij aan dat zowel overheden als burgers en bedrijven hun scope moeten verbreden: "Je voegt waarde toe aan de ontwikkeling en innovatie of je doet niet mee". De auteurs benoemen de huidige situatie van een lage verantwoordelijkheid (accountability) van zowel initiator als facilitator. Dit komt tot uiting in een groot gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel en urgentie in de huidige maatschappelijke ontwikkeling, waardoor vervolgens het vasthouden aan het bestaande de voorkeur krijgt boven de drang om te vernieuwen. De interactie tussen controle en verantwoordelijkheid is volgens de auteurs van groot belang in het ontwikkelen van ondernemerschap en initiatieven: een hoge controle en een lage verantwoordelijkheid nodigen niet uit, door de controle te verminderen en tegelijkertijd de verantwoordelijkheid te vergroten (groter dan de afname in controle), zal dit (binnen de overheid en daarbuiten) ondernemerschap en creativiteit bevorderen, zo is hun gedachte. Voor de derde spanningsboog van invloed stellen Hutten en Teisman (2011) voor dat er een eenduidig 'loket' komt om het gele palet aan goedkeuringen (van wet- en regelgeving) te verkrijgen. Daarvoor is het ook nodig dat het aantal (mede) beslissers in de overheid drastisch wordt teruggebracht. Een gebiedsambassadeur die regels synchroniseert en gebiedsontwikkeling faciliteert is daarin een welkom initiatief. Tenslotte zal voor de spanningsboog van steun het nodig zijn dat de overheid maatschappelijke initiatieven integraal in plaats van sectoraal behandelt. Hutten en Teisman (2011) merken op dat faciliteren hard werken is: "Loslaten en ruimte geven, verantwoordelijkheden nemen voor het vraagstuk en niet voor de oplossing, openstaan voor invloed van buiten, zoeken naar synchronisatie van de regels en het is steun geven aan ideeën die door anderen zijn bedacht."

De conclusies die voortvloeien uit de voorgaande verkenning over de inhoud van een uitnodigende en een faciliterende houding zoals die gevonden is in het wetenschappelijk en theoretisch veld zijn tezamen met de bevindingen uit de volgende twee paragrafen (§ 3.2.3 en § 3.2.4) opgenomen in paragraaf 3.2.5.

3.2.3 Welke competenties zijn nodig bij deze nieuwe rol?

Algemeen

Competenties zijn specifieke, persoonsgebonden eigenschappen die tot uiting komen in succesvol gedrag. Competenties bepalen voor welke functie(s) iemand geschikt is.

Volgens Landry (2006) dient een 'city-maker' over de volgende competenties te beschikken:

- de mogelijkheid om grensoverschrijdend te werken en onorthodox, associatief (lateraal) te denken;
- de mogelijkheid om de essentie te destilleren en die aan de andere aspecten te relateren;
- praktisch en open naar nieuwe ideeën;
- een open manier van denken en bereidheid om andere dingen te horen;
- kunnen luisteren en horen;
- open staan voor voorstellen en uitdagingen;
- de mogelijkheid om het beste in anderen naar boven te halen, te faciliteren en argumenten en belangen samen te brengen;
- de plek kennen en kunnen voelen;
- een gevoel voor visie combineren met realisme, het hebben van geduld dat is verkregen door ervaring, een combinatie van gedrevenheid en focus op de kern van de zaak en het vermogen om zaken te doorgronden.

Aangezien Landry (2006) bij zijn werk vooral redeneert vanuit de mensen die in de stad wonen, werken en recreëren (eindgebruikers) worden de door hem beschreven competenties voor een 'city-maker' ook van belang geacht bij een uitnodigende en faciliterende rol.

Competenties bij uitnodigen en faciliteren

Verschillende bronnen gaan specifiek in op de benodigde competenties bij een uitnodigende en faciliterende rol. De grondhouding van partijen zal anders moeten zijn, meer open naar nieuwe spelers (Denktank SV, 2012). Volgens de RLI (Buitelaar e.a., 2012) vraagt een uitnodigende rol om ondernemende, enthousiasmerende en vasthoudende ambtenaren van de gemeente die partijen weet te verbinden. Daarbij wordt expliciet aangegeven dat dit andere competenties zijn dan die worden gevraagd van een toetsende of een zelfontwikkende ambtenaar.

De door Wicherson (2011) vastgestelde rolverschuiving naar beïnvloeden (i.p.v. tot stand brengen) van stedelijke gebiedsontwikkeling vraagt ook (deels) andere competenties van de gemeentelijke organisatie en haar medewerkers. Volgens Wicherson (2011) gaat het daarbij om de kwaliteit om van buiten naar binnen te kunnen kijken (externe oriëntatie, omgevingsbewust), samenwerken, procesmatig sturen en het over het eigen vakgebied heen kunnen kijken zijn daarbij cruciaal. Ook dienstbaarheid wordt door haar als een belangrijke eigenschap genoemd, dit vereist flexibiliteit, creativiteit en bereidheid en nieuwsgierigheid om van anderen te leren. Het is van belang de verbindingen te kunnen leggen tussen wat de gemeente wil en wat andere partijen willen. Dit vereist inlevingsvermogen en betrokkenheid van mensen. Ook is het van belang dat de gemeentelijke medewerkers zelf afwegingen kunnen maken (in belangen) of het leren delen van problemen, maar ook snappen wanneer een probleem opgeschaald moet worden in de organisatie of zelfs een politieke afweging is vereist. En de vakinhoudelijke kwaliteit (planeconomische vakkennis, juridische instrumenten en vastgoedkunde) moet op een hoog niveau zijn om zinvol te kunnen bijdragen aan het proces. Met het beeld van de nieuwe kerncompetenties wordt in het onderzoek van Wicherson (2011) ook duidelijk dat er nog een lange weg te gaan is voor deze nieuwe werkwijze en competenties ingebed zijn in de organisatie en het dagelijks handelen.

De Denktank SV (2012) geeft ook een aanzet voor wat nodig is voor een uitnodigende rol van de overheid (binnen de context van stedelijke vernieuwing). Volgens de denktank gaat het om:

- herkennen van kansen ook als die niet voor de hand liggen, hiervoor is een vorm van ondernemerschap nodig;
- ruimte voor een aanbod door een uitnodigende houding aan te nemen;
- openheid voor partijen, iedereen (binnen en buiten het gebied) kan met een initiatief komen zolang dit het gebied iets oplevert.

Tenslotte wordt aangegeven dat bij het innemen van een uitnodigende rol het kan helpen om een gebied te beschouwen als een bedrijf. Het ondernemingsplan maakt dan inzichtelijk hoe de geldstromen nu lopen en op welke manier de verdien capaciteit kan worden vergroot en waar winsten behaald kunnen worden. Het model en het gedachtegoed van de 'Business Model Generation' van Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010) kan hierin een aardig hulpmiddel zijn. Daarin wordt een businessmodel gezien als een grondgedachte van de manier waarop een organisatie (in dit geval een gebied en daaraan verbonden partijen en personen) waarde

creëert, levert en behoudt. Als bouwstenen van een businessmodel worden genoemd: klantsegmenten, waardepromities, kanalen, klantrelaties, inkomstenstromen, key resources, kernactiviteiten, key partners en kostenstructuur.

In de proloog van de publicatie 'De Spontane Stad' (Urhahn Urban Design, 2010) wordt ook een oproep aan stadsmakers gedaan om zichzelf opnieuw uit te vinden. Een stadsmaker zal zich op zijn gemak moeten voelen bij onzekerheden. Het gaat er om de moed te hebben om processen te starten waarvan de uitkomst niet vaststaat en anderzijds het zelfvertrouwen te hebben om twijfelaars te overtuigen. Daarbij wordt in de publicatie verwezen naar de vakgebieden architectuur en stedenbouw, maar naar mijn idee vallen deze benodigde eigenschappen breder te trekken: naar de personen die als regisseur of manager in een stedelijke gebiedsontwikkeling acteren. Ook wordt bij het toepassen van het concept van 'De Spontane Stad' aan de stad een aantal eigenschappen toebedeeld, namelijk: ondernemend, flexibel, open, zelfstandig, veelzijdig en dynamisch. Naar mijn idee zouden deze eigenschappen ook van toepassing kunnen worden verklaard op de gemeentelijke organisatie en haar (proces-/project)managers die werken in het veld van de stedelijke gebiedsontwikkeling: professionals die een brug slaan tussen individuele wensen van initiatiefnemers en gemeenschappelijke belangen. En werken als marktmeester: geen allesoverheersende regisseur, maar een organisator van basisregels die wel bepaalt hoe de structuur van de markt is, maar niet wat er op je marktkraam ligt (Urhahn Urban Design, 2010).

Samenvattend overzicht

Een competentie kan worden onderverdeeld in vier basiselementen:

1. *persoonlijke eigenschappen*: wat voor een persoon moet je voor een bepaalde functie *zijn*;
2. *vaardigheden*: wat moet je voor een bepaalde functie *kunnen*;
3. *kennis*: wat moet je *weten* voor een bepaalde functie;
4. *motivatie*: bereid een extra stapje te *willen* zetten.

Deze verdeling is als basis gebruikt om de in de publicaties genoemde competenties overzichtelijk weer te geven. Bedoeld als overzicht en om aan te geven op welke manier de verschillende basiselementen zich tot elkaar verhouden (zonder daarbij volledigheid te willen nastreven en onderstaand overzicht te benoemen als hét competentieprofiel).

Tabel 3.2 Competentieprofiel gemeente bij een uitnodigende en een faciliterende rol (voortkomend uit de geraadpleegde publicaties)

kennis en ervaring	motivatie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ het gebied kennen en kunnen voelen ▪ gebied beschouwen als onderneming met businessplan (integreren van verschillende financiële stromen in een gebied) ▪ herkennen van kansen ▪ afwegingen kunnen maken (marktmeester) ▪ leren delen van problemen (en opschalen indien nodig, ook i.v.m. politieke afwegingen) ▪ vakkennis op hoog niveau (planeconomie, juridisch, vastgoed) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gedreven ▪ commitment, toewijding, betrokken ▪ verantwoordelijkheid nemen (voor het probleem) ▪ flexibel ▪ zelfstandigheid
vaardigheden	persoonlijke eigenschappen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ samenbrengen en verbindingen leggen ▪ onorthodox en associatief denken ▪ het beste in anderen naar boven kunnen halen ▪ visie combineren met realisme ▪ luisteren en horen ▪ ontvankelijkheid tonen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ open en uitnodigende houding ▪ ondernemend (op gemak voelen bij onzekerheden) ▪ enthousiasmerend ▪ inlevingsvermogen, dienstbaar / respect ▪ creatief ▪ vasthoudend ▪ geduld

3.2.4 Hoe wordt deze nieuwe rol gefinancierd?

Wicherson (2011) geeft aan dat er bij veel gemeenten allerlei werkzaamheden worden verricht ten behoeve van initiatieven waarvan niet altijd duidelijk is of daar ooit een betaling tegenover staat. Voorheen konden deze

kosten nog wel worden gedekt door het grondbedrijf, aldus Wicherson, maar die werkwijze is sterk aan verandering onderhevig. Wanneer een initiatiefnemer iets wil, wordt daar door gemeenten steeds vaker een prijskaartje aan verbonden, in de vorm van een offerte en/of een (anterieure) overeenkomst. Dit lijkt alleszins redelijk, waarom zou de maatschappij moeten betalen voor de kosten van een initiatiefnemer die daar zelf profijt van heeft. Het wordt wellicht lastiger als je als gemeente iets met een gebied wil en dit niet vanuit een ondernemende maar vanuit een uitnodigende en faciliterende rol wilt doen. Als er voldoende initiatiefnemers zijn is dit mogelijk nog niet zo'n probleem, maar wat als initiatiefnemers vooralsnog ontbreken? Dan zul je zelf (voor)investeringen moeten doen om initiatiefnemers en investeerders uit te nodigen. De vraag is daarbij of je deze voorinvesteringen ten laste wilt en kunt leggen van deze initiatiefnemers en investeerders.

De Denktank SV (2012) geeft aan dat geldstromen vaak zijn verkokerd en alleen heel specifiek worden ingezet. Meer flexibiliteit hierin zal volgens hen de slagkracht aanmerkelijk vergroten. Ervaringen uit de wijkenaanpak leren dat lokale bewoners en andere gebruikers beschikbare middelen dikwijls veel zuiniger uitgeven dan instituties of professionals dat doen. Hierin valt nog veel te winnen, ook om ondernemendheid te belonen, in plaats van af te straffen met omvangrijke administratieve procedures en het verbod om winst te maken. Om gezamenlijke investeringen vanuit maatschappelijke partners los te maken zou ook kunnen worden gewerkt met een zogenaamde Wijkinvesteringszone (door denktank 'Wooninvesteringszone' genoemd), analoog aan de Bedrijveninvesteringszone (BIZ). Aanvullend op deze financiële instrumenten noemt Heurkens (2012) als alternatieve financieringsbronnen fiscale prikkels, loterijfondsen, crowdfunding en stedelijke ontwikkelingsfondsen. Bij fiscale prikkels gaat het om het niet of verminderd heffen van bepaalde belastingen of verwachte toekomstige fiscale winsten te gebruiken om een huidige ontwikkeling te financieren (Tax Increment Financing (TIF)). Bijvoorbeeld het verstrekken van een gemeentelijke lening aan private initiatiefnemers op basis van in de toekomst verwachte onroerendezaakbelasting (OZB) inkomsten.

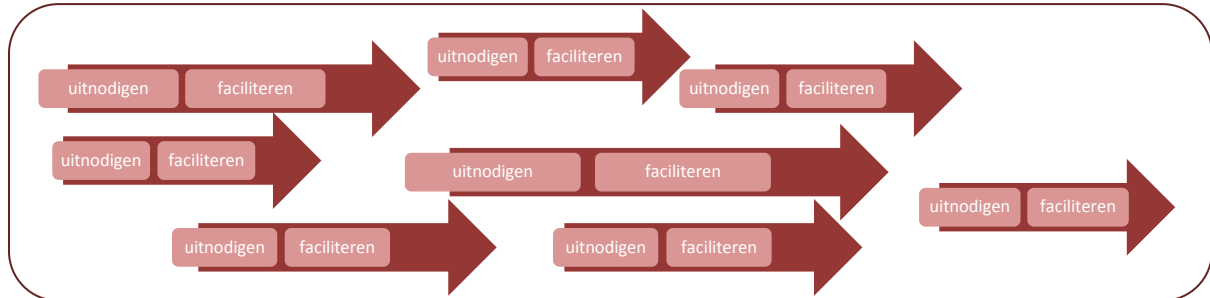
Jane Jacobs (2009) geeft aan dat er drie dominante geldstromen zijn voor steden, te weten: kredieten van conventionele niet-gouvernementele leeninstellingen (zoals banken, hypotheekverstrekkers), overheidsgeld en geld uit de schaduwwereld. Weliswaar worden deze geldstromen benoemd in een tijdsbeeld van de jaren '60 in Amerika (Verenigde Staten), toch vertonen ze vanuit één overeenkomst ook gelijkenis met de hedendaagse situatie in Nederland: ze brengen veelal ingrijpende veranderingen in steden teweeg. Het stroomt in geconcentreerde vorm een gebied binnen, waar het drastische veranderingen teweeg brengt. Relatief weinig van dit geld brengt geleidelijke verandering tot stand volgens haar. Zij constateert dat dit geen constructieve manier is om steden te ontwikkelen. Zij pleit voor een geleidelijk aanvoer van geld om een gestage, continue groei te kunnen voeden. Deze ideeën van Jane Jacobs kunnen helpen om in een tijd waarin er minder geld beschikbaar is, toch ontwikkeling mogelijk te maken in gebieden. Weliswaar met een andere tijdshorizon, maar mogelijk wel een meer duurzame ontwikkeling. Omdat ze rekening houden met het bestaande en daarop voortbouwen. Ook in de publicatie *De Spontane Stad* (Urhahn Urban Design, 2010) wordt het mobiliseren van klein geld op grote schaal genoemd, waarbij gerefereerd wordt aan een veelheid aan (kleine)partijen in een gebied die tezamen financiële waarde kunnen genereren (uit zichzelf of met behulp van andere financiers).

Samenvattend overzicht



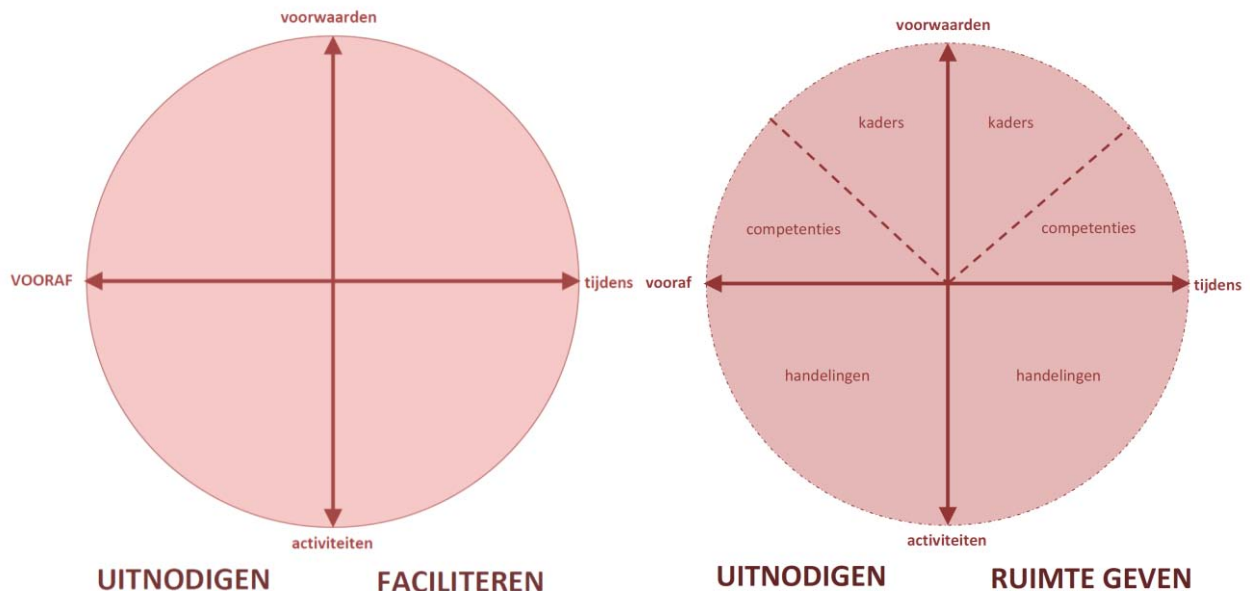
3.2.5 Conclusie

In de inleiding van dit hoofdstuk is een onderscheid gemaakt tussen uitnodigen en faciliteren. In het wetenschappelijk en theoretisch veld wordt dit onderscheid niet altijd even duidelijk gemaakt. In dit onderzoek wordt dit onderscheid wel gemaakt omdat het in hun aard als twee verschillende activiteiten te onderkennen zijn, waarbij uitnodigen vooraf gaat aan faciliteren. Overigens wil niet zeggen dat deze activiteiten niet naast elkaar kunnen voorkomen. Immers initiatieven lopen niet allemaal parallel aan elkaar, hun start kan verschillend zijn, maar ook de doorlooptijd. Onderstaande figuur (figuur 3.5) geeft dit vereenvoudigd weer.



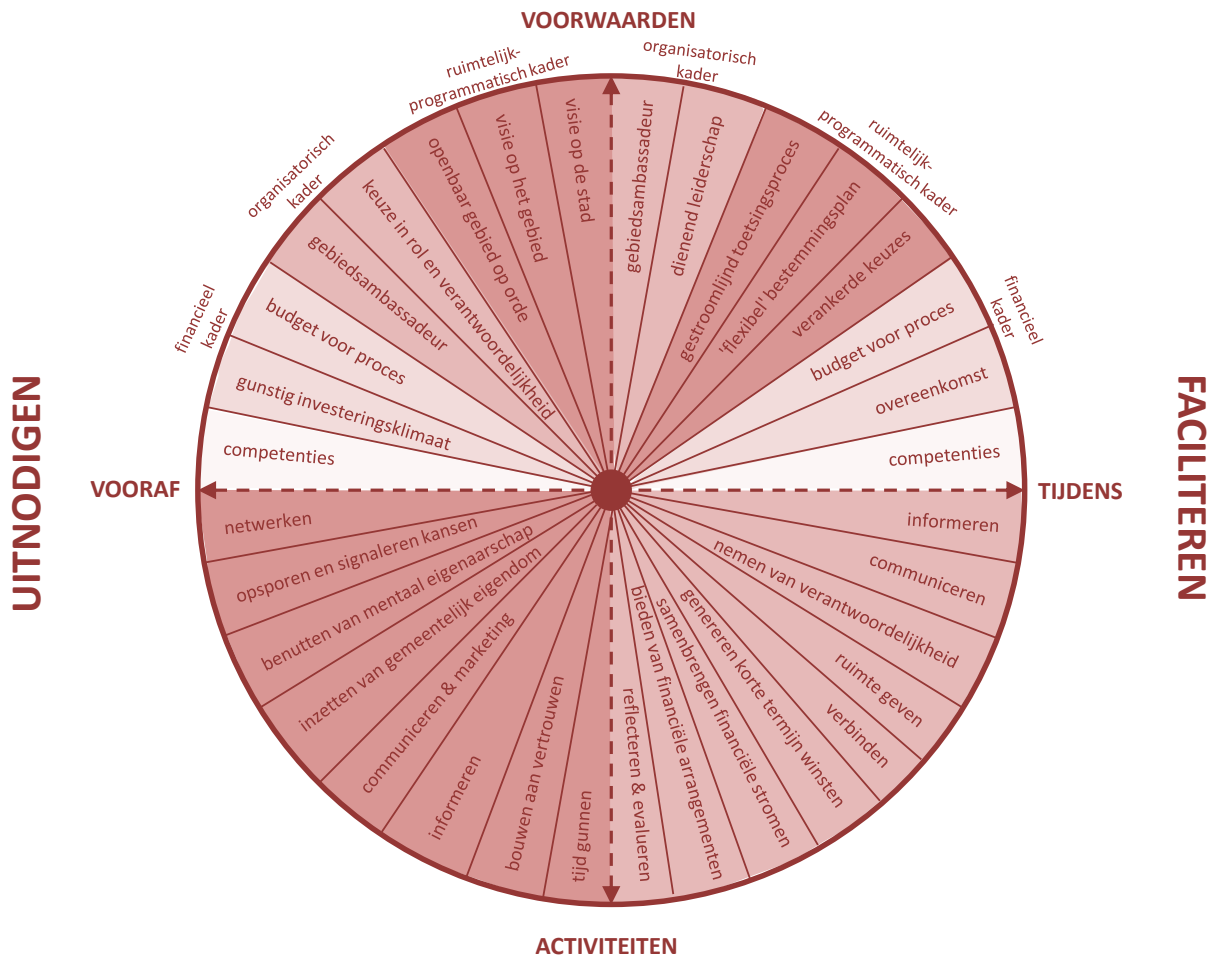
Figuur 3.5 Schematische weergave van het parallel verlopen van uitnodigen en faciliteren (de rode pijlen stellen initiatieven voor)

Naast het onderscheid tussen uitnodigen (vooraf) en faciliteren (tijdens) kan op basis van de theoretische verkenning ook een onderscheid worden gemaakt tussen activiteiten die een gemeente doet in dit proces en voorwaarden die nodig zijn om een uitnodigende en faciliterende rol te kunnen vervullen. Binnen de te scheppen voorwaarden kan nog nader onderscheid worden gemaakt in een ruimtelijk-programmatisch kader, een organisatorisch kader, een financieel kader en benodigde competenties. Er is expliciet geen onderscheid gemaakt in een juridisch kader, omdat dit kan worden ondervangen binnen de drie genoemde kaders: zij kunnen desgewenst allen een juridische verankering krijgen. Een en ander is weergegeven in figuur 3.6. De figuur is als een cirkel weergegeven om de opeenvolging van beide rollen (uitnodigen en faciliteren) zichtbaar te maken.



Figuur 3.6 Onderscheid tussen voorwaarden en activiteiten binnen de rollen van uitnodigen en faciliteren

Op basis van het gemaakte onderscheid tussen de verschillende kaders, competenties en activiteiten is deze hoofdindeling nader ingevuld met de bevindingen uit de verkenning van het wetenschappelijk en theoretisch veld. Het resultaat daarvan is opgenomen in figuur 3.7.



Figuur 3.7 Voorwaarden en activiteiten bij een uitnodigende en faciliterende houding (voortkomend uit de geraadpleegde publicaties)

De benoemde competenties, zoals beschreven in paragraaf 3.2.3, maken onlosmakelijk onderdeel uit van dit schema, maar zijn vanwege de leesbaarheid in onderstaande tabel opgenomen.

Tabel 3.3 Competentieprofiel gemeente (voortkomend uit de geraadpleegde publicaties)

kennis en ervaring	motivatie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ het gebied kennen en kunnen voelen ▪ gebied beschouwen als onderneming met businessplan (integreren van verschillende financiële stromen in een gebied) ▪ herkennen van kansen ▪ afwegingen kunnen maken (marktmeester) ▪ leren delen van problemen (en opschalen indien nodig, ook i.v.m. politieke afwegingen) ▪ vakkennis op hoog niveau (planeconomie, juridisch, vastgoed) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gedreven ▪ commitment, toewijding, betrokken ▪ verantwoordelijkheid nemen (voor het probleem) ▪ flexibel ▪ zelfstandigheid
vaardigheden	persoonlijke eigenschappen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ samenbrengen en verbindings leggen ▪ onorthodox en associatief denken ▪ het beste in anderen naar boven kunnen halen ▪ visie combineren met realisme ▪ luisteren en horen ▪ ontvankelijkheid tonen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ open en uitnodigende houding ▪ ondernemend (op gemak voelen bij onzekerheden) ▪ enthousiasmerend ▪ inlevingsvermogen, dienstbaar / respect ▪ creatief ▪ vasthoudend ▪ geduld

De voorwaarden en activiteiten die zijn opgenomen in figuur 3.7 zijn in tabel 3.4 en 3.5 geladen, zoals dit gestedilleerd kan worden uit de verschillende geraadpleegde bronnen (uit § 3.2.2, 3.2.3 en 3.2.4). Het laden van deze voorwaarden en activiteiten in onderstaande tabellen is vooral bedoeld om een idee te krijgen wat er onder verstaan kan worden. Ze zijn niet limitatief in opzet. Verder kan nog worden opgemerkt dat de nadere beschrijvingen verschillen in de mate van concreetheid en complexiteit. Zo is het aanvragen van subsidies een vrij concrete actie (nog even los van de mogelijkheden daartoe). Terwijl het opzetten van een stedelijk ontwikkelingsfonds (publiek of privaat of in combinatie) meer omvat dan een concrete actie en de complexiteitsgraad ook hoger ligt (vernieuwend, meerdere partijen, afstemmen van belangen, uitwerken van voorwaarden etc.). Dit geldt bijvoorbeeld ook voor het verknopen van urgenties of ambities of het grensoverschrijdend handelen. Dit zijn geen losse activiteiten, maar omvatten een stelsel van activiteiten in een complex proces. De beschrijvingen zijn dus meer verhelderend en als een richting van kijken bedoeld.

Tabel 3.4 Nadere beschrijving van de voorwaarden en activiteiten bij een uitnodigende houding

uitnodigen		
voorwaarden		
ruimtelijk kader	visie op de stad	initiatieven op gebiedsniveau moeten op een hoger schaalniveau kunnen worden bekeken voor hun meerwaarde aan de stad
	visie op het gebied	initiatiefnemers hebben een inspirerend en richtinggevend kader nodig die door hen gedeeld wordt: gebiedsverhaal, gebiedsambitie, programma op hoofdlijnen met heldere doelen die ruimte creëren; hierbij dienen de keuzes transparant in beeld te worden gebracht
	openbaar gebied op orde	het openbaar gebied dient in overeenstemming te zijn / te komen met de visie op het gebied
organisatorisch kader	keuze in rol en verantwoordelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> ▪ duidelijkheid over de rol van de gemeente en wat zij daarin kan of wil betekenen voor initiatiefnemers ▪ duidelijkheid over wat zij verwacht van initiatiefnemers ▪ randvoorwaarden borgen in een gelijk speelveld
	gebiedsambassadeur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ centraal aanspreekpunt in het gebied, die intern en extern verbindingen kan leggen ▪ kunnen optreden als scheidsrechter ▪ eventueel in de vorm van een klein kennisrijk team
financieel kader	budget voor proces	budget nodig voor gebiedsmanager, voor communicatie en marketingproces
	gunstig investeringsklimaat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aanvragen van subsidies (EG, rijk, provincie) ▪ inzetten wettelijk en fiscaal instrumentarium ▪ context bieden waarin investeringen aantrekkelijker worden (voorspelbaarheid overheid) ▪ stedelijk ontwikkelingsfonds ▪ gemeentelijke leningen
competenties	zie tabel 3.3	
activiteiten		
netwerken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analyseren van (informatie over) gebruikers, huurders en eigenaren ▪ gesprekken aangaan met gebruikers, huurders en eigenaren in het gebied ▪ gesprekken aangaan met potentiële initiatiefnemers buiten het gebied 	
opsporen en signaleren van kansen	kijken waar zich kansen voor doen in het gebied, maar ook daar buiten	
mentaal eigenaarschap benutten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ richten op personen die al wat kunnen (voorlopers) en/of juiste contacten hebben ▪ richten op personen die al wat willen (bezieling) 	
inzet van gemeentelijk eigendom	gemeentelijk vastgoed of grondbezit inzetten om gebiedsontwikkeling op gang te brengen	
communiceren & marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organiseren van overleg met belanghebbenden (ook bijvoorbeeld in het kader van een visie op het gebied) ▪ ontvankelijkheid tonen ▪ promoten van een programma / thema ▪ organiseren van prijsvragen 	
informereren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ informatie toegankelijk maken (waardekaart van het gebied) ▪ kennisuitwisseling (studiereizen, workshops, interviews etc.) 	
bouwen aan vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ geef verantwoordelijkheid ▪ werk transparant ▪ maak formele afspraken 	
tijd gunnen	het gebied de tijd gunnen	

Tabel 3.5 Nadere beschrijving van de voorwaarden en activiteiten bij een faciliterende houding

faciliteren		
voorwaarden		
ruimtelijk kader	'flexibel' bestemmingsplan	ruimer bestemmen in bestemmingsplan of bestemmingsplan waarbij alle functies zijn toegestaan met enkele uitzonderingen
	verankerde keuzes	randvoorwaarden borgen in een gelijk speelveld
organisatorisch kader	gebiedsambassadeur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ centraal aanspreekpunt in het gebied, die intern en extern verbindingen kan leggen ▪ kunnen optreden als scheidsrechter ▪ eventueel in de vorm van een klein kennisrijk team
	dienend leiderschap	erken en benoem leiderschap (kan gemeente zijn, maar hoeft niet)
	gestroomlijnd toetsingsproces	<ul style="list-style-type: none"> ▪ loslaten van gefixeerde protocollen (vlot proces) ▪ differentiëren van regels (voor milieu, parkeren) ▪ meerwaardetoets
financieel kader	budget voor proces	budget nodig voor gebiedsmanager en communicatietraject (niet alle kosten kunnen worden verhaald met een overeenkomst)
	overeenkomst	waar wenselijk een overeenkomst voor het verhalen van kosten afsluiten en daarbij kunnen onderhandelen over meerwaarde (financieel en maatschappelijk)
competenties	zie tabel 3.3	
activiteiten		
informereren	informatie verstrekken over wat er kan en mag in het gebied	
communiceren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organiseren van periodiek overleg met belanghebbenden / het gebied ▪ ontvankelijkheid tonen 	
verantwoordelijkheid nemen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verantwoordelijkheid nemen voor het vraagstuk ▪ verantwoordelijkheid nemen voor de te leveren bijdrage 	
ruimte geven	<ul style="list-style-type: none"> ▪ de norm is wat 'zij willen' ▪ steun geven aan ideeën die door anderen zijn bedacht ▪ aanvaarden dat het soms fout kan gaan 	
verbinden	<p><i>intern</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ waar disciplines elkaar ontmoeten kan nieuwe kennis ontstaan ▪ opschalen met minder integraliteit en minder mensen of downschalen met meer integraliteit en meer mensen <p><i>extern</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ kijk waar tussen partijen onderling en/of tussen partijen en gebieden meerwaarde kan ontstaan en leg actief verbindingen ▪ verknoop urgenties ▪ verknoop ambities, benut variëteit ▪ grensoverschrijdend handelen, waardeer verbinders ▪ opschalen (met minder integraliteit, minder mensen) of downschalen (met meer integraliteit, meer mensen) 	
genereren korte termijn winsten	korte termijn winsten kunnen het vertrouwen verder vergroten en kunnen nieuwe initiatieven uitlokken	
financiële stromen samenbrengen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kijken waar gemeentelijke budgetten kunnen worden samengebracht, maar ook of andere financiële stromen in een gebied kunnen worden benut ▪ crowdfunding 	
bieden van financiële arrangementen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ subsidies ▪ stedelijk ontwikkelingsfonds ▪ gemeentelijke leningen ▪ gebiedsinvesteringszone (vgl. bedrijveninvesteringszone (BIZ)) 	
reflecteren en evalueren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kritische reflectie intern en extern ▪ benoem twijfels en onzekerheden ▪ lerend vermogen van betrokkenen actief ontwikkelen en benutten 	

In de volgende paragraaf worden de resultaten beschreven van de verkenning bij een vijftal gemeenten. De resultaten van die verkenning worden in paragraaf 3.4 beschouwd in relatie tot de uitkomsten van het onderzoek in het wetenschappelijk en theoretisch veld zoals gepresenteerd in deze paragraaf.

3.3 Uitnodigen en faciliteren door gemeenten

3.3.1 Algemeen

De vier grootste gemeenten in Nederland (G4) zijn gekozen als start van de zoektocht. Van deze gemeenten is bekend dat zij werk (willen) maken van een faciliterende rol (uitnodigen wordt vaak niet expliciet als rol benoemd). Als vijfde gemeente is de gemeente Arnhem meegenomen. Reden hiervoor is dat in het begin van dit onderzoek naar voren kwam dat binnen deze gemeente ook nagedacht wordt over een andere rol, de contouren of inhoud van deze gedachtelijn zijn echter (nog) niet in extern document verwoord. Bij deze vijf gemeenten zijn interviews afgenomen (zie tabel 3.6) en is beschikbare documentatie over het onderwerp doorgenomen.

Tabel 3.6 *Overzicht geïnterviewde personen bij de vijf gemeenten*

gemeente	naam	functie	datum interview
Gemeente Amsterdam	Caroline Schelling Aiko van der Lem	Hoofd afdeling Projectleiding OGA Projectleider	18 juni 2012
Gemeente Rotterdam	Hans Beekman	Directeur Gebiedsontwikkeling / Ruimtelijk Economische ontwikkeling	1 mei 2012
Gemeente Den Haag	Walter Vroom Laurens Cramer	Planeconoom Gebiedsmanager Laak Binckhorst	16 april 2012
Gemeente Utrecht	Martin Mulder	Directeur Programma's	11 april 2012
Gemeente Arnhem	Mirjam Molenaar	Hoofd afdeling Economische Zaken	12 april 2012

Onderstaand wordt eerst per gemeente een korte kenschets gegeven van de situatie in relatie tot het onderzoeksonderwerp. Vervolgens beschrijven paragraaf 3.3.2 en 3.3.3. wat volgens deze gemeenten een uitnodigende en een faciliterende houding inhoudt. Hierbij dient te worden opgemerkt dat door de gemeenten niet altijd dit onderscheid wordt gemaakt. Veelal wordt gesproken over een faciliterende rol, waarin ook elementen van een uitnodigende rol te herkennen zijn. Vanwege de opsplitsing van deze twee rollen in dit onderzoek, is deze ook gemaakt in de beschrijving van de gemeenten, ook als zij zelf deze rollen niet zo expliciet hebben benoemd. Na de beschrijving van beide rollen gaat paragraaf 3.3.4. nader in op de daarbij door de gemeenten onderkende competenties. Paragraaf 3.3.5 beschrijft de wijze van financiering van deze nieuwe rol zoals beschouwd door de onderzochte gemeenten. In paragraaf 3.4 worden de resultaten van het onderzoek bij de gemeenten vergeleken met de uitkomsten van de verkenning van het wetenschappelijk en theoretisch veld (zoals beschreven in paragraaf 3.2.5).

Amsterdam

Voor Amsterdam zijn de gevolgen van de economische crisis groot, onder meer door grote (verwachte) financiële tekorten in het vereveningsfonds van de stad: € 350 miljoen aan verwachte inkomsten uit de gronduitgifte van nieuwe kantoren is in een paar maanden tijd verdampt. Gedwongen door deze nieuw ontstane situatie is de manier waarop de gemeente de stadsontwikkeling heeft georganiseerd aan revisie toe. Het denken hierover was reeds gestart bij het opstellen van de Structuurvisie Amsterdam 2040. De crisis maakte dit nog meer urgent. Aan de denkcommissie 'Naar een Nieuwe Ruimtelijke Ontwikkelstrategie' is gevraagd dit aan een nader onderzoek te onderwerpen. Deze denkcommissie formuleert in het rapport 'Er waait een frisse wind door deze oude stad' (2011) een nieuwe ruimtelijke ontwikkelstrategie waarin het privaat initiatief een centrale rol inneemt: sneller (denken vanuit de eindgebruiker), slimmer (van verevenen naar verdienen) en flexibeler (toon ondernemerschap). Als vervolg op dit rapport is in november 2011 door het college van B&W besloten de hervorming langs drie lijnen vorm te geven:

1. *markt*: de relatie herijken met huidige investeerders en op zoek gaan nieuwe investeerders;
2. *regels*: investeerders in gebiedsontwikkeling faciliteren door in te zetten op een meer efficiënte en doelmatige inrichting van regelgeving;
3. *organisatie*: een andere organisatie van de ruimtelijke sector, die toegesneden is op de veranderende omstandigheden in gebiedsontwikkeling.

Op dit moment wordt gewerkt aan een opvolger van het rapport 'Er waait een frisse wind door deze oude stad' waarin ook een evaluatie van de afgelopen periode zal worden opgenomen.

Rotterdam

De gemeente Rotterdam (Rotterdam, 2011) ziet voor zichzelf ook een grotere rol weggelegd voor faciliteren en initiëren, waarbij zij het voor anderen mogelijk maakt te werken aan de ruimtelijk economische ontwikkeling van de stad. De gemeente onderscheidt daarin drie rollen voor zichzelf: 1. Kaders en prioriteiten stellen; 2. Publiek ontwikkelen; en 3. Ambtelijk opdrachtgever. Beekman (interview) geeft aan dat Rotterdam 'de tering naar de nering' moet zetten, zo'n 20% personeelsreductie is nu nog voorzien en er is al een aantal maal een flinke slag gemaakt. Aan de ander kant biedt een onrustig economisch klimaat volgens hem ook de mogelijkheid om de rol van de overheid structureel anders te positioneren die recht doet aan de bescheiden middelen die de overheid nog heeft, zowel in investerend vermogen als qua capaciteit en bezetting.

Utrecht

De gemeente Utrecht is aan het reorganiseren als gevolg van bezuinigingen (25 % personeelsreductie is voorzien) en de wens om de tegenstelling tussen het fysieke en het sociale domein te doorbreken. In het Dynamisch Stedelijk Masterplan (DSM) (Werkgroep DSM, 2011) geeft de gemeente vorm aan de keuze voor binnenstedelijk bouwen. Een jaarlijks bij te stellen plan die uitgaat van een stad als dynamisch organisme. De gemeente onderkent dat binnenstedelijk bouwen niet goedkoop is en er vaak sprake is van onrendabele investeringen (geschat op zo'n € 10.000 - € 25.000) die bijna altijd nodig zijn als vliegwiel voor ontwikkeling. Ze geeft daarvoor twee oplossingsrichtingen:

1. doe er alles aan om in een regisserende of faciliterende rol, partijen (ontwikkelaars, woningcorporaties scholen, particulieren) te laten investeren (incl. ruime aan tijdelijke ontwikkelingen);
2. investeer als gemeente daar waar het echt nodig is om voor de stad essentiële ontwikkeling op gang te brengen (instellen gemeentelijk fonds).

Rolverdeling is dus meer dan ooit een thema, de gemeente onderscheidt voor haar positie drie principes: faciliteren, regisseren en acteren (zie tabel 3.7).

Tabel 3.7 Rollen gemeente Utrecht (bron: Werkgroep DSM, 2011)

faciliteren	regisseren	acteren
Markt doet haar werk (100% verantwoordelijk, ook financieel). Als de markt het niet oppakt is de tijd voor ontwikkeling blijkbaar nog niet rijp	Markt kan haar werk doen (grondexploitatie)	Actieve gemeentelijke rol (meer risico en verantwoordelijkheid): zelf voeren grondexploitatie
Eisen beperkt: gemeente geeft aan wat niet gewenst is	Voorwaarden door gemeenten op bijv. gebied van duurzaamheid, stedenbouw, doelgroepen	Geen ontwikkelrisico nemen voor en evenmin het financieren van de vastgoedontwikkeling
Eventueel randvoorwaarden regelen met planologische procedures	Afgewogen inzet van gem. middelen: anterieure overeenkomst, inbreng algemeen belang, regelen planologische procedures, deelname planproces mogelijk, inbreng van middelen en organisatie participatieproces mogelijk	Aanvullende gemeentelijke middelen kunnen worden ingezet voor sluitende grondexploitatie

Den Haag

De gemeente Den Haag staat landelijk volop in het nieuws met de spontane of organische gebiedontwikkeling van de Binckhorst. Ooit bestonden voor dit gebied plannen voor grootschalige herstructurering. De crisis gooide roet in het eten, het blauwdruk masterplan kon de prullenbak in. Urban Urban Design pakte de locatie op als laboratorium voor het gedachtegoed van De Spontane Stad (Urban Urban Design, 2010). Dekker (2011) heeft onderzoek gedaan naar de organisatie van een dienst stedelijke ontwikkeling om als dienst in staat te zijn om op een flexibele en maatwerkgerichte wijze sturing te geven aan stedelijke gebiedsontwikkelingen.

Arnhem

In Arnhem worden ook de gevolgen van de crisis gevoeld. Zo is eind april 2012 voor het project Schuytgraaf (een uitleglocatie van 6.250 woningen, met een planhorizon tot 2028 (voorheen 2018)) tussen gemeente en betrokken marktpartijen (Stork en AM) de beëindigingsovereenkomst getekend. De gemeente Arnhem zal de wijk nu zelfstandig gaan ontwikkelen. De terugtrekkende partijen betalen samen een aankoopsom van € 10 mil-

joen. Ook op andere plekken, zoals het Gele Rijdersplein (een binnenstedelijke herontwikkelingslocatie) worden afspraken met marktpartijen herzien. Bij het uitvoeren van dit onderzoek bevindt de gemeente zich midden in een reorganisatie. Dit betekent naast een nieuwe organisatiestructuur ook een forse bezuiniging waarbij een personeelsreductie van zo'n 30% moet worden gerealiseerd. Ook wordt binnen de gemeente nagedacht over een nieuwe manier van werken in de stad. Door het wegvallen van allerlei groei-impulsen (bevolking, economie welvaart) is de dynamiek die gebiedsontwikkeling tot nu toe drijft, afgenomen. Maar een stad is nooit af en is intrinsiek dynamisch, ook zonder kwantitatieve groei, zo stelt Molenaar (interview). Dit betekent dat ontwikkelingsgericht werken nodig blijft, alleen vanuit andere impulsen. Als alternatief ziet de gemeente het 'ontwikkelen beheren', met een visie op wat voor stad Arnhem wil zijn (gemeente Arnhem, 2012). Ze onderscheidt daarbij vier activiteiten: signaleren, verbinden, handelen en het behouden/ontwikkelen van excellente kennis. De gemeente noemt het ook wel het verbinden van ogen en oren en handen en voeten. Ook stelt ze dat 'regie' maar een van de mogelijke rollen is voor de gemeente.

3.3.2 Wat is uitnodigen?

Inspirerende verhalen en beelden

De gemeente Amsterdam wil planprocessen starten met inspirerende toekomstverhalen: als wenkende perspectieven, die boeien en vertrouwen wekken en samenhang brengen, maar ook veel vrijheid van handelen geven en ruimte bieden aan ondernemerschap. De gemeente Arnhem onderkent ook het belang van het hebben van een visie, een visie op wat de stad wil zijn is leidend (niet persé hoe dat er dan precies uit moet komen te zien). Ook in Utrecht (interview Mulder) benadrukt men het belang van het hebben van een visie op de stad, ook om de samenhang tussen de verschillende projecten (ook in de tijd) te kunnen benoemen. Je moet weten hoe de stad in elkaar zit en waar verbindingen nodig zijn. Het belang van het kunnen leggen van deze verbindingen wordt door Beekman (interview) nadrukkelijk aan de orde gesteld. Verbindingen in sociaal economische zin of in meer fysieke zin, zoals letterlijk fysieke bruggen. In het kader van de Kennisdag Stadsontwikkeling Rotterdam noemt Van Randerdaat (2012) het belang van een kader als een heldere consistentie visie op de toekomst, een 'Droom'. En dat deze droom integraal is, sociaaleconomisch en fysiek, gemaakt met mensen en ondernemers van de stad. Storytelling kan volgens hem daarin een belangrijke tool zijn, omdat het leidt tot betekenisvolle verbindingen en 'gedeeld verlangen' (en dat is volgens hem sterker dan gemeenschappelijk belang). En de noodzaak om te zorgen voor bewijslast, dat iedere actie gericht is op het waarmaken van die droom.

Een uitgewerkte visie voor het gebied waarin vooraf wordt aangegeven wat er komt en hoe dat er uit komt te zien werkt niet langer meer. De wereld is veranderd, voordat de visie is vastgesteld. Een vastgestelde visie kan dan een averechts effect hebben. Nieuwe initiatieven, die niet passen in de oorspronkelijke visie, maar die je wel graag wilt, vragen veel uitleg en roepen soms weerstand op bij omwonenden waarmee een heel participatietraject is doorlopen in het kader van het opstellen van de oorspronkelijke gebiedsvisie. Het verdient dan aanbeveling om een besluit te nemen over het terugtrekken van de oorspronkelijke visie (interview Mulder). In de Binckhorst (gemeente Den Haag, 2012) wordt dit opgelost door de ontwikkelpotenties per deelgebied op kaart aan te geven en te werken met een Dynamische richtlijnenkaart. Verder legt de gemeente de bal vooral bij de initiatiefnemers. Zittende en toekomstige ondernemers, ontwikkelaars en andere maatschappelijk partijen hebben een hoofdrol volgens de gemeente: "*het is aan hen om er een succes van te maken*" (Gemeente Den Haag, 2011). Wel kan de gemeente kennis en vakmanschap aan bieden ter ondersteuning en/of verbindingen tot stand brengen tussen partijen.

Netwerken en communities kennen en ontwikkelen

Het sociaaleconomisch functioneren van de stad en de toekomstvisie daarop geeft inzicht in de bestaande sociaaleconomische clusters en netwerken in de stad. En nog belangrijker, waar nog hiaten zitten. Volgens Beekman (interview) kun je als gemeente een bijdrage leveren aan het completeren van deze netwerken en het sterker maken van clusters. Ook kun je marketing toevoegen als stad en een zogenaamd value proposal voor de regio bieden (zie voorbeeld Netherlands Watercentre, Rotterdam). Of bedrijven verleiden naar de stad te komen, in Rotterdam gebeurt dit met hulp van het zogenaamde Rotterdam Investment Agency¹⁰. Soms is het netwerk er al wel, maar dan wordt het netwerk nog onvoldoende geëxploiteerd. Conferenties, business to

¹⁰ Investment Agency helpt nieuwe bedrijven hun weg te vinden in de stad Rotterdam. De diensten zijn gratis en vertrouwelijk. Bedrijven worden geholpen om in contact te komen met belangrijke partijen zoals banken, notarissen en advocaten. Ook worden de bedrijven geholpen in het vinden van de ideale bedrijfslocatie. Ook als een bedrijf eenmaal is gevestigd in de stad blijft de Investment Agency een belangrijke partner om het bedrijf te helpen.

business en tentoonstellingen of op een andere manier een etalage creëren, kunnen dan helpen. Ook kun je volgens Beekman (interview) denken aan het creëren van fondsen. Bijvoorbeeld een innovatiefonds om partijen in een netwerk of cluster nieuwe business te laten ontwikkelen. Als gemeente kan je de totstandkoming van deze fondsen initiëren en faciliteren, de gemeente heeft zelf geen geld, maar kan er wel aan werken om geld te focussen op de stad. Bijvoorbeeld aansluiting zoeken bij de topsectoren of private financiering via pensioenfondsen, verzekeraars, maar ook de bedrijven zelf in het cluster laten investeren. De clusters kan je ook versterken door ze een fysieke locatie te bieden, waardoor het cluster zich verder kan ontwikkelen en de etalagefunctie ook wordt vergroot (bijvoorbeeld Clean Tech Delta). Bij het bieden van deze locaties is het van groot belang dat de aard van het initiatief aansluit bij de karakteristiek van het gebied.

In het kader van de Kennisdag Stadsontwikkeling Rotterdam noemt Van Randeraat (2012) de waarde van het hebben van kennis van communities. Met deze kennis kun je je dan afvragen hoe je deze communities kunt inzetten in de stad, sociaaleconomisch of fysiek. Hij stelt daarbij als mogelijke oplossing om, gelijk aan het voorbeeld van de economic development board¹¹, andere boards op te zetten, met namen als: creative development board, social, talent development board, sports development board, design development board, research development board.

Netherlands Watercentre, Rotterdam

Nederland heeft de beste experts in water- en deltatechnologie. Het Netherlands Water Centre, in het Drijvend Paviljoen in Rotterdam, biedt een plek waar internationale experts elkaar ontmoeten, waar ideeën tot leven komen, waar doorbraken gemaakt worden, waar inspiratie kan worden opgedaan, waar wordt gehandeld en waar samenwerkingen worden gevormd. De regio Rotterdam-Delft is in transitie en biedt ruimte aan grootschalige klimaatadaptieve gebiedsontwikkelingen. Deze factoren zorgen ervoor dat de regio Rotterdam-Delft zich uitstekend leent voor partijen om hun innovatie projecten te testen en te experimenteren. Vlakbij het paviljoen zijn deze innovaties zichtbaar, variërend van multifunctionele dijken, climate-proof gebiedsontwikkelingen en de laatste technologieën voor watervoorziening. De lokale overheden en waterbeheerders werken nauw samen met kennisinstellingen en bedrijven om gebiedsontwikkeling te combineren met innovatie door de start van innovatieve projecten, zowel op land als op water. Met dit water centre kunnen partijen zichzelf presenteren en hebben daarmee weer een aanzuigende partijen voor andere partijen.

Vanuit het vlottrekken van de vastgoedmarkt wordt in Amsterdam gewerkt op basis van drie pijlers: transformatie (van kantoorgebouwen), zelfbouw (voor particulieren) en middensegment (vergroten van het aanbod in het middensegment ter bevordering van de doorstroom vanuit het starterssegment). Voor elk van deze pijlers is er een organisatorisch vehikel ontwikkeld om initiatieven uit de markt te halen en te verbinden aan een gebiedsopgave. Voor de pijler 'transformatie' is er een 'transformatieteam' (aanvullend op de 'kantorenloods', zie verderop onder 'Keuzes maken en prioriteren'). Dit team praat in de stad met bekende en nieuwe investeerders om nieuwe functies voor bestaande gebouwen te vinden. Voor de pijler 'middensegment' wordt er vanuit een gelijksoortig team gepraat met investeerders en beleggers. En voor de pijler 'zelfbouw' is de 'zelfbouwmarkt' ontwikkeld, met allerlei activiteiten zoals een website, evenementen, het verstrekken van informatie en hulp bij het zelfbouwproces.

Keuzes maken en prioriteren

De gemeente Rotterdam (gemeente Rotterdam, 2011) wil vanuit haar rol van 'Kaders en prioriteiten stellen' per gebied in een gebiedsprogramma aangeven wat er kan en waar de aandacht van de gemeente naar toe gaat. Duidelijkheid over doelen en prioriteiten voor een gebied, waardoor andere partijen weten wat er mogelijk is, maar ook wat er niet kan. Het is voor het eerst dat een meerjarig integraal totaaloverzicht van activiteiten in gebieden van de afdeling Stadsontwikkeling in Rotterdam verschijnt. De investeringsstrategie prioriteert projecten op basis van de maatschappelijk economische hefboom (verwachte effecten van het project en hun bijdrage aan de doelstellingen) en de financiële hefboom (investeringen derden voor iedere euro die de gemeente investeert). In het kader van de Kennisdag Stadsontwikkeling Rotterdam noemt Van Randeraat (2012) ook het belang van keuzes maken, wat moet nu (wat wil je persé) en wat kan later. Het belang van keuzes maken, verbindt hij aan de mogelijkheid die dan ontstaat om de energie te kunnen bundelen, te focussen en ervoor te zorgen dat de projectmanager ook echt de mr/mrs gebiedsontwikkeling op een project kan zijn.

¹¹ De Economic Development Board Rotterdam adviseert het College van B&W, gevraagd en ongevraagd, over de economische ontwikkeling van de stad. De circa 30 leden van de board brengen overheden, bedrijfsleven en instellingen bij elkaar en ondernemen actie om de uitvoering van economisch beleid te versnellen.

Ook de gemeente Utrecht kiest in het DSM (Werkgroep DSM, 2011) tussen gebieden, stelt prioriteiten en benoemt haar rol (faciliteren, regisseren of acteren). Zo geeft zij per locatie de prioriteit aan en zet zij per locatie in op een beperkt aantal ambities. Idee daarachter is dat de kans op het realiseren van die ambities wordt vergroot. Was aanvankelijk nog voor vijf locaties een acterende rol voor de gemeente voorzien, door beperkte financiële middelen is dit aantal gereduceerd tot één (interview Mulder). Dit ten gunste van de rol als regisseur (oorspronkelijk vier locaties) of facilitator (oorspronkelijk vijf locaties)

De gemeente Amsterdam ontkomt vanuit een investeringsperspectief ook niet aan het maken van keuzes tussen projecten (interview Schelling & Van der Lem). Parallel hieraan worden ook keuzes gemaakt binnen locaties (Denkcommissie, 2011). Voor deels of volledig leegstaande kantoorpanden of leegkomende panden die mogelijk voor transformatie in aanmerking komen, is door de gemeente een discussiekaart opgesteld waarop deze locaties geografisch zijn weergegeven. De kaart wordt enkele malen per jaar vernieuwd en is enkel bedoeld om de discussie over deze panden op gang te brengen. Een 'kantorenloods' is daarbij aangesteld die vastgoedeigenaren stimuleert en faciliteert bij het omzetten van hun leegstaande kantoorpanden. Hij/zij 'loodst' partijen die kantoorgebouwen transformeren door de gemeentelijke organisatie, procedures en regelgeving. Aanvullend op de genoemde discussiekaart worden soortgelijke kaarten ontwikkeld voor andere vastgoedsegmenten en braakliggende terreinen. Laatstgenoemde is reeds via internet te raadplegen.

Ook de gemeente Arnhem (gemeente Arnhem, 2011, 2012) geeft aan dat er een beeld moet zijn van de prioriteiten waarbij ook moet worden aangegeven welke rol de gemeente daarin vervult. Daarnaast is duidelijkheid in het programma een vereiste. Het is in het belang van de stad en de lange termijn dat het programma vanuit de overheid wordt geregisseerd. Voorkomen moet worden dat er onzekerheid is, dat betekent ook dat ontwikkelingen geschrapt moeten worden waardoor ruimte ontstaat voor andere ontwikkelingen en partijen.

De gemeente Den Haag heeft ook keuzes gemaakt en een aantal van de oorspronkelijke negen masterplangebieden uit de Structuurvisie Wereldstad aan Zee uit 2005 op een laag pitje gezet. Dat betekent dat de gemeente daar nu niet actief actie in onderneemt. Echter, als er een initiatiefnemer langs komt, staat de gemeente daar nog altijd open voor (interview Vroom & Cramer). Ook biedt ze duidelijkheid aan initiatiefnemers door de vorig jaar gelanceerde site 'Bouwen in Den Haag' voor particulier opdrachtgeverschap. Dit zal verder worden verbreed naar leegstaand vastgoed of braakliggende terreinen. De communicatie hierover en het up to date houden van de site is overigens nog wel een aandachtspunt (interview Vroom & Cramer).

Strategisch investeren in het openbaar gebied

Voor het uitnodigen is het idee om als gemeente Amsterdam (Denkcommissie, 2011) gericht te investeren binnen projecten in het publieke domein en partijen van buiten vroegtijdig te betrekken. Het idee is dat met deze aanpak particuliere investeringen op gang worden gebracht. Investeren in het publieke domein als strategie is het devies. Het gaat daarbij vooral om de juiste prioriteiten te stellen binnen projecten (en niet te kiezen tussen projecten). Het idee van de denkcommissie is dat door gericht te investeren vanuit een lange termijn beeld (met oog op de potentiële waardestijging) het vermogen in en buiten de stad bij particulieren, maar ook bij institutionele beleggers en beherende instanties wordt geactiveerd. De gemeente Rotterdam (www.rotterdam.nl, a) is ook van mening dat investeringen in de buitenruimte vastgoedeigenaren kan stimuleren om hun gebouwen op te knappen. Deze fysieke ingrepen hebben op hun beurt volgens de gemeente Rotterdam weer positieve gevolgen voor bijvoorbeeld de sfeer en het ondernemingsklimaat in het gebied. Voor de Binckhorst kiest Den Haag ook voor een faciliterende rol en neemt de gemeente de verantwoordelijkheid op zich om de toekomstige ruimtelijke hoofdstructuur te versterken (bijv. aanleg fietsroutes, drie nieuwe insteekhavens aanpassing van een aantal gebiedsontsluitingswegen) en de Rotterdamsebaan aan te leggen (Gemeente Den Haag, 2011). Het idee is dat door verbetering van de bereikbaarheid de Binckhorst aantrekkelijker wordt als vestigingsplaats.

Steenstraat, Arnhem

De Steenstraat was vroeger een winkelstraat voor de gegoede burgerij. Maar het gebied raakte in verval. Nog een paar gerenommeerde winkels resteerden. Op een bepaald moment kwam alles bij elkaar: investeringen in het openbaar gebied en ondernemers die zoiets hadden: dit moet anders, dit willen we zo niet. Midden in een krachtwijk. Allerlei geld kwam bij elkaar. Nu is de wijk weer op de goede weg. We zijn er nog niet, maar we zien nu een positieve ontwikkeling.

Tijd gunnen

De factor tijd wordt door de gemeente Utrecht (Werkgroep DSM, 2011) gezien als een belangrijke factor, naast de inbrengwaarde en de beschikbaarheid van alternatieve locaties in de strategische benadering van gebieds-

ontwikkeling. Zorgvuldig faseren en de inzet van tijdelijke functies worden daarbij genoemd. Door de factor tijd optimaal te laten werken, zal de stad er langzaam maar zeker door groeien, in alle opzichten zo redeneert de gemeente. Ook Arnhem en Den Haag geven aan dat het tempo van nieuwe ontwikkelingen wordt bepaald door de kansen die zich voordoen (soms traag en vaak onvoorspelbaar) (gemeente Arnhem, 2011/2012; gemeente Den Haag, 2011).

Samenvattend overzicht

Tabel 3.8 geeft een overzicht van de door de onderzochte gemeenten benoemde voorwaarden en activiteiten bij een uitnodigende rol

Tabel 3.8 Door gemeenten benoemde voorwaarden en activiteiten bij een uitnodigende rol

uitnodigen	
inspirerende verhalen en beelden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wenkend perspectief bieden ▪ visie op wat de stad wil zijn, helder en consistent ▪ gemaakt door mensen en ondernemers van de stad, om te komen tot betekenisvolle verbindingen en 'gedeeld verlangen' ▪ dynamische richtlijnenkaart voor een gebied
netwerken en communities kennen en ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kennis van sociaaleconomische clusters en netwerken in de stad (ook de hiaten kennen) en deze verder ontwikkelen (bijv. innovatiefonds vanuit gemeente initiatieven en faciliteren, privaat of publiek) ▪ inzetten van communities voor de stad (vgl. economic development board)
keuzes maken en prioriteren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ keuzes maken tussen gebieden (in rol en prioriteiten) ▪ keuzes maken binnen gebieden (in rol en prioriteiten en programma) ▪ informeren over deze keuzes in plannen en kaarten (via internet)
strategisch investeren in het publieke domein	gericht investeren in openbaar gebied (bijv. verbeteren bereikbaarheid) trekt initiatieven aan en vergroot bereidheid van vastgoedeigenaren om gebouwen op te knappen
tijd gunnen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ faseren ▪ tijdelijke functies ▪ tempo wordt bepaald door de kansen die zich voordoen

3.3.3 Wat is faciliteren?

Verbinden

De rol van publiek ontwikkelaar in Rotterdam (gemeente Rotterdam, 2011) gaat over het initiëren en het actief partijen (investeerders en ontwikkelaars) interesseren voor de ontwikkeling van de stad. En ook door regievoering de verschillende partijen bij elkaar brengen en met sterk procesmanagement processen ondersteunen. Om deze nieuwe verbindingen tot stand te brengen, is een grote(er) variatie aan samenwerkingsverbanden, nieuwe financieringsvormen en -modellen en nieuwe mogelijkheden voor het voeren van grondbeleid nodig (gemeente Rotterdam, 2011). De denkcommissie (2011) ziet de gemeente Amsterdam als matchmaker tussen vraag en aanbod: bemiddelen tussen initiatiefnemers en (toekomstige) bezitters van grond. Actuele kennis van de lokale markt, kennis van het gebied en een grote reactiesnelheid zijn in deze van groot belang. De aangeestelde 'kantorenloods' (en analoog hieraan de hotelloods, stadsloods, bedrijvenloods, bureau Broedplaatsen) is hiervan een concrete uitwerking, de loods is intermediair tussen vraag en aanbod. De gemeente Utrecht noemt het belang van het vormen van wisselende coalities. Om deze te kunnen organiseren, is het nodig dat partijen buiten de gebaande paden treden. Bijvoorbeeld in het beschikbaar stellen van grond of financiering, verantwoording nemen voor tijdelijk gebruik tijdens het ontwikkelproces of het waarborgen van de inbreng van de koper. Arnhem (2011, 2012) geeft aan dat ze het niet alleen kan, maar dat verbindingen met partijen in de stad nodig zijn. Als overheid heb je een alles overziende rol in het zoeken naar mogelijkheden en het bij elkaar brengen van partijen (interview Molenaar). Dit betekent dat je de stad en haar spelers heel goed moet kennen en weten wat er speelt. Naar buiten gericht zijn, rondlopen in de stad en netwerken zijn activiteiten die daarbij horen. De gemeente is als het ware de spil, wat niet betekent dat je de trekker moet zijn. Ook in Den Haag (interview Vroom & Cramer) benoemen ze het belang van het leggen van verbindingen, interne verbindingen leggen tussen accountmanagers (directe relaties met het bedrijfsleven) en de gebiedsmanagers (kennis van locaties): kansen signaleren en verbindingen leggen uit het netwerk dat je hebt (economische netwerk van de accountmanager en het gebiedsnetwerk van de gebiedsmanager).

Toetsen en meerwaarde bepalen

De gemeente Arnhem (interview Molenaar) hanteert een zogenaamde quickscan met een workshop om initiatieven te beoordelen. De quickscan procedure betekent dat het initiatief langs de beleidsafdelingen gaat en wordt nagegaan of het wel of niet kan en met welke suggesties rekening moet worden gehouden. Deze procedure neemt een paar weken in beslag en is gratis. De gemeente Arnhem is van mening dat faciliteren betekent dat je partijen snel een oordeel moet kunnen geven over hun initiatief zonder dat hen dit direct geld kost. Het vervolg is een workshop om met de initiatiefnemer te onderzoeken waar mogelijkheden liggen. Het is daarbij vooral van belang om te kijken wat er wel kan. Steeds vaker wordt de quickscanprocedure overgeslagen en wordt direct een workshop georganiseerd, ook als reactie op het feit dat initiatieven ingewikkelder en complexer worden.

Ook Den Haag kent een soortgelijk toetsingsproces met wel enkele verschillen. Voor de Binckhorst, waarin de gemeente een faciliterende rol heeft ingenomen, betekent dit dat als eerste stap door de gemeente een 'Richtinggevend denkkader voor initiatieven' is uitgewerkt (in 'Gebiedsaanpak Binckhorst', gemeente Den Haag, 2011), als indicatie wat de (on)mogelijkheden zijn. Daarbij onderscheidt ze drie niveaus:

- *algemene richtlijnen*, gericht op het leveren van een bijdrage aan een verbetering van de kwaliteit van het gebied (leef- en werkklimaat), bijv. bijdrage leveren aan klimaatneutraal Den Haag, geen extra druk voor parkeren in openbaar gebied);
- *programmatische richtlijnen*, gericht op welk programma en in welke vorm gerealiseerd kan worden (bijv. maximaal milieucategorie 3.2 voor bedrijven, alleen nog kleinschalige kantoorontwikkelingen (500 / 1000 m²), een initiatief wordt zo veel mogelijk gecombineerd met andere functies zoals wonen, bedrijven en kleinschalige kantoren);
- *gebiedsgerichte richtlijnen*; voor een aantal deelgebieden zijn aanvullende richtlijnen opgesteld om unieke kansen te benutten en bestaande kwaliteiten te behouden.

Dit kader is uitgewerkt in een 'Dynamische richtlijnenkaart'. Met het beschrijven van de nieuwe aanpak voor de Binckhorst in het document Gebiedsaanpak Binckhorst doet de gemeente een uitnodiging naar potentiële initiatiefnemers. Zij benoemt deze uitnodiging ook letterlijk in het document. De initiatieven worden door de gemeente integraal getoetst met een zogenaamde "Quickscan haalbaarheid" door het Initiatieventeam (komen 1x per twee weken bijeen, gemiddeld vijf initiatieven per keer). Indien het initiatief een positieve beoordeling (ja of ja, mits) krijgt, wordt een PUK-overeenkomst getekend en het planuitwerkingskader (PUK) opgesteld (op kosten van de initiatiefnemer) en vastgesteld door het college (het gemeentelijk kader heb je dan als initiatiefnemer te pakken). Vervolgens wordt, parallel aan de het opstellen van de aanvraag voor de omgevingsvergunning, de anterieure overeenkomst opgesteld. "Het is aan de initiatiefnemers om hierin het voortouw te nemen en met haalbare plannen te komen" (gemeente Den Haag, 2011; interview Vroom & Cramer). Vroom & Cramer geven ook dat een uitgewerkt schema voor de behandeling van initiatieven helpt om de inspanningen van de gemeente te beperken en te stroomlijnen. Vroeger werd er volop meegedacht, ook het groter maken van een plan, verbindingen leggen met andere plannen was gangbaar. Nu is de werkwijze veel meer, u heeft een idee, breng het eerst maar een stap verder tot een voldragen idee (bijv. goede parkeeroplossingen, rekening gehouden met milieucontouren). De gebiedsmanager heeft daarin vooral een taak om dat te bespreken met de initiatiefnemer. De bal wordt daarbij veel meer bij de initiatiefnemer gelegd. Het 'oude werken' kan meer worden betiteld als een luxe behandeling, faciliteren is toch een meer afwachtende houding aannemen (interview Vroom & Cramer). Daarbij wordt door de gebiedsmanager onderkend dat er een spanning bestaat tussen initiatieven die nog erg pril zijn, maar wel een bepaalde potentie in zich lijken te hebben en vervolgens door het initiatieventeam negatief worden beoordeeld vanwege de prilheid van het initiatief. Daar ligt vooral een uitdaging om de argumenten waarom het plan nu negatief is beoordeeld, goed uit te kunnen leggen aan een initiatiefnemer. Hij of zij krijgt daarmee ook een idee op welke manier het mogelijk wel zou kunnen. Echter, de situatie waarin een forse bezuiniging heeft plaatsvonden (30% minder personele capaciteit) leidt er ook toe dat men terughoudend is geworden, niet zo zeer dat er geen vertrouwen is in initiatieven, maar veel meer de angst of je het wel waar kan maken. Teleurstelling moet te allen tijde worden voorkomen. In die zin is 'uitnodigen' ook geen vast punt op de agenda van de gebiedsmanager, daaraan ontbreekt nu gewoon de tijd. Wel is er de hoop dat met het stroomlijnen van het toetsingsproces van initiatieven er minder tijd aan het interne proces hoeft te worden besteed, waardoor er wel tijd ontstaat voor activiteiten als uitnodigen.

Mirjam Molenaar (Afdelingshoofd Economische zaken, gemeente Arnhem):

"Niet alleen "nee" zeggen, of je afvragen of we dat wel willen, maar met koffie en gebak binnenhalen. Tuurlijk moeten we duidelijk zijn, niet alles is ongelimiteerd, maar ga met elkaar om tafel zitten om te kijken wat wél mogelijk is. Dat moeten we echt nog leren."

In Utrecht wordt ook steeds vaker op een andere manier gewerkt. Tot voor kort werd een Stedenbouwkundig Programma van Eisen (SPvE) opgesteld door de gemeente (met een uitgebreid participatietraject van bewoners en omwonenden) als een initiatiefnemer met een idee kwam. Op dit moment worden initiatieven getoetst en wordt een andere invulling van het gebied op zijn kansen beschouwd. Dit betekent ook dat de stedenbouwkundige niet langer ontwerpt (zoals plaatsvond in de rol van initiëren en regisseren), maar toetst. Ook het participatieproces wordt daarmee anders ingericht. Dat levert nog wel spanning op tussen een efficiënt of een maximaal participatietraject. Nog te vaak worden inhoudelijke klachten vertaald alsof er onvoldoende is geluisterd en het participatietraject niet goed is verlopen. En de gemeenteraad neemt dit nog wel eens over (interview Mulder).

In het kader van de Kennisdag Stadsontwikkeling Rotterdam noemt Van Randeraat (2012) het belang van het verdiepen in de business van de ondernemer: Wie zijn de klanten, waar komen ze vandaan, waar haalt hij zijn producten, welke omloopsnelheid en welke setting is optimaal om te kunnen excelleren? En hoe kun je als gemeente hier een helpende hand bieden is dan de vraag.

Ambities loslaten en ruimte geven

In de visie van de gemeente Utrecht (Werkgroep DSM, 2011) kunnen bij een faciliterende rol de eisen beperkt zijn, de gemeente geeft aan wat niet gewenst is, eventuele randvoorwaarden worden geregeld met planologische procedures. De markt doet haar werk (100% verantwoordelijk, ook financieel). Als de markt het niet oppakt is de tijd voor ontwikkeling blijkbaar nog niet rijp volgens de gemeente. Ook geeft Mulder (interview) aan dat daar waar je minder actief kunt zijn, afstand moet nemen en het beter is om gebruik te maken van anderen en niet op voorhand allerlei zaken vast te leggen.

Martin Mulder (Directeur Programma's, gemeente Utrecht): "Zij konden het kopen. Dat was voor mij het signaal, nu gaan we om, we gaan niet die visie voor 100% realiseren. Niet vooraf een SPvE opstellen. Ze willen in principe het goede programma waar behoefte aan is in de stad."

De gemeente Arnhem (2011 2012) onderkent vanuit het perspectief dat de toekomstige vragen in een gebied door 'de stad zelf worden gesteld', de beïnvloedbare ruimte van de gemeente kleiner is. Ook wordt door Molenaar (interview) aangegeven dat het niet gaat om het hanteren van lijstjes, maar dat een veel creatievere manier van denken nodig is. Daarbij onderkent ze ook dat dit best lastig is, want als overheid wordt je ook gevraagd om duidelijk en eenduidig te zijn, wanneer iets wel of niet kan.

Ook in Rotterdam bieden de kaders meer vrijheid. Bijvoorbeeld in het Stadshavengebied. Beekman (interview) geeft aan dat de gemeente een bepaalde kwaliteit en programma wil realiseren die ook moet aansluiten op de omliggende wijken. Waar de gemeente vroeger aangaf waar wat op welke plek moest komen, laat zij dat nu over aan de initiatiefnemers om dat zelf te bepalen. Dat wil zeggen de functies en omvang zijn duidelijk, maar waar en hoe, dat is vrij.

Het loslaten van ambities leeft ook in Amsterdam. In de stad wordt onderkend dat de manier van werken zoals gebruikelijk bij de 'stad maken' niet past bij een 'stad zijn'. Het vraagt om een andere werkwijze, waarbij het gaat om vertrouwen tussen gemeente en initiatiefnemer(s) en het loslaten van bekende instrumenten als het stedenbouwkundig plan (in Crucquius en Haven Stad) en het 'functievrij maken' van gebieden (Zeeburgereiland) (interview Schelling & Van der Lem). Ook wordt in het kader van het 'ruimte geven' specifiek het onderdeel erfpacht genoemd. Het gaat daarbij om het meedenken in erfpachtconstructies die rekening houden met wisselende functies in een gebouw. Ook het overgaan van het afbetalen van een erfpacht naar het betalen van een canon (op verzoek van de erfpachter) wordt daarin meegenomen. Om ruimte te kunnen geven aan nieuwe ontwikkelingen of instrumenten wordt in Amsterdam (interview Schelling & Van der Lem) het gevaar onderkend van precedentwerking en het maken van fouten. Om dit te kunnen borgen is een experimentenregeling vastgesteld door het college. Op deze manier kunnen experimenten worden uitgevoerd naast de bestaande regels. Daarbij wordt overigens wel aangegeven dat het doen van deze experimenten en meer in het algemeen het aannemen van een faciliterende houding meer tijd vergt en dat dit lastig is met de doorgevoerde bezuinigingen. Er is minder procesgeld beschikbaar gesteld (vanuit de redenering dat de vastgoedproductie is teruggelopen), terwijl de werkzaamheden niet minder zijn geworden. Als reactie hierop zie je dat iedereen veel bewuster bezig is met de vraag: wat is mijn kerntaak? Dit heeft enerzijds een positief effect in een efficiënter werkwijze, nadeel is ook dat daardoor activiteiten afvallen die mogelijk wel nodig zijn vanuit een uitnodigende en faciliterende houding (interview Schelling & Van der Lem).

Samenspel van disciplines en afdelingen

De denkcommissie (2011) in Amsterdam benoemt het belang van een goed samenspel tussen jurist en ontwerper: zoeken naar de mogelijkheden binnen de regels en de planvoorbereidingstijd zo kort mogelijk laten zijn. Ook wordt het beschikbaar stellen van gemeentelijke databestanden als mogelijkheid gezien voor het bevorderen van ondernemerschap. De loodsfuncties (kantorenloods, hotelloods, stadsloods, bedrijvenloods) en initiatieventeams in Amsterdam vervullen, naast een verbindende rol tussen vraag en aanbod, ook een rol als bemiddelaar tussen de initiatiefnemer en de gemeentelijke organisatie. Zij fungeren als 'loketten' (interview Schelling & Van der Lem). In Rotterdam (Rotterdam, 2011) wordt de noodzaak van een cultuurverandering binnen de gemeentelijke organisatie genoemd (interview Beekman). Ook in Arnhem vindt men dat dit anders moet: duidelijk is de noodzaak voor het leggen van een verbinding tussen het fysieke en andere beleidsvelden (sociaal, economisch, maatschappelijk, verkeerskundig). Het verbinden van disciplines en het leggen van een koppeling tussen ontwikkeling en beheer wordt als urgent beschouwd (gemeente Arnhem, 2011 en 2012).

Martin Mulder (Directeur Programma's, gemeente Utrecht): "De gebiedsmanager speelt een essentiële rol in het samenspel van gemeentelijke afdelingen. Voor ons is het soms ook verrassend wie met welke eis naar boven kan komen en op grond waarvan. Als de gebiedsmanager zegt: "nee dit is goed", dan is nog wel de vraag hoe doen we daar een oliekannetje erbij zodat het snel werkt."

Tijd winnen

In het kader van de Kennisdag Stadsontwikkeling Rotterdam noemt Van Randeraat (2012) dat lange doorlooptijden een initiatief uiteindelijk laten doodgaan. Processen moeten gelijke tred houden met de omloopsnelheid en beslissnelheid van een initiatiefnemer, anders haakt men af. Dit wordt ook door de andere gemeenten als een urgent onderwerp onderkend. Daarbij wordt ook aangegeven dat naast proceduretijden en daaraan gekoppelde ambtelijke behandeltermijnen er ook veel tijd verloren gaat aan meningsvorming en besluitvorming. Vooral daar waar sprake is van urgente en belangrijke projecten is het idee dat daar nog tijdwinst te behalen is.

Mac Donalds

Het bedrijventerrein IJsseloord I (Arnhem) dreigde af te glijden. Veel autobedrijven trokken weg als gevolg van veranderingen in de markt. Samen met de ondernemers heeft de gemeente een visie gemaakt op het gebied. De Mac Donalds toonde interesse voor vestiging. In eerste instantie had de gemeente weinig interesse, maar de gevestigde ondernemers wilden wel. Op verzoek van Mac Donalds is het plan gewijzigd, waarbij de eigenaar van het vastgoed de nieuwe openbare weg in het gebied heeft aangelegd (en bekostigd). Voorwaarde was wel dat er binnen 3 maanden gebouwd kon worden. Dat dit is gelukt komt door een goed samenspel binnen de gemeentelijke afdelingen. Maar dit ging niet zonder slag of stoot, het kostte veel inspanningen. Het terrein is binnen een jaar totaal veranderd, waarbij de ondernemers veel dingen zelf hebben gedaan (o.a. bewegwijzering).

Samenvattend overzicht

Tabel 3.9 geeft een overzicht van de door de onderzochte gemeenten benoemde voorwaarden en activiteiten bij een faciliterende rol

Tabel 3.9 Door gemeenten aangegeven voorwaarden en activiteiten bij een faciliterende rol

faciliteren	
verbinden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ door regievoering verschillende partijen bij elkaar brengen ▪ matchmaker tussen vraag en aanbod ▪ inzetten van loodsfuncties als interne en externe verbinder
toetsen en meerwaarde bepalen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ quickscan door gemeente ▪ workshop met initiatiefnemer ▪ toets door gemeentelijk initiatieventeam ▪ verdiepen in de business van een ondernemer en nagaan hoe je daarop kunt anticiperen
ambities loslaten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kaders met vrijheid ▪ functievrij maken van gebieden ▪ geen stedenbouwkundig plan meer maken
samenspel van disciplines en afdelingen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ samenspel tussen jurist en ontwerper ▪ leggen van verbindingen tussen verschillende beleidsvelden (sociaal-economisch, sociaal-maatschappelijk, ruimtelijk)
tijd winnen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ doorlooptijden moeten korter, zowel behandeltermijnen als besluitvormingsprocessen

3.3.4 Welke competenties zijn nodig bij deze nieuwe rol?

Een aantal gemeenten heeft (in de interviews) specifiek aangegeven welke competenties nodig zijn in deze nieuwe rol.

In het interview met de gemeente Amsterdam (interview Schelling en Van der Lem) wordt aangegeven dat naast eigenschappen als flexibel en creatief, het kunnen netwerken erg belangrijk is. Een netwerkbouwer moet kansen kunnen detecteren en deze kunnen verbinden aan gebiedsopgaven (rechtstreeks dan wel via een intern gemeentelijk netwerk). Ook wordt voor de vakkennis de waarde van vastgoed in de stad (zowel in functionele als in economische zin) van belang geacht.

Mulder (gemeente Utrecht) (interview) geeft aan dat er een groot onderscheid in benodigde competenties te maken is tussen een projectmanager die grote grondexploitaties voert en een projectmanager die 100 kavels in (C)PO verband wil laten ontwikkelen. De eerste moet juist onderhandelingsgericht zijn en als je dat goed doet heb je het slim gedaan. Bij de zelfbouw kavels of andere kleinere initiatieven van eindgebruikers is het dag en nacht beschikbaar zijn voor de meest uiteenlopende vragen een belangrijke functievereiste. Onderhandelen is veel minder moeilijk, het gaat vooral om de vraag of de kavel ook bebouwd gaat worden en het bouwproces zo goed mogelijk te faciliteren.

Ook Beekman (gemeente Rotterdam) (interview) onderkent dat andere competenties nodig. Naast kostenbewustzijn gaat het daarbij om durf en een ondernemende houding. Hij constateert dat als je het initiatief aan anderen over wilt laten, je moet kunnen loslaten en kunnen accepteren dat je misschien iets anders krijgt dan je zelf zou willen. Dit loslaten speelt zowel ambtelijk als bestuurlijk. Ook de combinaties kunnen maken tussen de beleidsfacetten van onderwijs, economie en ruimte. Als aanvullend benodigd kennisveld is kennis van financiering en fondsvorming een belangrijke aanvulling op de bestaande kennisvelden binnen de gemeente.

In het interview met de gemeente Den Haag wordt 'het ruimte zoeken' om initiatieven mogelijk te maken genoemd, het gaat er om slimmer te werken met de bestaande regels. Ook duidelijkheid kunnen geven naar initiatiefnemers wordt van groot belang geacht. Kennis van je gebied als gebiedsmanager en van de stad is nodig om verbindingen te kunnen leggen tussen initiatieven en gebiedsopgaven.

De gemeente Arnhem heeft voor het vormgeven van haar visie op ontwikkelend beheer vier activiteiten onderscheiden: signaleren, kennis, verbinden en handelen. Voor elk van deze activiteiten is volgens de gemeente een ander type functie nodig met een kenmerkend competentieprofiel (zie tabel 3.10).

Tabel 3.10 Onderscheiden competenties per veldpositie gemeente Arnhem (bron: gemeente Arnhem, 2012)

veldpositie	activiteit	functie	competentieprofiel
frontoffice	signaleren	wijkmakelaars	<ul style="list-style-type: none"> ▪ integrale blik op de wijk, heel goed de wijk/stad kennen en weten wat er speelt (rondlopen, netwerken) ▪ in de gaten houden, niet oplossen (regisseur) ▪ kansen pakken als ze voorbij komen ▪ verbinden en handelen, schakel tussen constateren - handelen: zorgen dat signalen die binnenkomen ook leiden tot actie en uitvoering ▪ moet mandaat hebben om te prioriteren in strijdige belangen en deelbelangen op waarde schatten
backoffice	kennis	specialisten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kennis = kapitaal ▪ vakkennis, contacten en netwerk ▪ langdurige relatie, geschiedenis opbouwen ▪ kunnen loslaten, niet blijven vasthouden aan deelbelang
backoffice	verbinden	generalisten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ specialist op het gebied van beleid ▪ verstand van politiek/bestuurlijke gevoeligheid ▪ vragen kunnen stellen, kunnen luisteren, kunnen formuleren ▪ afstand tot de inhoud bewaren
uitvoering	handelen	gebieds-ontwikkelaars	<ul style="list-style-type: none"> ▪ specialist in gebiedsontwikkeling ▪ herder ▪ feeling voor de markt ▪ macht en middelen koppelen aan uitvoeringskracht

Samenvattend overzicht

De in paragraaf 3.2.3 gehanteerde indeling van vier basiselementen van een competentie is ook gebruikt om de door de gemeenten genoemde competenties overzichtelijk weer te geven (zie tabel 3.11).

Tabel 3.11 Competentieprofiel op basis van informatie van onderzochte gemeenten

kennis en ervaring	motivatie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ kennis van het gebied en de stad (netwerk kennen en de gebiedsopgaven) ▪ kennis van het netwerk ▪ in de gaten houden/ monitoren (weten wat er speelt) ▪ kennis van de markt ▪ kennis van de waarde van vastgoed in de stad (functioneel, economisch) ▪ kennis van financiering en fondsvorming ▪ vakkennis ▪ kennis van politiek bestuurlijke gevoeligheid ▪ ruimte zoeken in regels ▪ prioriteren in belangen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ flexibel ▪ dag en nacht beschikbaar ▪ langdurig relatie
vaardigheden	persoonlijke eigenschappen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ netwerken en detecteren van kansen ▪ samenbrengen (beleidsfacetten) en verbinden ▪ kunnen loslaten (ambtelijk en bestuurlijk) ▪ initiatieven verder brengen (handelen, actie) ▪ afstand tot de inhoud bewaren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ creatief ▪ durf ▪ ondernemend

3.3.5 Hoe wordt deze nieuwe rol gefinancierd?

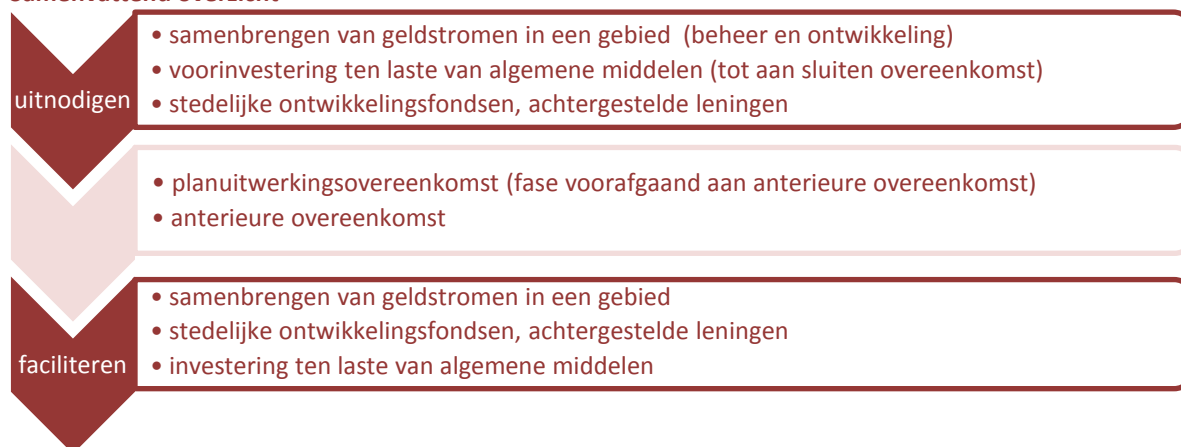
De gemeente Amsterdam (Denkcommissie, 2011) wil verschillende budgetten vanuit een gebiedsbenadering (in plaats van sectoraal) inzetten. En in Buikslooterham wordt een deel van de erfpachtopbrengsten uit de transformatie ingezet voor de gebiedsontwikkeling waar de gemeente wel zelf de regie in handen heeft. Ook worden deze lijnen voorgesteld voor het Cruquiusgebied (interview Schelling & Van der Lem).

De gemeente Arnhem ziet kansen voor een koppeling tussen stadsbeheer en stadsontwikkeling, ook op financieel gebied. Zo moeten middelen uit de vaste onderhoudsbudgetten bijdragen aan ontwikkeling. Een flexibele inzet van budgetten gekoppeld aan een soepele besluitvorming horen daarbij.

Voor de Binckhorst zijn initiatieven voor eigen rekening en risico. De aanpak in de Binckhorst voorziet niet een in een gemeentelijke bijdrage. De eerste contacten komen voor rekening van de gemeente (tot en met toetsing PUK), voor het vervoltraject maakt de gemeente nadere afspraken over eventuele vergoeding van begeleidingskosten in de vorm van een overeenkomst (Den Haag, 2011; interview Vroom & Cramer).

Naast de financiering van de eigen rol van de gemeente kijkt bijvoorbeeld de gemeente Rotterdam naar mogelijkheden voor een nieuw financieel instrumentarium, nu de mogelijkheden voor subsidies en het investerend vermogen van de gemeente is afgenomen. Het gaat daarbij om het opzetten van innovatiefondsen (door vooral verbanden te leggen tussen landelijke of Europese thema's waar nog geld voor beschikbaar is), investeringsfondsen (private partijen) of achtergestelde leningen. De gemeente is volop aan het onderzoeken hoe een nieuw financieel instrumentarium beter kan aansluiten bij een faciliterende overheid.

Samenvattend overzicht

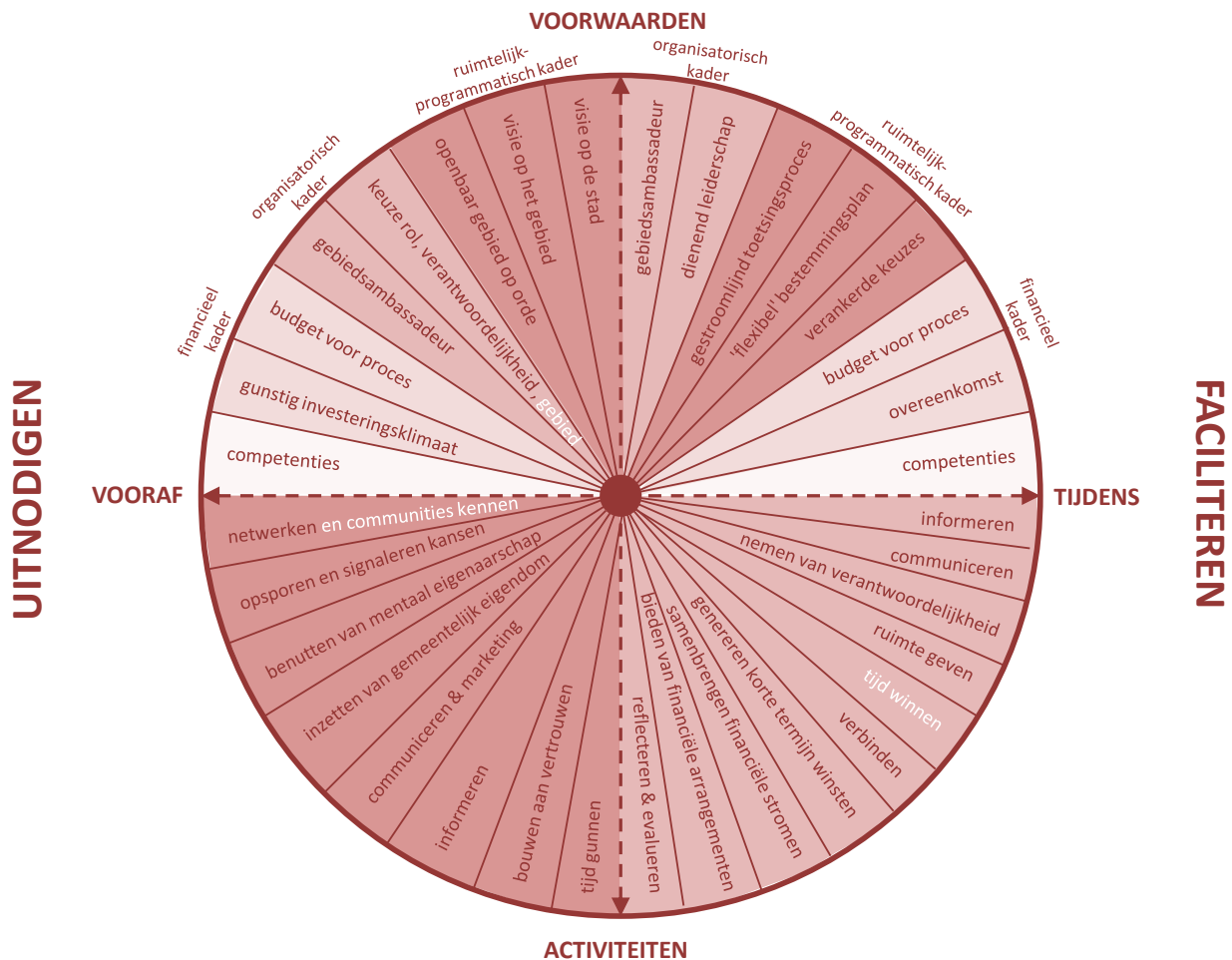


3.4 Samenvatting resultaten theoretische verkenning

Voorwaarden en activiteiten voor een uitnodigende en faciliterende houding

De verkenning van het wetenschappelijk en theoretisch veld (§ 3.2) leverde, naast het onderscheid tussen uitnodigen (vooraf) en faciliteren (tijdens), een onderscheid op tussen *activiteiten* die een gemeente doet in dit proces en *voorwaarden* die nodig zijn om een uitnodigende en faciliterende rol te kunnen vervullen. Binnen de te scheppen voorwaarden kan nog nader onderscheid worden gemaakt in een ruimtelijk-programmatisch kader, een organisatorisch kader, een financieel kader, en benodigde competenties. Er is expliciet geen onderscheid gemaakt in een juridisch kader, omdat dit kan worden ondervangen binnen de drie genoemde kaders: zij kunnen desgewenst allen een juridische verankering krijgen.

Uit het onderzoek bij de vijf gemeenten blijkt dat de door de gemeenten benoemde voorwaarden en activiteiten nagenoeg overeenkomen met de in de theorie verkende voorwaarden en activiteiten. Dat wil niet zeggen dat alle theoretisch verkende voorwaarden en activiteiten door de gemeenten zijn benoemd, maar hetgeen dat benoemd is door de gemeenten grotendeels overeenkomt. Er is geen sprake van tegenstrijdigheden. Een aantal aanvullingen is nog wel te maken. Zo wordt door alle gemeenten het aspect 'tijd winnen' genoemd. En ook wordt bij de te maken keuzes diverse malen het kiezen tussen en binnen gebieden benoemd. Tenslotte wordt door de stad Rotterdam (interview Beekman; Randerat, 2012) gewezen op het kennen, benutten en sluiten van netwerken en communities. Deze drie elementen zijn toegevoegd aan het oorspronkelijke cirkeldiagram zoals opgesteld in paragraaf 3.2.5 (de aanvullingen zijn met witte tekst weergegeven in onderstaande figuur).



Figuur 3.8 Voorwaarden en activiteiten bij een uitnodigende en faciliterende houding (voorkomend uit geraadpleegde publicaties (theoretisch veld) en onderzoek bij vijf gemeenten)

Competentieprofiel uitnodigende en faciliterende houding

Gelijk aan de vergelijking tussen het wetenschappelijk en theoretisch veld en het onderzoek bij de vijf gemeenten voor de voorwaarden en activiteiten, is dit ook gedaan voor de beschreven en benoemde elementen van het competentieprofiel van een gemeente met een uitnodigende en faciliterende houding. De aanvullingen concentreren zich met name rond het aspect kennis en een aantal vaardigheden. De vaardigheid 'netwerken en het detecteren van kansen' is daarbij als een bijzonder mooie aanvulling te benoemen: het refereert feitelijk aan de startactiviteit van een uitnodigende houding. Verdere aanvullingen zijn in wit weergegeven in tabel 3.12.

Tabel 3.12 Competentieprofiel gemeente
(voortkomend uit de geraadpleegde publicaties en onderzochte gemeenten)

kennis en ervaring	motivatie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ het gebied kennen en kunnen voelen ▪ kennis van de stad ▪ kennis van het netwerk ▪ kennis van de markt (programma) ▪ herkennen van kansen ▪ gebied beschouwen als onderneming met businessplan (integreren van verschillende financiële stromen in een gebied) ▪ afwegingen kunnen maken (marktmeester) ▪ leren delen van problemen (en opschalen indien nodig, ook i.v.m. politieke afwegingen) ▪ ruimte zoeken in regels ▪ kennis van politiek bestuurlijke gevoeligheid ▪ vakkennis op hoog niveau (planeconomie, juridisch, vastgoed: economisch en functioneel) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gedreven ▪ commitment, toewijding, betrokken, (dag en nacht beschikbaar) ▪ verantwoordelijkheid nemen (voor het probleem) ▪ flexibel ▪ zelfstandigheid ▪ langdurige relatie willen aangaan
vaardigheden	persoonlijke eigenschappen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ netwerken en detecteren van kansen ▪ samenbrengen en verbindingen leggen ▪ onorthodox en associatief denken ▪ het beste in anderen naar boven kunnen halen ▪ visie combineren met realisme ▪ luisteren en horen ▪ ontvankelijkheid tonen ▪ kunnen loslaten (ambtelijk en bestuurlijk) ▪ initiatieven verder brengen (handelen, actie) ▪ afstand tot de inhoud bewaren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ open en uitnodigende houding ▪ ondernemend (op gemak voelen bij onzekerheden), durf ▪ enthousiasmerend ▪ inlevingsvermogen, dienstbaar / respect ▪ creatief ▪ vasthoudend ▪ geduld

Nadere beschrijving van voorwaarden en activiteiten

De voorwaarden en activiteiten die zijn opgenomen in het cirkeldiagram in figuur 3.8 zijn in tabel 3.13 en 3.14 opgenomen en nader beschreven. Deze beschrijvingen zijn de resultante van het onderzoek in het wetenschappelijk en theoretisch veld (in donkerrood weergegeven) en het onderzoek bij de vijf gemeenten (aanvulling in wit weergegeven). Zoals ook in paragraaf 3.2.5 is opgemerkt, zijn deze beschrijvingen niet limitatief en verschillen de nadere beschrijvingen in de mate van concreetheid en complexiteit.

Tabel 3.13 Nadere beschrijving van de voorwaarden en activiteiten bij een uitnodigende houding

uitnodigen		
voorwaarden		
ruimte- lijk kader	visie op de stad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wenkend perspectief bieden ▪ visie op wat de stad wil zijn, helder en consistent ▪ initiatieven op gebiedsniveau moeten op een hoger schaalniveau kunnen worden bekeken voor hun meerwaarde aan de stad ▪ in proces komen tot betekenisvolle verbindingen en 'gedeeld verlangen'
	visie op het gebied	initiatiefnemers hebben een inspirerend en richtinggevend kader nodig die door hen gedeeld wordt: gebiedsverhaal, gebiedsambitie, programma op hoofdlijnen met heldere doelen die ruimte creëren; hierbij dienen de keuzes transparant in beeld te worden gebracht
	openbaar gebied op orde	het openbaar gebied dient in overeenstemming te zijn / te komen met de visie op het gebied om initiatieven aan te trekken en bereidheid van vastgoedeigenaren te vergroten om gebouwen op te knappen
organi- sato- risch kader	keuze rol, verantwoordelijkheid, gebied	<ul style="list-style-type: none"> ▪ keuzes maken tussen en binnen gebieden ▪ duidelijkheid over de rol van de gemeente en wat zij daarin kan of wil betekenen voor initiatiefnemers ▪ duidelijkheid over wat zij verwacht van initiatiefnemers ▪ randvoorwaarden borgen in een gelijk speelveld
	gebiedsambassadeur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ centraal aanspreekpunt in het gebied, die intern en extern verbindingen kan leggen ▪ kunnen optreden als scheidsrechter ▪ eventueel in de vorm van een klein kennisrijk team
financi- eel kader	budget voor proces	budget nodig voor gebiedsmanager, voor communicatie en marketingproces
	gunstig investeringsklimaat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aanvragen van subsidies (EG, rijk, provincie) ▪ inzetten wettelijk en fiscaal instrumentarium ▪ context bieden waarin investeringen aantrekkelijker worden (voorspelbaarheid overheid) ▪ stedelijk ontwikkelingsfonds ▪ gemeentelijke leningen
competenties		zie tabel 3.12
activiteiten		
netwerken en communities kennen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analyseren van (informatie over) gebruikers, huurders en eigenaren ▪ gesprekken aangaan met gebruikers, huurders en eigenaren in het gebied ▪ gesprekken aangaan met potentiële initiatiefnemers buiten het gebied ▪ kennis van sociaaleconomische clusters en netwerken in de stad (ook de hiaten kennen) en deze verder ontwikkelen ▪ inzetten van communities voor de stad (vgl. economic development board) 	
opsporen en signaleren van kansen	kijken waar zich kansen voor doen in het gebied, maar ook daar buiten	
mentaal eigenaarschap benutten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ richten op personen die al wat kunnen (voorlopers) en/of juiste contacten hebben ▪ richten op personen die al wat willen (bezieling) 	
inzet van gemeentelijk eigendom	gemeentelijk vastgoed of grondbezit inzetten om gebiedsontwikkeling op gang te brengen	
communiceren & marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organiseren van overleg met belanghebbenden (ook bijv. in het kader van een visie op het gebied) ▪ ontvankelijkheid tonen ▪ promoten van een programma / thema ▪ organiseren van prijsvragen 	
informereren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ informatie toegankelijk maken (waardekaart van het gebied) ▪ informereren over gemaakte keuzes in plannen en kaarten (via internet) ▪ kennisuitwisseling (studiereizen, workshops, interviews etc.) 	
bouwen aan vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ geef verantwoordelijkheid ▪ werk transparant ▪ maak formele afspraken 	
tijd gunnen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ het gebied de tijd gunnen, tempo wordt bepaald door de kansen die zich voordoen ▪ faseren ▪ tijdelijke functies 	

Tabel 3.14 Nadere beschrijving van de voorwaarden en activiteiten bij een faciliterende houding

faciliteren		
voorwaarden		
ruimtelijk kader	'flexibel' bestemmingsplan	ruimer bestemmen in bestemmingsplan / bestemmingsplan waarbij alle functies zijn toegestaan met enkele uitzonderingen / functievrij maken van gebieden
	verankerde keuzes	randvoorwaarden borgen in een gelijk speelveld
organisatorisch kader	gebiedsambassadeur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ centraal aanspreekpunt in het gebied, die intern en extern verbindingen kan leggen ▪ matchmaker tussen vraag en aanbod ▪ kunnen optreden als scheidsrechter ▪ eventueel in de vorm van een klein kennisrijk team
	dienend leiderschap	erken en benoem leiderschap (kan gemeente zijn, maar hoeft niet)
	gestroomlijnd toetsingsproces	<ul style="list-style-type: none"> ▪ loslaten van gefixeerde protocollen (vlot proces) ▪ differentiëren van regels (voor milieu, parkeren) ▪ workshop met initiatiefnemer ▪ meerwaardetoets ▪ verdiepen in de business van een ondernemer en nagaan hoe je daarop kan anticiperen
financieel kader	budget voor proces	budget nodig voor gebiedsmanager en communicatietraject (niet alle kosten kunnen worden verhaald met een overeenkomst)
	overeenkomst	waar wenselijk overeenkomst sluiten voor het verhalen van kosten, daarbij kunnen onderhandelen over meerwaarde (financieel en maatschappelijk)
competenties		zie tabel 3.12
activiteiten		
informereren	informatie verstrekken over wat er kan en mag in het gebied	
communiceren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organiseren van periodiek overleg met belanghebbenden / het gebied ▪ ontvankelijkheid tonen 	
verantwoordelijkheid nemen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verantwoordelijkheid nemen voor het vraagstuk ▪ verantwoordelijkheid nemen voor de te leveren bijdrage 	
ruimte geven	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kaders met vrijheid ▪ de norm is wat 'zij willen' ▪ steun geven aan ideeën die door anderen zijn bedacht ▪ aanvaarden dat het soms fout kan gaan 	
tijd winnen	doorlooptijden moeten korter, zowel behandeltermijnen als besluitvormingsprocessen	
verbinden	<i>intern</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ waar disciplines elkaar ontmoeten kan nieuwe kennis ontstaan ▪ opschalen met minder integraliteit en minder mensen of downschalen met meer integraliteit en meer mensen 	
verbinden	<i>extern</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kijk waar tussen partijen onderling en/of tussen partijen en gebieden meerwaarde kan ontstaan en leg actief verbindingen ▪ verknoop urgenties ▪ verknoop ambities, benut variëteit ▪ grensoverschrijdend handelen, waardeer verbinders ▪ opschalen (minder integraliteit, minder mensen) of downschalen (meer integraliteit, meer mensen) 	
genereren korte termijn winsten	korte termijn winsten kunnen het vertrouwen verder vergroten en kunnen nieuwe initiatieven uitlokken	
financiële stromen samenbrengen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kijken waar gemeentelijke budgetten kunnen worden samengebracht, maar ook of andere financiële stromen in een gebied kunnen worden benut ▪ crowdfunding 	
bieden van financiële arrangementen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ subsidies ▪ stedelijk ontwikkelingsfonds ▪ gemeentelijke leningen ▪ gebiedsinvesteringszone (vgl. bedrijveninvesteringszone (BIZ)) 	
reflecteren en evalueren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kritische reflectie intern en extern ▪ benoem twijfels en onzekerheden ▪ lerend vermogen van betrokkenen actief ontwikkelen en benutten 	

Havenkwartier Deventer



Gele Rijdersplein Arnhem

4 Uitnodigen en faciliteren in de praktijk

4.1 Inleiding

Toetsing theoretisch model

In hoofdstuk 3 is op basis van een verkenning van diverse literatuurbronnen een theoretisch model ontwikkeld waarin de voorwaarden en activiteiten bij een uitnodigende en faciliterende houding van gemeenten zijn beschreven. Ook zijn de daarvoor gewenste competenties in beeld gebracht. Met een aanvullende verkenning bij vijf gemeenten (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht en Arnhem) over hun visie en (voorgenomen) werkwijze bij een dergelijke houding is een klein aantal aanvullingen op dit model en het competentieprofiel aangebracht.

Met deze inzichten zouden de (deel)vragen uit hoofdstuk 1 van dit onderzoek in principe kunnen worden beantwoord:

- Wat is een uitnodigende en faciliterende houding: wat doe je en wat heb je nodig?
- Welke competenties van personen (kennis, ,kunde, houding) zijn wenselijk bij deze houding?
- Hoe wordt deze houding gefinancierd?

Echter, het is vooral interessant om te kijken op welke wijze in de praktijk van projecten een uitnodigende en faciliterende houding van een gemeente werkt. Enerzijds vanuit het perspectief van de gemeente, maar ook vanuit de initiatiefnemers: hoe vinden zij nu dat het met de uitnodigende en faciliterende houding van de gemeente gaat in hun project? Komt dit overeen met het beeld dat de gemeente heeft. En in hoeverre komt het ontwikkelde theoretisch model overeen met de werkwijze (de voorwaarden en activiteiten) in de praktijk.

Om antwoord te vinden op deze vragen is gekozen voor het uitvoeren van twee casestudies. Een casestudie kan een bepaalde mate van diepgang opleveren, die bijvoorbeeld nog niet bij de zoektocht langs de vijf gemeenten is verkregen. Bij de verkenning van de vijf gemeenten kwam de behoefte naar voren dat het wenselijk is om dieper op een project in te gaan om de werkwijze goed te kunnen beschrijven, zowel vanuit het perspectief van de gemeente als vanuit het oogpunt van de betrokken initiatiefnemers. Deze diepgang wordt dan vooral verkregen door, naast het bestuderen van documenten en een interview aan de gemeentelijke zijde, ook de initiatiefnemers die worden uitgenodigd en gefaciliteerd te interviewen. In dit onderzoek is daarbij gekozen voor ondernemers in het gebied (eindgebruikers). Daarbij zijn marktpartijen als adviesbureaus, ontwikkelaars, beleggers, woningcorporaties, bouwbedrijven, vastgoedbedrijven buiten beschouwing gelaten. Ook particulier initiatief zoals (collectief) particulier opdrachtgeverschap valt buiten de scope van dit onderzoek.

Ook kan de casestudie mogelijk nieuwe ideeën genereren voor de manier van werken in een uitnodigende en faciliterende houding. Nadeel van een casestudie is dat de resultaten en conclusies moeilijk zullen zijn te generaliseren. Echter, op dit moment is nog niet veel informatie bekend over de werkwijze in de praktijk en is de behoefte aan het genereren van ideeën over het invulling geven aan deze houding van uitnodigen en faciliteren groot. Een casestudie kan in dit geval gebruikt worden voor exploratie van het onderwerp. Het biedt de mogelijkheid om het onderzoeksonderwerp in de thematiek vanuit concrete, alledaagse omstandigheden te beschrijven en te interpreteren en met interviews de beleving van de betrokkenen te achterhalen. Op grond hiervan is gekozen voor het uitvoeren van een tweetal casestudies. Doorslaggevend was daarbij dat met deze vorm de beleving en bevindingen van beide partijen (gemeente en initiatiefnemers) binnen hun context kunnen worden onderzocht.

Keuze van de cases

Het idee van uitnodigen en faciliteren als nieuwe houding van de (gemeentelijke) overheid is nog vrij jong. Toch wordt op verschillende plekken in Nederland al geprobeerd te werken vanuit deze houding. Voor de keuze van de projecten of gebieden om als casestudie te kunnen dienen, zijn de volgende criteria benoemd:

- binnenstedelijke ligging (geen uitleggebied);
- (groot)stedelijke context (inwoneraantal van meer dan 100.000); een grotere organisatie (een grotere gemeente in dit geval) vergt doorgaans meer afstemming dan een kleine organisatie en stelt in die zin hogere

- eisen aan de rol van uitnodigen en faciliteren. Hierdoor is mogelijk een breder spectrum van de inhoud van uitnodigen en faciliteren te ontdekken, dan bij kleinere gemeente mogelijk het geval zou kunnen zijn;
- de voorgenomen gebiedsontwikkeling is op een of andere manier 'vastgelopen';
 - verschillende posities gemeente (wel of geen eigendomspositie) binnen de cases dan wel tussen de cases;
 - bepaalde stappen in het proces zijn reeds genomen: bijvoorbeeld de vaststelling van een visie of een bestemmingsplan voor het gebied zodat er sprake is van enige ervaring in deze nieuwe houding.

Op grond van deze criteria zijn de projecten Havenkwartier in Deventer en Gele Rijdersplein in Arnhem als cases geselecteerd. De scores van deze twee projecten op de bovengenoemde criteria zijn in onderstaande tabel (tabel 4.1) weergegeven.

Tabel 4.1 Onderbouwing keuzes casestudies

criteria	Havenkwartier - Deventer	Gele Rijdersplein - Arnhem
binnenstedelijke ligging	ja	ja
(groot) stedelijke context (inwoneraantal > 100.000)	98.667 inwoners (1-1-2012 CBS)	149.226 inwoners (1-1-2012 CBS)
voorgenomen gebiedsontwikkeling is vastgelopen	ja, masterplan uit 2004 is door de gemeenteraad in 2006 niet vastgesteld, daarna is in 2010 een nieuwe ontwikkelingsstrategie vastgesteld volgens het 'Vlaams model' (organisch, faciliterende rol gemeente)	ja, ontwikkelstudie met nieuwe vastgoedontwikkeling (kantoren, detailhandel, woningen) op het plein is terzijde gelegd
verschillende posities gemeente	gemeente heeft circa een derde deel (grond en vastgoed) van het plangebied verworven	gemeente heeft alleen openbaar gebied (wegen, groot plein) in eigendom
bepaalde stappen in het proces zijn genomen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ontwikkelingsvisie (2010) ▪ bestemmingsplan vastgesteld (2012) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gebiedsvisie (2010) ▪ actieplan (2011)

Opzet casestudies

Voor het verzamelen van gegevens over het project is zowel gebruik gemaakt van bestaande gegevens als van het afnemen van interviews. Ook is aan beide projecten een locatiebezoek gebracht. Voor de bestaande gegevens is gebruik gemaakt van beleidsdocumenten en gebiedsplannen, college en raadsbesluiten, internet en krant (zie ook bijlage 2 voor een overzicht van de gebruikte documentatie). De interviews zijn afgenomen bij zowel de gemeentelijke projectmanager als bij een aantal ondernemers in het gebied. De keuze voor de ondernemers is gebaseerd op beschikbaarheid en bereidheid tot medewerking, waarbij zowel 'mede- als tegenstanders' van de plannen zijn geselecteerd. In onderstaande tabellen is een overzicht van de geïnterviewde personen opgenomen.

Tabel 4.2 Overzicht geïnterviewde personen Havenkwartier - Deventer

Havenkwartier - Deventer			
organisatie	naam	functie	datum interview
Gemeente Deventer	Dennis Laing	projectmanager	11 juni 2012
We love the city	Andries Geerse	stedenbouwkundige	13 juni 2012
Stentor	Nicolai Lensen	journalist, voorzitter politiek café*	13 juli 2012
<i>Bedrijven</i>			
Pontmeyer	Hans Groothuizen	vestigingsdirecteur	25 juni 2012
Theaterschip Drost van Salland	Erik Jan Post	directeur	25 juni 2012
Space Cowboys	Paul Keizer Albert Dedden	directeuren/ eigenaren	26 juni 2012
Heilen Advies	Hans Heilen	directeur	13 juli 2012
Emcé	inloopgesprek (25 juni 2012)		
BOEI**	Rinkjan Postma	projectmanager	3 juli 2012

* beknopt interview

** is feitelijk geen ondernemer vanuit de definitie in dit onderzoek, zij zijn in dit project ontwikkelaar en eigenaar van de Zwarte Silo. Vanwege de betrokkenheid bij de ondernemers van dit object is bij de projectmanager van BOEI een interview afgenomen.

Tabel 4.3 Overzicht geïnterviewde personen Gele Rijdersplein - Arnhem

Gele Rijdersplein - Arnhem			
organisatie	naam	functie	datum interview
Gemeente Arnhem	Paul van Hoof	projectmanager	14 juni 2012
City Centrum Arnhem (CCA)	Jos Wegdam	voorzitter	26 juni 2012
Ekoplaza	Rudie Wijnen	ondernemer biologische supermarkt	26 juni 2012
De Schaar kledingveranderingen	Anja Huisman	ondernemer naaiatelier en eigenaar	2 juli 2012
Piece off cake	Sandra van de Poll	ondernemer café/ lunchroom*	26 juni 2012
Rejeko Vastgoed**	Ben Trooster	directeur	10 juli 2012

* beknopt interview

** is feitelijk geen ondernemer vanuit de definitie in dit onderzoek, zij zijn in dit project ontwikkelaar en (voormalig) eigenaar van een pand dat wordt omgebouwd van kantoor naar woningen en horeca. Vanwege de betrokkenheid bij het plein en het proces is bij één van de directeuren een interview afgenomen.

Voor de interviews is het open/semigestructureerde interview als basis genomen. Daarbij is gewerkt met een standaard 'open vragen'-/onderwerpenlijst als basis en is tijdens het interview ook doorgevraagd op onderwerpen die door de geïnterviewde naar voren werden gebracht voor zover daarin een verbinding naar het project en onderhavig onderzoek te maken was. De hoofdonderwerpen en -vragen van de gehouden interviews zijn:

- aanleiding voor de gebiedsontwikkeling;
- de potentie en urgentie van het gebied en partijen;
- voor de gemeente: Wat doet u? Wat werkt? Wat werkt niet? Wat doet u om initiatieven uit te lokken? Wat doet u om deze initiatieven te helpen?;
- voor de ondernemers: Wat doet u? Wat is de aanleiding om hier aan de slag te gaan? Wat is uw relatie met het gebied? Wat doet de gemeente voor u? waar loopt u tegenaan? Wat gaat goed? Wat niet? Hoe komt dat? Wat heeft u daaraan gedaan? Wat valt tegen? Wat gaat boven verwachting?;
- competenties van de gemeente.

Bij de start van de interviews is eerst gebruik gemaakt van hetgeen de geïnterviewde spontaan naar voren bracht en daarop door te vragen. De van te voren opgestelde vragenlijst werd vooral gebruikt als bepaalde onderwerpen in het open interview niet aan bod leken te komen of als de geïnterviewde niet zelf spontaan begon te vertellen na de eerste vraag. Die spontaniteit werd van belang geacht om zoveel mogelijk de beleving en bevindingen van de geïnterviewde vanuit zijn of haar context te horen. In deze verhalen zaten vaak aanknopingspunten om aanvullende, verdiepende vragen te kunnen stellen. Van de interviews is een geluidsopname gemaakt die vervolgens is uitgewerkt in een schriftelijk verslag. Deze zijn bij de onderzoeker op te vragen voor zover hiervoor toestemming is verleend door de geïnterviewde. De beschrijving van de casestudies zijn ter verificatie voorgelegd aan de gemeentelijke projectmanagers.

De gekozen interviewvorm is een geschikte methode om te gebruiken in verkennend, exploratief onderzoek. Het voordeel van een open/semi-gestructureerd interview is dat de onderzoeker snel informatie krijgt over veel onderwerpen en onmiddellijk door kan vragen als daartoe aanleiding bestaat. Ook kan dieper worden ingegaan op bepaalde punten en kan het perspectief van de geïnterviewde worden onderzocht. Het nadeel is dat het voor wetenschappelijk onderzoek een minder nauwkeurig instrument kan zijn (oncontroleerbare variabelen).

Wijze van beschrijving van de casestudies

De beschrijving van de casestudies is gebaseerd op de hoofdindeling zoals die ook is gedestilleerd uit het theoretisch kader (kaders en voorwaarden, activiteiten, competenties) en aangevuld met de onderwerpen 'recente historie' en 'potentie en urgentie'. Daarmee is de opzet van de beschrijving van de casestudies als volgt:

- inleiding;
- recente historie;
- potentie en urgentie;
- kaders en voorwaarden (ruimtelijk-programmatisch, financieel, organisatorisch, factor tijd);
- activiteiten;
- benodigde competenties.

Vervolgens is op basis van deze beschrijving geanalyseerd hoe de voorwaarden en activiteiten van de case zich verhouden tot de voorwaarden en activiteiten uit het theoretisch model. Daarbij is aangegeven of de betreffende voorwaarde of activiteit:

- aanwezig is;
- aanwezig is, maar nog niet ten volle benut;
- nog niet is benut.

Aanvullend zijn de in de interviews benoemde competenties vergeleken met het competentieprofiel uit paragraaf 3.4 en is een reflectie gegeven op de bevindingen uit de casestudie in relatie tot de kansen en bedreigingen van de huidige staat van gebiedsontwikkeling zoals die zijn beschreven in paragraaf 2.6. Tenslotte zijn de conclusies en aanbevelingen omtrent de casestudies beschreven.

Synthese bevindingen casestudies en theoretisch kader

De bevindingen van de casestudies worden in hoofdstuk 5 gerelateerd aan de bevindingen van het theoretisch kader uit hoofdstuk 3. Daarbij wordt antwoord gegeven op de volgende vragen:

- In hoeverre komt het ontwikkelde theoretisch model overeen met de werkwijze (de voorwaarden en activiteiten) in de praktijk?
- Welke delen verdienen aanvulling of aanscherping?

Vanuit de beantwoording van deze vragen kunnen de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek worden beantwoord in hoofdstuk 6: Conclusies en aanbevelingen.

4.2 Havenkwartier Deventer

4.2.1 Inleiding

De stad Deventer

Deventer heeft een rijke stedelijke geschiedenis waarin het Hanzeverbond uit de Middeleeuwen een belangrijke stap is geweest. Een tweede bloeiperiode kende de stad onder invloed van de spoorwegen en het Overijssels Kanaal. Aan de uitmonding in de IJssel ontstonden de grote industrieterreinen. Na de Vestingwet (1874) ontwikkelde de historische stad zich vooral buiten de singels. De stad is zo vanuit het centrum langs de oude invalswegen over het achterland uitgewaaid (Regio Stedendriehoek e.a., 2007).

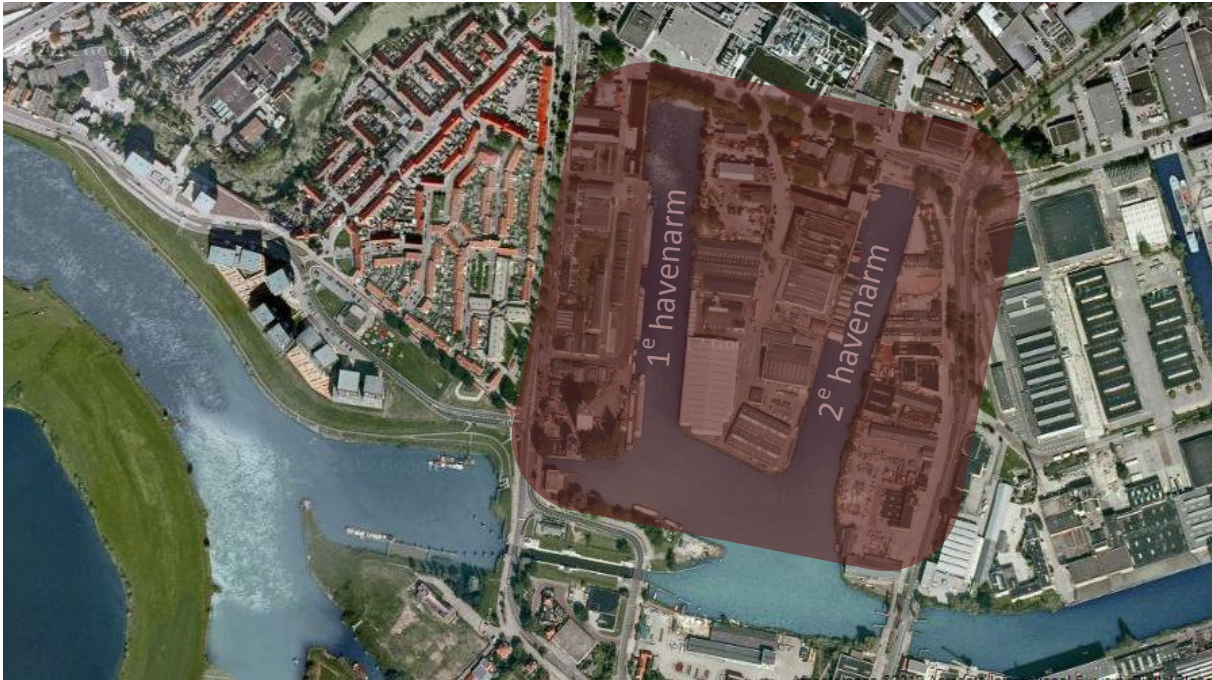


Figuur 4.1 Luchtfoto Deventer met de ligging van het Havenkwartier aangegeven (bron: Google Maps)

De stad Deventer stelt in haar ruimtelijke ontwikkeling stedelijke herstructurering centraal en concentreert zich op stedelijke inbreiding en herstructurering in de binnenstedelijke randzones, in combinatie met het herontwikkelen van specifieke locaties als het Havenkwartier en de naoorlogse wijken Keizerslanden en de Rivierenwijk (Regio Stedendriehoek e.a., 2007).

Havenkwartier

Het Havenkwartier is een bedrijventerrein en is ontstaan na het graven van de haven in 1920. Na het graven van de eerste haven zijn een tweede havenarm uitgegeven om in de toenemende behoefte aan watergerelateerde bedrijfskavels te voorzien. Het gebied ligt ten zuidoosten van het centrum van Deventer.



Figuur 4.2 Luchtfoto Havenkwartier (bron: Google Maps)

De haven bood uitstekende mogelijkheden voor het op- en overslaan van goederen. De twee silo's (opslag van derivaten, graan, meel en tapioca) als blikvangers van het gebied zijn daar een goed voorbeeld van. Ook in het oog springend, wanneer je in het gebied bent, is de Bodenloods. Een loods voor de opslag van goederen, die vanuit deze plek over de bedrijven en winkels van de stad werden gedistribueerd. De laatste decennia is de bedrijvigheid in dit deel van de haven teruggelopen als gevolg van schaalvergroting en de afname van watergebonden transport. Er was steeds meer sprake van leegstand en verpaupering.

In de afgelopen jaren zijn er diverse plannen geweest voor dit gebied (zie ook § 4.2.2). Op dit moment is het Havenkwartier aan een tweede leven bezig: het mikt op creatieve ondernemers en dienstverleners. De ontwikkelingen richten zich op behoud van industrieel erfgoed, toevoegen van woningen, herstructurering haveneiland, doorontwikkeling broedplaats en (her)ontdekking van de haven. Een ontwikkeling die stap voor stap tot stand komt en het gebied moet laten veranderen in een levendige en eigenzinnige stadswijk voor wonen, werken, cultuur en vrije tijd. Op basis van een proces van organische ontwikkeling met een gemeente die initiatieven in het gebied faciliteert.

4.2.2 Recente historie Havenkwartier

Het oudste deel van het Havenkwartier is het meest westelijke deel, de gebieden aan de tweede havenarm zijn later ontwikkeld. Met het teruglopen van de havengerelateerde bedrijvigheid en de schaalvergroting in de logistiek, raakte het bedrijventerrein steeds minder in trek. In de jaren negentig wordt gestart met de revitalisering van het Havenkwartier en het naastgelegen bedrijventerrein Bergweide om de kwaliteit te verbeteren en de werkgelegenheid te versterken.

Echter, een groot deel van het Havenkwartier krijgt in toenemende mate te maken met leegstand en verpaupering van de panden. Om deze negatieve ontwikkelingen te keren, maakt de gemeente begin 2000 de keuze om

het Havenkwartier te transformeren van een werkgebied naar een stadswijk met een mix van functies van bedrijven, kantoren, wonen en detailhandel. Het doel is het ontwikkelen van een leefbaar en levendig stadskwartier met een breed palet aan functies en gebruikers.

Als resultaat van een door de gemeente Deventer uitgeschreven prijsvraag worden de partijen BAM Vastgoed, BPF Bouwinvest en de combinatie Ontwikkelings Maatschappij Apeldoorn met Hanzewonen geselecteerd voor het opstellen van een masterplan voor het Havenkwartier (Gemeente Deventer, 2004). Het masterplan gaat uit van volledige sloop en nieuwbouw, met uitzondering van de karakteristieke silo's aan de haven. Het programma bestaat uit 200.000 m² bvo, onderverdeeld in circa 60.000 m² niet-woonfuncties en circa 1.000 woningen. Het totale investeringsniveau is € 72 miljoen, belangrijke kostenposten hierin zijn verwerving en bodemsanering. In het masterplan wordt aangegeven dat het "een plan op hoofdlijnen is die de condities en randvoorwaarden aangeeft voor een ontwikkeling met een duur van tenminste 15 jaar. Geen blauwdruk maar eerder een ontwikkelingsstrategie." Toch zouden we dit plan heden ten dage als blauwdrukplan kunnen bestempelen: voor het gehele gebied is een stedenbouwkundig plan uitgewerkt, met een uitgekiend programma en vastgestelde bouwmassa's (incl. volledige sloop van het bestaand vastgoed, uitgezonderd de twee silo's in het gebied) en een voorstel voor de inrichting van het openbaar gebied.



Figuur 4.3 Functiekaart Masterplan Havenkwartier 2004 (Gemeente Deventer, 2004)

In het masterplan (Gemeente Deventer, 2004) wordt door de ontwikkelende partijen ook onderkend dat het realiseren van woningen in een industriële omgeving beslist geen sinecure is. Vooral als het om bedrijven gaat die van cruciaal belang zijn voor de stedelijke economie en zich moeten kunnen ontwikkelen. Dit wordt ook opgemerkt door de bedrijven die zijn gevestigd in het Havenkwartier en het naastgelegen industrieterrein Bergweide. De grote bedrijven verenigen zich in de stichting Bedrijfsbelangen Havenkwartier en starten een lobby tegen de plannen. Als gevolg van met name deze lobby en het tekort van € 20 tot € 30 miljoen dat moet worden afgedekt, stelt de raad in 2006 het masterplan uiteindelijk niet vast. Wel is inmiddels zo'n 70 – 80% door de gemeente verworven in het deel ten westen van de eerste havenarm.

Vanaf 2007 is een aantal gebouwen die in eigendom zijn van de gemeente beschikbaar gesteld voor broedplaatsontwikkeling. Deze ontwikkeling kwam voort uit de wens en druk vanuit een aantal culturele partijen in de stad die op zoek waren naar nieuwe ruimte. Niet zozeer alleen fysieke gebouwde ruimte, maar ook ruimte om nieuwe initiatieven te kunnen ontwikkelen in de openbare ruimte, zoals festivals. De gemeente zocht naar een tijdelijke invulling van het door haar verworven vastgoed, daarmee vielen deze behoeftes prachtig samen. Het idee was na vijf jaar is er een nieuw masterplan en dan moeten deze partijen weer uit het gebied. Deze gedachte is gaandeweg veranderd.

De planvorming heeft, mede als gevolg van een gemeentelijke reorganisatie, een tijdje stilgelegen. Totdat in 2008 de vraag rees wat er met het Havenkwartier moest gebeuren. Want met het niet vaststellen van het masterplan in 2006 heeft de gemeenteraad wel aangegeven dat er een nieuw bestemmingsplan moest komen. De vraag was alleen: met welke ontwikkelrichting? In 2008 bleek de behoefte aan kantoren en woningen niet meer zo groot, er was sprake van een overprogrammering in de stad.

Op dat moment zijn drie ontwikkelingsrichtingen onderzocht:

1. het 'Hollands model': vertalen van de uitgangspunten van het oorspronkelijke woonplan (met sloop en nieuwbouw) voor het Havenkwartier naar de situatie in 2009 (kleiner programma);
2. het 'Vlaams model': inzetten op maximaal behoud en hergebruik van gebouwen en een mix van functies in het gebied;
3. het 'Save my purse model': verkopen van het verworven vastgoed, waarbij de WOZ-waarde als opbrengstwaarde werd aangehouden (met de boekwaarde zou het saldo dan op nul uitkomen) en het gebied geheel overlaten aan de markt.

Projectmanager Havenkwartier: "We vonden het wel eerlijk om ook het Save my purse model voor te leggen, want het is ook een keuze om gewoon niets te doen. Je trekt je handen er vanaf, maar dan moet je het ook niet over ambities en visies gaan hebben. Uiteindelijk is daar niet voor gekozen."



Figuur 4.4 Impressie Havenkwartier (het gebied ten westen van de eerste havenarm)

In juni 2009 koos de gemeenteraad het 'Vlaams model' als het meest wenselijke ontwikkelscenario voor het Havenkwartier: "In het 'Vlaams model' schept de gemeente de voorwaarden voor een organische ontwikkeling van het gebied, waarbij wonen, werken en cultuur, zowel fysiek als functioneel, met elkaar worden gemengd. Het bestaande industriële erfgoed wordt herbestemd en opengesteld voor broedplaatsontwikkeling. Het Havenkwartier wordt daarbij niet aan zijn industriële functie onttrokken. Het behoudt zijn functie voor de beroeps-scheepvaart en de gevestigde bedrijvigheid. Het doel is echter om het Havenkwartier een geheel eigen ontwikkeldynamiek te geven, zodat werken, wonen en cultuur op den duur harmonieus samensmelten tot een volstrekt uniek stedelijk leefgebied" (gemeente Deventer, 2012).

De belangrijkste keuzes in het 'Vlaamse model' zijn: behoud van het industrieel erfgoed, het toevoegen van woningen, de herstructurering van het haveneiland, de doorontwikkeling van de broedplaats en de ontdekking van de haven. Deze keuzes zijn in het Ontwikkelingsplan 'Ruimte voor ideeën' (gemeente Deventer e.a., 2010) nader onderzocht en uitgewerkt.

4.2.3 Potentie en urgentie Havenkwartier

De projectmanager Havenkwartier van de gemeente Deventer (kortweg: projectmanager Havenkwartier) dicht het gebied een hoge potentie toe vanuit de ligging nabij de binnenstad, de uitvalswegen naar de snelweg en de ligging aan het water. De noodzaak om het Havenkwartier te herontwikkelen, is vooral voortgekomen uit de toenemende leegstand en verpaupering van het gebied en het aantrekken van ongewenste activiteiten. Voor de potentie van partijen roemt hij het groot aantal partijen met goede en creatieve ideeën. Wel is er op dit moment een reëel probleem van financierbaarheid. Desalniettemin is het recent een aantal partijen gelukt om de financiering van hun onderneming bij de bank rond te krijgen.

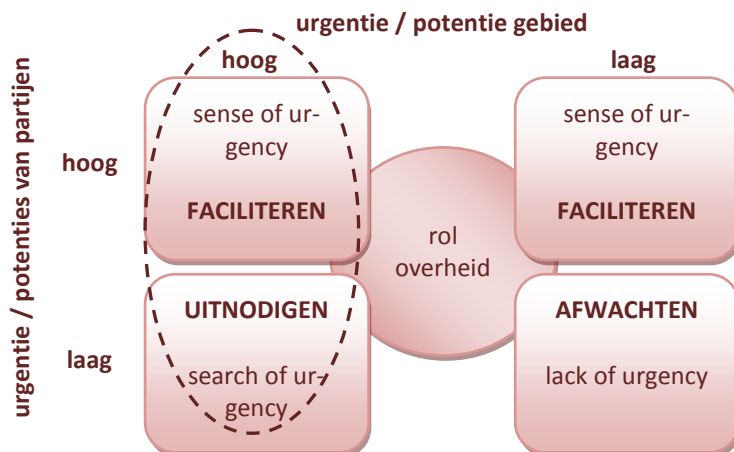
Ook de geïnterviewde ondernemers in het gebied schatten de potentie van het gebied hoog in. Als factoren worden daarbij dezelfde ruimtelijke factoren naar voren gebracht als genoemd door de projectmanager Havenkwartier. Aanvullend hierop worden de authenticiteit van het gebied, het hebben van een gezicht en herkenbaar zijn, aangedragen. Bij de potentie van partijen wordt de financiële volwassenheid van een deel van de partijen in het gebied betwijfeld. Eén van de ondernemers vraagt zich af of het gebied echt de aantrekkingskracht krijgt en doorontwikkeld kan worden met economische dragers of dat het blijft hangen om wat voor reden dan ook. Ook vindt een aantal van de geïnterviewde ondernemers het aandeel van gesubsidieerde ontwikkelingen te eenzijdig. Het gebied heeft een aantal sterke economische dragers nodig, zo stellen zij. Want wat als de subsidies bijvoorbeeld volgend jaar worden stopgezet, gaat het gebied het dan redden, is de vraag die zij daarbij stellen.

Ondernemer in het Havenkwartier:

"Wat ik deze periode wel heb geleerd, is wat een gebouw met mensen kan doen. De locatie, maar ook de loods daarbinnen is een erg inspirerende plek, dat samenwerking tot stand brengt tussen mensen. Het is geen gelikt gebouw, geen gelikte omgeving, het heeft iets van ruigheid, oorspronkelijkheid. Dat willen wij ook uitdragen in ons werk."

De ondernemers noemen ook het probleem van financiering van (hun) bedrijfsactiviteiten. Zo is er bijvoorbeeld het initiatief 'Lucy in the Sky', het creëren van een viertal B&B-lofts op en aan gebouwen die in het Havenkwartier staan. Het idee is er, maar de zoektocht naar een investeerder is nog niet geslaagd. Wel leidt het idee tot enthousiasme en steeds meer partijen en overheden schuiven aan om dit initiatief te ondersteunen. Dat helpt in ieder geval in het versterken van de binding tussen partijen.

De uitkomsten van de gehouden interviews op het onderwerp potentie en urgentie is voor het Havenkwartier in onderstaande figuur weergegeven (gestreepte lijn).



Figuur 4.5 Urgentie en potentie Havenkwartier, gezien vanuit gemeente en ondernemers (interviews)

4.2.4 Kaders en voorwaarden Havenkwartier

Ruimtelijk-programmatisch kader

De gemeente Deventer kiest voor een organische ontwikkeling voor het Havenkwartier om samen met eindgebruikers, ontwikkelaars en beleggers het gebied een tweede leven te geven. De gemeente wil naar een mix van functies toe en heeft haar ambities en visie op het gebied vastgelegd in diverse documenten. Deze documenten zijn in overleg met de genoemde partijen tot stand gekomen in zogenaamde meedenksessies. De gemeente

kiest er daarbij nadrukkelijk voor om de ambities die zij heeft met het gebied en haar eigendommen (vastgoed) te vertalen in diverse ruimtelijke kaders. De projectmanager van het Havenkwartier geeft aan waarom: "*Het is van belang om als gemeente te weten waar je met het gebied naar toe wil en je visie te verwoorden, weliswaar geen blauwdruk, maar wel aangeven wat je als gemeente belangrijk vindt*".

Structuurplan Deventer 2025

In het Structuurplan Deventer 2025 (gemeente Deventer, 2004) zijn de toekomstige ruimtelijke opgaven voor Deventer en de gewenste ontwikkelingsrichting in beeld gebracht. Voor het Havenkwartier is zowel voor de korte als de lange termijn een ontwikkeling van inbreiding- en functieverandering voorzien. De voorziene ontwikkeling van het Havenkwartier gaat uit van:

- een opwaardering van de entree van de stad;
- een transformatie van het bedrijventerrein tot een gebied met een mix van stedelijke functies;
- het realiseren van woon- en werklocaties als 'zachte overgang' van bedrijventerrein naar woonwijk;
- en intensivering van het huidige ruimtegebruik;
- het versterken van het imago van de Zuidas middels kantoorbebouwing aan de randen van het gebied langs de Hanzetracé en de Zutphenseweg.

Ontwikkelingsplan Havenkwartier

Voor het Havenkwartier is het 'Ontwikkelingsplan Ruimte voor ideeën' (Gemeente Deventer e.a., 2010) opgesteld. Het is richtinggevend voor nieuwe ontwikkelingen, bedoeld om mensen en organisaties in beweging te zetten.

Het eerste deel van dit plan bestaat uit een beeldverhaal gezien door de ogen van een wandelaar die het gebied verkend en de kansen en mogelijkheden ervan ontdekt. Het tweede deel formuleert een vijftal ambities, die voortkomen uit een interactief planproces met overheid, ondernemers en bewoners. De ambities zijn:

1. *gewild wonen*: aangegeven is waar er gewoond kan worden in het gebied, inclusief de mogelijkheden voor zelfbouw en met welk programma;
2. *erfgoed als inspiratiebron*: hergebruik van het erfgoed, geen openluchtmuseum, maar een tweede jeugd is het motto;
3. *ontdekking van de haven*: behoud van de havenactiviteiten met inmenging van nieuwe functies als detailhandel, horeca en evenementen;
4. *werken in de stad*: aangegeven is waar er gewerkt kan worden in het gebied met voorbeelden van het programma, inclusief de mogelijkheid voor een combinatie met wonen. De wijze van parkeren loop parallel aan de parkeerdruk in de tijd met een zogenaamde dynamische parkeerbalans (van parkeren op straat, via parkeervergunningen naar collectieve parkeergarages);
5. *vrijplaats voor ideeën*: beschikbaar hebben van inspirerende ruimtes voor uiteenlopende gebruikers en hun ideeën.

Het is daarbij ook een zoektocht geweest naar een gebiedseigen programmering, ook om de concurrentie met bijvoorbeeld een binnenstad te voorkomen. De ambities zijn vertaald in een plankaart, een programmatische zonerings- en voorbeelduitwerkingen.

In de ontwikkelstrategie gaat, naast reguliere onderwerpen als organisatie, tijdspad (geen exact tijdspad, wel een indicatieve fasering) en aanjaagprojecten, veel aandacht uit naar het vergroten van de levendigheid in het gebied en de positionering van het gebied in de stad. Omdat in en rondom het Havenkwartier bedrijven zijn gevestigd die een bepaalde milieuruimte nodig hebben voor hun bedrijfsvoering en als gevolg van de voorgenomen functiemenging in het gebied zelf is een milieustrategie uitgewerkt. Deze milieustrategie heeft zijn weerslag op de ruimtelijke ontwikkelingsmogelijkheden: niet overal is elke functie mogelijk.

Pontmeyer, bestaand bedrijf in het Havenkwartier

Met het ontwikkelingsplan en het bestemmingsplan is er voor de bedrijven in het gebied een einde gekomen aan een periode van onzekerheid over de ontwikkelingsrichting van het gebied. Bedrijven gaan weer investeren. Pontmeyer heeft recent een andere locatie in het land gesloten ten gunste van een uitbreiding op de locatie in het Havenkwartier.

Ondernemer in het Havenkwartier:

"Weet je wat grappig is? Dat idee van dat Vlaamse model, die organische groei, dat was voor de oorlog volstrekt gebruikelijk. Er werd gebouwd door de ondernemer als er behoefte was. Dit gebouw waarin wij zitten is in fases gebouwd. Het is leesbaar hoe het bedrijf zich ontwikkeld heeft."

Alle geïnterviewde ondernemers spreken met veel lof over het ontwikkelingsplan, zowel qua inhoud als qua proces. De meerwaarde van stedenbouwkundige Andries Geerse (met open vizier en luisterend oor het gebied ontwerpen) wordt hierbij meerdere malen benoemd.



Figuur 4.6 Voorbeelduitwerking Ontwikkelingsplan Havenkwartier ((Gemeente Deventer e.a., 2010)

Werkboeken gemeentelijk industrieel erfgoed

Voor het industrieel erfgoed dat in eigendom is van de gemeente zijn zogenaamde werkboeken ontwikkeld, bijvoorbeeld Werkboek Bodenloods of Werkboek Machinefabriek Eijsink. Zo'n werkboek beschrijft de mogelijkheden in het Havenkwartier in het algemeen en daarnaast specifiek de technische specificaties, de programmatische ambitie (met verschillende scenario's) en de mogelijkheden voor koop en/of huur inclusief het bijbehorende organisatiemodel. Koopprijzen zijn niet vermeld, huurprijzen wel. Deze werkboeken zijn in diverse avonden aan geïnteresseerden gepresenteerd. Uit deze avonden zijn veel gesprekken (tussen geïnteresseerde en de projectmanager Havenkwartier) voortgekomen. Een deel van deze partijen zijn inmiddels serieuze gegadigden of zijn reeds huurder of eigenaar geworden van een betreffend (deel van een) object.

Met deze werkboeken probeert de gemeente wel richting te geven aan wat zij daar wil, maar bestaat er ook nog een bepaalde vrijheid in de invulling. De gemeente heeft bijvoorbeeld een duidelijk beeld van de programmatische invulling op hoofdlijnen: woonfunctie, publieke functie of werkfunctie.

Eén van de geïnterviewde ondernemers vindt dat de gemeente te ver gaat in de gestelde kaders en daarbij uitgewerkte voorbeelden. De gemeente denkt met de voorbeelden te inspireren, maar wat er volgens hem gebeurt, is dat de voorbeelden zo krachtig zijn dat het voor de projectmanager Havenkwartier lastig is om deze weer los te laten. Hij is van mening dat je wel helderheid moet verschaffen, maar dat je de invulling over moet laten aan de ondernemers. Hij vindt dat de gemeente nog te sturend werkt, te veel regisseur is: "*Het is prima om als gemeente kaders neer te leggen, maar het inkleuren zou je aan de ondernemers moeten overlaten*". Als voorbeeld noemt hij de invulling van de Bodenloods: "*De Bodenloods moet een publieksfunctie krijgen. Dan kan je zeggen: 'punt', maar de gemeente zegt: 'en dan denken we daar en daar en daar aan'. Die voorbeelden zijn eigenlijk niet zinnig.*" Hij geeft daarbij ook aan dat hij voor zijn initiatief een aantal varianten voorstelde, maar dat de gemeente deze niet serieus wilden onderzoeken, omdat dit niet in de visie van de gemeente paste. Het idee van de gemeente was leidend. De ondernemer ziet als oplossing voor deze handelingswijze dat na vaststelling van de kaders een nieuw team vanuit de gemeente wordt geformeerd die met een frisse blik het gebied bekijkt.

De betreffende ondernemer geeft ook aan dat gedurende het proces over de vestiging van zijn bedrijf in het gebied de gemeente de spelregels wijzigden. De wijzigingen hadden bijvoorbeeld betrekking op de hoogte van de huur en de daaraan verbonden servicekosten. Zo moest er bijvoorbeeld in afwijking van hetgeen vermeld was in het werkboek toch aanvullende servicekosten worden betaald en werden opeens aanvullende kosten voor meerjarig onderhoud doorgerekend. Als reden gaf de gemeente aan dat de tekst uit het werkboek niet zo letterlijk moest worden gelezen. Ook op een aantal andere fronten week de gemeente af van eerder gedane toezeggingen. De veranderingen kwamen veelal voort uit financiële tegenvallers die op voorhand niet waren voorzien en doorgerekend werden aan de ondernemer, zonder na te gaan welke consequentie dit zou hebben voor de businesscase van de ondernemer. De ondernemer voelde zich dan niet serieus genomen.

Beeldkwaliteitsplan Havenkwartier

Het beeldkwaliteitplan omvat geen eindbeelden voor de bebouwing in het Havenkwartier. Wel bevat het algemene uitgangspunten en is een zestal beeldkwaliteitsfamilies onderscheiden. Per familie zijn richtlijnen voor de gebouwen beschreven. Het is de bedoeling dat de architectuur tot stand komt in een dialoog tussen de initiatiefnemer en de supervisor Havenkwartier met het beeldkwaliteitsplan als leidraad.

Bestemmingsplan Havenkwartier

De centrale opdracht die het Ontwikkelingsplan aan het bestemmingsplan meegeeft is vrijheid bieden: *"Het bestemmingsplan moet uitnodigen, verrassingen mogelijk maken en ruimte geven, maar vrijheid heeft grenzen nodig. Het bestemmingsplan doet pas recht aan alle en ieders belangen als het de verbinding legt tussen het Havenkwartier als hét domein van de 'mix to the max' enerzijds en de respectering van rechten en de ontwikkelingsdoelen die daardoor in het gedrang komen anderzijds"*.

Het bestemmingsplan Havenkwartier is op 13 juni 2012 vastgesteld door de raad. Tijdens de procedure zijn vier inspraakreacties en twee zienswijzen ingebracht. In het bestemmingsplan is voor de bestaande bedrijvigheid een conserverende bedrijfsbestemming (met een wijzigingsbevoegdheid naar de bestemming 'gemengd') opgenomen (voornamelijk het gebied ten oosten van de eerste havenarm). Voor het gebied ten westen van de eerste havenarm geldt voor de delen die in het bezit zijn van de gemeente een gemengde bestemming, waarbij soms met functieaanduidingen is aangegeven welke functie mogelijk is (bijvoorbeeld horeca, cultuur en ontspanning, bedrijf of bedrijfswoningen). Binnen de bestemming zijn regels opgenomen voor bouwhoogte en bouwvlak. Om de functiemenging en het levendige karakter in het Havenkwartier mogelijk te maken is voor het gebied afzonderlijk geluidbeleid vastgesteld. De toepassing van ruimere grenswaarden voorkomt dat er bij de bedrijven en horeca ingrijpende geluidbeperkende maatregelen moeten worden getroffen of activiteiten moeten worden beperkt in omvang of duur.

De projectmanager van het Havenkwartier is bijzonder tevreden over de inhoud van het bestemmingsplan. Hij geeft aan dat de uiterste grenzen zijn opgezocht tot waar functiemenging mogelijk is. De totstandkoming van het bestemmingsplan betekende veel interne discussies om de maximale mogelijkheden in de bestaande regelgeving te erkennen en te vertalen naar de situatie voor het Havenkwartier. Hij geeft ook de keerzijde van de mogelijkheden van het plan: *"Het gaat waarschijnlijk voor 20-30% hier mis. Dat er eens een keer iemand een gaatje in ons bestemmingsplan vindt waardoor er toch een Hypotheekshop zit. Dan gaat dus 70-80% goed, hartstikke mooi zou ik zeggen."*

Projectmanager Havenkwartier: *"In eerste instantie zegt iedereen: 'dat mag niet'. Later blijkt dat het wel mag, maar dat je dat moet onderhouden. Er kan altijd veel meer dan je denkt. Maar om zoveel mogelijk regels uit te sluiten moet je ontzettend veel werk verrichten om het mogelijk te maken."*

Ook benoemt hij dat met de vaststelling van het bestemmingsplan en het financiële kader (sluitende grondexploitatie voor fase 1) pas is aangetoond dat het Vlaams model uit het ontwikkelingsplan ook kan worden ontwikkeld. Bij het bestemmingsplan komen bedrijven pas echt in actie: we moeten er iets van vinden, anders zijn we onze rechten kwijt. *"Als je die fase ook door komt en die zijn we door, dan kan je pas echt wat gaan doen. Bij de meeste gebieden die ik zie blijft het een beetje in dat eerste mooie boek hangen van: wij willen hier regelvrije zones. Die bestaan niet. We hebben hier ooit voor Vlaams gekozen en die hoor ik af en toe terug: 'Hier kan alles en we gaan hier regels overboord zetten', maar dat kan helemaal niet."*

Het merendeel van de geïnterviewde ondernemers is positief over het bestemmingsplan. Zij zijn van mening dat het ruimte biedt voor nieuwe ideeën en de mogelijkheid biedt om als ondernemer je idee te verwezenlijken en dat bestaande bedrijfsbelangen worden gerespecteerd. Eén van de ondernemers benoemt de hoeveelheid werk voor een gemeentelijk projectleider om een dergelijk bestemmingsplan voor elkaar te krijgen. Eén ondernemer is van mening dat de functie die hij nu beoogt, met het nieuwe bestemmingsplan is toegestaan. Dat noemt hij duidelijke winst, maar hij geeft ook aan dat als het niet lukt en hij wil of moet iets anders, dat dan de hele procedure weer moet worden doorlopen. Zijn voorkeur was geweest, een bestemmingsplan waarin alleen vermeld staat wat er niet kan, in plaats van aangeven wat er mag komen.

Ondernemer in het Havenkwartier: "Voor de gemeente is dat natuurlijk ook best een grote verandering. Waar we het net in het begin over hadden, het planmatige, het regel geven, sturen, alles in goede banen leiden, dat is bijna een soort tweede natuur geworden van de overheid om dat te doen. En nu gaat dat toch een beetje terug, wordt het verder open gelaten. Ja, dat is best een grote verandering. Maar dat schept voor ons wel enorm veel ruimte en mogelijkheden."

Kavelpaspoorten

Voor de zelf- en samenbouwmogelijkheden in het Havenkwartier zijn kavelpaspoorten opgesteld. Per paspoort is aangegeven op welk gebied het betrekking heeft, welke maatvoering en bouwwijzen er gelden, wat de bestemmingsregels en bouwregels zijn, de wijze van parkeren en welke eisen er gelden voor de beeldkwaliteit. Ook is een overzicht van de kavelprijzen op de website beschikbaar. Voor de zelf- en samenbouw projecten zijn (juni 2012) 12 optiecontracten getekend. Voor deze contracten moet optiegeld worden betaald.

Financieel kader

Samen met het ontwikkelingsplan is ook een nieuwe ontwikkelingsstrategie vastgesteld, waarbij de gemeente partijen niet gaat uitkopen om zelf de grond te ontwikkelen. Voor de gemeente is dit een nieuwe manier van ontwikkelen, voorheen was de werkwijze vooral gericht op alles aankopen, saneren en uitgeven, werken vanuit een grondexploitatie voor het totale gebied.

De delen van het plangebied die niet in eigendom zijn van de gemeente (het deel ten oosten van de eerste havenarm) hebben een bedrijfsbestemming. Deze bestemming kan na het tekenen van een anterieure overeenkomst tussen gemeente en grondeigenaar worden omgezet in een gemengde bestemming met een nader te bepalen functie. De gemeente wil geen gebruik maken van een exploitatieplan, omdat dit instrument onvoldoende is ingericht voor binnenstedelijke herontwikkelingen¹². Als voorbeeld hiervan kan de ontwikkeling van een bedrijfspand naar overdekte markthal worden genoemd. Het gaat hierbij om de ontwikkeling van een Landmarkt zoals deze ook in Amsterdam en Apeldoorn zijn ontwikkeld. De directeur van Landmarkt is met dit initiatief bij de gemeente gekomen, de gemeente sluit nu met deze partij een anterieure overeenkomst en maakt met de wijzigingsbevoegdheid deze nieuwe functie mogelijk.

De gronden binnen het plangebied die in eigendom zijn van de gemeente hebben de bestemming 'Gemengd'. Het grootste deel hiervan is bij de ontwikkelingsstrategie aangemerkt als geprioriteerde ontwikkeling. Daarvoor is een dekking vanuit subsidies, programma openbare ruimte of vanuit de overalexploitatie Groot Bergweide beschikbaar. Voor de niet geprioriteerde projecten binnen het gemeentelijk eigendom is een verwacht verlies van € 3,3 miljoen berekend. Hiervoor is vooralsnog een (tijdelijke) verliesvoorziening genomen. Deze voorziening kan verminderen/ vervallen als er (deel)ontwikkelingen in dit gebied een positief resultaat hebben en/of als gevolg van opbrengsten uit nog uit te geven kavels in het industrieterrein Bergweide.

Voor de delen die in eigendom zijn van de gemeente vervult zij nog steeds een ondernemende, risicodragende rol. Hier is de gemeente ontwikkelaar en met het bezit van vastgoed kan zij sturen op de functies in dit vastgoed. Twee ondernemers kaarten dit ook aan en vinden dat de gemeente vrij dominant stuurt met haar eigendom op de door haar gewenste toekomstige functies.

¹² De maximale kostentoe rekening aan een perceel wordt bepaald door de opbrengsten die kunnen worden gerealiseerd met de nieuwe bestemming. Dit maximum wordt echter verminderd met een fictieve verwervingsprijs (inbrengwaarde) van het huidige vastgoed. Deze fictieve verwervingsprijs moet vooraf worden getaxeerd, in lijn met de onteigeningswet. Het is niet ondenkbeeldig dat deze taxatiewaarde hoger is dan de waarde zoals die bij de eigenaar in de boeken staat. Dit verschil kan met een exploitatieplan echter niet worden verevend. Bovendien kan met deze rekenmethodiek de situatie ontstaan dat de gemeente een bijdrage moet betalen aan de eigenaar, terwijl in werkelijkheid zijn businesscase veel gunstiger kan zijn als gevolg van een lage(re) boekwaarde.

De gemeente heeft besloten om te starten met de eerste fase, waarbij de projecten sluitend worden gemaakt met een bijdrage uit Groot Bergweide. Of daarna de tweede fase komt is nog moeilijk te zeggen. Het idee is: als over vijf jaar het geld er nog is, dan is er kans op een tweede fase, maar het is ook niet mislukt als er geen tweede fase komt. Het is volgens de projectmanager van het Havenkwartier ook de vraag of de gemeente op dat moment nog iets moet doen of dat het bestemmingsplan voldoende ruimte biedt voor andere partijen.

De gemeentelijk projectmanager constateert tijdens het interview dat deze vorm van ontwikkelen minder kost in investeren en verwerven, maar dat het veel begeleidingstijd vergt (in 2011 en 2012 was er jaarlijks een begroting van € 900.000 voor de plankosten).

Organisatorisch kader

De projectmanager van het Havenkwartier vormt de spin in het web. Aanvankelijk was het de bedoeling om in een vorm van een projectbureau of een kernteam met daarom heen allerlei specialistische teams te werken. Maar de projectmanager geeft aan dat je als projectmanager direct in contact moet treden met de inhoudelijk specialisten. Dit heeft te maken met het kennen van de voorgeschiedenis, maar vooral de manier van kijken is van belang. Het gaat om kijken naar wat er allemaal wél kan, in plaats van het benoemen van risico's en belemmeringen zoals deze door de specialisten naar voren worden gebracht.

Tot en met het opstellen van het bestemmingsplan waren zo'n 30 tot 35 mensen betrokken bij de planvorming en contractvorming met partijen. Dit leidde ook tot omvangrijke bemenste projectgroepvergaderingen. Het aantal betrokkenen is vooral sterk toegenomen met het opstellen van het bestemmingsplan. Nu het bestemmingsplan is vastgesteld en de eerste ervaringen met contractvorming met ondernemers en zelfbouwers zijn opgedaan, is het de bedoeling dit aantal terug te brengen. De besprekingen zullen meer bilateraal of per thema met de betreffende specialisten worden gevoerd. De projectmanager van het Havenkwartier geeft ook aan dat dit lastig is, want elke specialist wil overal vroegtijdig bij betrokken zijn. Het belang van deze interne communicatie wordt ook tijdens een interview duidelijk als een ondernemers aangeeft dat hij vrij recent bezoek heeft gehad van twee werknemers van het gemeentelijk vastgoedbeheer. Zij kwamen langs om te inventariseren welke aanpassingen nodig waren aan het gebouw, zonder op de hoogte te zijn van de voorgenomen sloop van het betreffende pand.

Naast de ambtelijke afstemming is ook de afstemming met het college en de gemeenteraad cruciaal geweest in het planproces. Diverse formele en informele bijeenkomsten zijn hiervoor georganiseerd. Illustratief in dit proces is een wandeling door het Havenkwartier met de gemeenteraad, waarbij de raadsleden ook een toelichting kregen van de verschillende ondernemers in het gebied.

Factor tijd

Er is geen taakstellende planning voor de totale ontwikkeling van het Havenkwartier. Het gebied wordt overgelaten aan zijn eigen dynamiek. Wel is inmiddels een start gemaakt met de ontwikkelingen in het meeste westelijke gebied (ten westen van de eerste havenarm). Hierbinnen is een zestal projecten gedefinieerd, die als aanjager voor de totale ontwikkeling worden gezien.

De projectmanager van het Havenkwartier benoemt het belang van het hebben van een bestemmingsplan om geïnteresseerde partijen direct verder te kunnen helpen. Eindgebruikers die iets willen, moet je ook direct iets kunnen bieden. Op het moment dat ze hun interesse voor het Havenkwartier kenbaar maken is er voor hen vaak ook een bepaalde urgentie om een nieuwe vestigingsplaats te zoeken. Dan is snelheid geboden, langer dan drie tot zes maanden kunnen zij vaak niet wachten, het helpt dan als het bestemmingsplan al vigerend is.

Het belang van tijd wordt ook benoemd in het kader van de vastgoedexploitatie. De gemeente is op zoek naar partijen die willen en kunnen redeneren vanuit een lange termijn perspectief, die bijvoorbeeld voor 30 jaar denken vanuit een vastgoedexploitatie. Alleen dan is er zicht op een vastgoedprijs die zich verhoudt tot wat partijen kunnen betalen.

4.2.5 Activiteiten in het Havenkwartier

Inzetten gemeentelijk vastgoed voor broedplaatsontwikkeling

Vanaf 2007 is een aantal gebouwen die in eigendom zijn van de gemeente beschikbaar gesteld voor broedplaatsontwikkeling (ateliers, studio's, werkplaatsen, kantoorruimte). Met subsidie van provincie en gemeente (in totaal zo'n € 1,3 miljoen) is een aantal gebouwen hiervoor geschikt gemaakt en was er de mogelijkheid om

de lage huren af te dekken. Voor een periode van vijf jaar zijn zeer lage huren (€ 12,50 per m² per jaar) ingesteld. Idee hierachter was het aanjagen van de gebiedsontwikkeling, het stimuleren van economische innovaties en het verbreden en vernieuwen van het cultureel aanbod. Na vijf jaar zouden deze partijen weer vertrekken en zou de gemeente het grote nieuwe plan voor het gebied gereed hebben. Totdat in 2010 het Vlaams model met een organische gebiedsontwikkeling en een grote variëteit aan functies als nieuwe ontwikkelingsrichting werd gekozen. Feitelijk was de broedplaatsontwikkeling en de tijdelijke invulling de aanleiding om het gebied op een andere manier, meer organisch te ontwikkelen. Op dat moment ontstond bij de initiatiefnemers van het eerste uur het gevoel, wij passen eigenlijk ook goed in de nieuwe ontwikkelingen.

De gemeente deelt die mening ook, maar wil daarbij wel op een aantal plekken een herschikking van functies doorvoeren. Zo heeft de gemeente een duidelijk beeld op welke plek publieksfuncties kunnen komen en waar niet. Zo zal een aantal ondernemers moeten wijken voor een publieksfunctie. En dit wordt niet altijd even goed ontvangen. De vraag is daarbij ook of je van te voren goed weet welke activiteit een publieksfunctie gaat worden (horeca en theateractiviteiten even buiten beschouwing gelaten). Zo geeft één van de ondernemers aan: *"We hebben er nooit voor gekozen om een publieksfunctie te gaan bekleden binnen de hele sector hier, maar het grappige is wel dat als je aan het publiek vraagt: wat is er nou zichtbaar hier in het Havenkwartier, van cultuur en kunsten? Dan staan wij boven aan. Juist omdat wij wel altijd willen laten zien wat we doen. We zoeken niet echt een publiek, maar we hebben de deur open staan. Dus het is een zichtbaarheid die op een andere manier werkt."*

Het formaliseren van de broedplaatsontwikkeling en het hiervoor beschikbaar komen van provinciaal en gemeentelijk geld leidde volgens één van de geïnterviewde ondernemers ook tot het ongewenste effect om vanuit de overheid een soort collectief van kunstenaars- of broedplaatsstelsel op te willen zetten. Daar werd specifiek een kwartiermeester voor aangesteld, voortkomend uit een soort verantwoording van de subsidie. Dit leverde veel wrijving op, over hoe dat dan moest functioneren. De betreffende ondernemer: *"Maar als je als gemeente denkt van: 'Ah, we hebben Florida gelezen en die broedplaatsen zijn geweldig, we gaan een broedplaats beginnen, we zetten daar een kwartiermeester tussen'. Nou, en dan gaat het mis. Want dat is allemaal plannenmakerij en in de praktijk werkt het niet zo. Je kunt niet een broedplaats organiseren. Een broedplaats organiseert zich zelf. Wie met wie werkt, dat kun je niet van bovenaf opleggen. Je kunt geen dertig, veertig man aan tafel krijgen en zeggen: 'Nu gaan jullie samenwerken.' Onzin."*

Op dit moment is sprake van een doorontwikkeling van de broedplaats. Inhoudelijk wordt door de gemeente een verbreding naar markt en een verbinding met kennis en onderwijs voorgestaan. Financieel zullen de huidige uniforme lage gesubsidieerde huurprijzen veranderen in een gedifferentieerde huur die vergelijkbaar is met huurprijzen voor soortgelijke ruimtes elders in Deventer en de regio. Voor broedplaatsfuncties wordt gewerkt met een lagere huur gedurende het eerste jaar, zodat de initiatiefnemer een jaar de tijd krijgt om de businesscase rond te krijgen. In alle gevallen betekent dit dat de gebruikers meer gaan betalen dan nu het geval is. Niet iedereen reageert daar even positief op.

De gemeente hoeft geen geld aan de huren te verdienen, maar kan er ook niet langer geld op toelagen zo is het argument van de projectmanager. De projectmanager van het Havenkwartier geeft aan dat hoe goed ook geprobeerd wordt om uit te leggen dat de huidige lage huren onvoldoende zijn voor het afdekken van de onderhoudskosten, deze nieuwe ontwikkeling een voedingsbron is voor negatief sentiment. Hij geeft aan dat dit balanceren is tussen het houden van een goede relatie en PR en komen tot een gezonde exploitatie van het gebied. *"De sfeer wordt bepaald door de broedplaatsontwikkeling, deze brengt dynamiek in het gebied, maar de initiatieven zijn niet allen even rendabel en de gemeente heeft ook economische kostendragers in het gebied nodig."*

Diverse ondernemers kaarten de huurverhoging ook aan tijdens het interview. Eén van de ondernemers is van mening dat de voorgenomen huurverhoging van de gemeente logisch is. Ook als bedrijf zul je op basis van marktconforme huurprijzen een sluitende businesscase moeten kunnen maken, stelt hij. Hij geeft daarbij aan dat het communicatief beter was geweest als vanaf het begin duidelijk was gemaakt hoeveel de huur bij een kostendekkende begroting zou moeten zijn en dat hier sprake is van een tijdelijke, gesubsidieerde situatie. Een andere ondernemer geeft aan dat het beter was geweest om de huurprijs jaarlijks op te hogen, zodat sprake was van een gewenningsproces. Een derde ondernemer is het niet eens met de huurverhoging, gezien de aanvullende investeringen die hij heeft moeten doen om het gebouw geschikt te maken en de hoge energiekosten die gepaard gaan met zo'n gebouw. Hij is van mening dat met deze aanvullende kosten hij een marktconforme huur betaalt in vergelijking tot andere locaties in de stad.

Aanpassen openbaar gebied

Voor het openbaar gebied op en direct rondom het Havenkwartier is, wederom in een interactief planproces, een inrichtingsplan opgesteld. Voor de herinrichting van het openbaar gebied wordt in het ontwerp, naast hergebruik van materialen uit het gebied ook de toepassing van natuursteen als referentie naar het Havengebied voorgesteld. Als reactie hierop kwam vanuit de afdeling beheer van de gemeente dat dit niet paste binnen het beschikbare budget. Dan blijkt dat met een uurtje googlen een aantal restpartijen kan worden opgekocht binnen het beschikbare budget. Dit is niet alleen winst voor de kwaliteit van het openbaar gebied, dit is ook winst voor het hebben van plezier in je vak, zo stelt de stedenbouwkundige Andries Geerse. Een gevoel van trots dat je met creatief denken tot meer in staat bent dan je aanvankelijk dacht.

Ondernemer in het Havenkwartier: "Wij pretenderen een schoon en correct bedrijf te zijn en wanneer je in een buurt ligt waar de wegen niet de uitstraling van je bedrijf hebben, is dat niet goed. Ik vind het goed dat ze het opknappen, maar ik had het goedkoper gemaakt. Ik ken hun argumenten niet, maar beter te mooi als niet mooi."

Op dit moment wordt één van de toegangswegen naar het gebied heringericht. De andere toegangswegen, de Mr. De Boerlaan en Hanzeweg, volgen op termijn, als onderdeel van het programma Stadsassen. Ook binnen het plangebied zal het openbaar gebied gefaseerd worden heringericht. Eén van de ondernemers geeft aan graag betrokken te willen worden bij de herinrichting van het openbaar gebied rondom zijn eigendom. Dit is ook toegezegd door de gemeente, hij hoopt dat ze die afspraak nakomen.

Projectmanager Havenkwartier: "Inderdaad je bouwt met organische ontwikkeling geen bruggen of tunnels, maar van welke ontwikkeling wel is de vraag. Je kan hier kiezen voor projectmatige ontwikkeling, maar dan gebeurt er helemaal niks."

Communiceren & informeren

Communicatiemiddelen

Voor het Havenkwartier is een *branding concept* ontwikkeld. De merkwaarden zijn: eigenzinnig, ondernemend, authentiek en robuust. Als naam is gekozen voor Havenkwartier Deventer met als pay-off: 'ruimte voor ideeën'. Ook is een logo ontwikkeld.

Voor het gebied is een eigen *website* ontwikkeld. Daar wordt veel aandacht aan besteed en de nieuwswaarde en actualiteitswaarde is zeer hoog te noemen. Het is namelijk tegelijk een programmeringsite van de activiteiten in het gebied. Op Twitter heeft het gebied zo'n duizend volgers. Ook is het project via de andere kanalen van *social media* (zoals facebook, linkedin, flickr) te volgen.

De gemeente heeft een *fysieke plek* in het gebied. Het is een ruimte in de Bodenloods, de Interventiekamer, waar ook de kavelwinkel is gehuisvest.

Met enige regelmaat worden er voor gebouwen of voor objecten in de openbare ruimte door de gemeente *prijsvragen* uitgeschreven. Zo is er voor de grijze silo in het gebied een prijsvraag uitgeschreven in het kader van European (2011), een tweejaarlijkse Europese ideeënprijsvraag voor jonge ruimtelijke ontwerpers. En op dit moment loopt er een competitie voor het Elevatorgebouw. In deze competitie zoekt de gemeente initiatiefnemers die voor een periode van maximaal vijf jaar het gebouw willen exploiteren. De criteria zijn inhoudelijk, de prijs is reeds vastgesteld (vaste huurprijs van € 1.600,- per jaar).

De broedplaatsontwikkeling is feitelijk gestart met een *tentoonstelling* in het gebied zo'n zes jaar geleden. Dit heeft de verhuur van het gemeentelijk vastgoed aangezwengeld volgens één van de geïnterviewde ondernemers. Regelmatig worden er *evenementen* in het gebied georganiseerd. Tot en met 1 juli van dit jaar was een *programmaondersteuner* aangesteld om de programmering in het gebied op gang te brengen (totale looptijd bedroeg vijf jaar). Inmiddels zijn er diverse evenementen gekoppeld aan het gebied en wordt de functie opgeheven. Diegenen die investeren in publieke programmering krijgen een *programmeringsbijdrage*. Dat kan variëren van € 2000,- voor een evenement in de buitenruimte tot € 25.000,- op jaarbasis voor 5x per week programmeren in een ruimte. Eén van de ondernemers (zelf niet afhankelijk van een dergelijke programmeringsbijdrage) vindt dat het totale budget wel wat ruimer mag zijn. Hij ziet het als een investering in een goede marketing van het gebied. Hij geeft daarbij ook aan dat niet zo zeer fondsen moeten worden gezocht in de sector van cultuur en kunst, maar dat de sector economie vanuit het creëren van werkgelegenheid hierin meer te bieden heeft, zo is zijn ervaring.

Interactieve planvorming

De gemeente heeft veel afstemming gezocht in de totstandkoming van het ontwikkelingsplan en het bestemmingsplan. Dit proces en de communicatie tussen gemeente en bedrijven wordt door de geïnterviewde ondernemers ook als positief ervaren. Eén van de ondernemers vertelt: *"Ik vind het tempo laag, maar dat is omdat ik anders denk dan de gemeente. Ik heb geen slechte indruk van de gemeente. De communicatie is goed verzorgd, ze doen er hun best voor om het persoonlijk en via schrift uit te dragen."*

Voor het ontwikkelingsplan zijn zogenaamde meedenksessies georganiseerd. Partijen in het Havenkwartier is gevraagd wat zij belangrijk vinden, wat in de toekomst belangrijk zou zijn, wat ze nog missen in het gebied en wat ze bindt aan het gebied. De projectmanager van de gemeente: *"Dat wat zij zeiden, dat hebben we heel erg geprobeerd te doen. Of het altijd lukt, is maar de vraag, want de wereld van de kunstenaars is een hele andere dan van die ambtenaren. Of je altijd goed begrijpt wat die belangrijk vinden, is maar de vraag."*

Bij het opstellen van het bestemmingsplan en de bijbehorende milieustrategie zijn de reeds gevestigde bedrijven (op Bergweide) meerdere malen bezocht en is veel afstemming gezocht. Ook is veel afstemming gezocht met de horeca en detailhandel in Deventer. De gemeente heeft de communicatie en het rekening willen houden met de gevestigde belangen rondom het Havenkwartier en in de stad hoog op de agenda staan. Dit beeld wordt ook bevestigd door het gering aantal inspraakreacties (4 stuks) en zienswijzen (2 stuks).

Communiceren met gevestigde ondernemers

Terwijl het proces tijdens de ontwikkeling van de visie het bestemmingsplan als goed is ervaren, is het proces van het operationeel maken van de visie door alle geïnterviewde ondernemers als gebrekkig ervaren. Het lijkt enerzijds of daar te weinig tijd in kon worden gestoken: het niet bereikbaar zijn van de gemeente wordt door de geïnterviewde ondernemers diverse malen naar voren gebracht. Anderzijds wordt de gemeente ook het gebrek aan duidelijkheid verweten. Bij vragen over aankoop van het gehuurde pand of de mogelijkheden van doorzetten van de huur, kwam er ofwel geen antwoord, of een antwoord dat pas maanden later kwam of een antwoord dat in de loop van de tijd in inhoud steeds wijzigde. Er lijkt geen duidelijk plan geweest te zijn hoe om te gaan met de verhuur van het gemeentelijk vastgoed en de communicatie daarover richting de ondernemers. Het eenzijdig veranderen van de spelregels gedurende het onderhandelingstraject over de huur of koop van een pand (zie ook onder § 4.2.4, 'Werkboeken gemeentelijk industrieel erfgoed') wordt als amateuristisch en onzorgvuldig betiteld. Met deze handelwijze voelen de ondernemers zich niet serieus genomen door de gemeente.

Eén van de ondernemers komt met het voorstel voor een zogenaamde troubleshooter die concrete problemen kan oplossen en waar je met al je vragen terecht kan. Deze persoon zou als verbinder in het gebied moeten werken. Deze troubleshooter krijgt een concrete opdracht, inclusief voorwaarden en doelen die moeten worden bereikt. Hij geeft aan dat het voor de projectmanager van het Havenkwartier ook ondoenlijk is om al deze gesprekken te voeren en daarin de benodigde tijd te kunnen steken. Maar het gaat er ook om dat de gemeentelijk projectmanager altijd een eigen belang heeft, die niet altijd overeenkomt met het belang van de ondernemer(s). Hij is daarvoor ook wel bereid om vanuit een soort 'gebiedsfonds' voor een dergelijke functie te betalen. Een andere ondernemer noemde het voorbeeld van een facilitymanager in een winkelcentrum die goed luistert naar de huurders en allerlei problemen of vragen namens hen oplost. Een dergelijke functie of manier van werken zou ook in het Havenkwartier niet misstaan volgens hem.

Koesteren van mentaal eigenaarschap

De ondernemers van het eerste uur hebben elk hun eigen investering gedaan in het gebied. Voor velen betekende dat investeren in het pand dat ze tijdelijk (voor de duur van vijf jaar) zouden betrekken. Die investering was nodig om een goede werkplek te creëren. Uit de interviews met een aantal ondernemers komt naar voren dat het werken aan zo'n pand de binding met het gehuurde vastgoed en daarmee ook met het gebied vergroot: *"We zijn met een hoop enthousiasme aan ons initiatief begonnen met de emotie die daar bij hoort. Er waren een hoop mensen die zeiden tegen me of ik gek was. De parkeerplaats was een afwerkplek, er werd gedeald. En daar gingen wij zitten, we hebben daar ook zelf fors in geïnvesteerd, we hebben ons hart daar aan verpand."* De ondernemers waren op de hoogte van de tijdelijke huur van vijf jaar, maar met de ontwikkeling van de visie volgens het Vlaams model groeide ook de hoop om deel uit te kunnen blijven maken van het gebied. Ze hebben hun hart verpand aan het gebouw en het gebied. De visie maakt het ook mogelijk om in het gebied te blijven, maar de gemeente heeft voor het betreffende pand soms een andere functie voor ogen. Dit blijkt lastig te verwerken voor de betreffende ondernemers, ook vanwege de manier waarop er volgens hen gecommuniceerd is door de gemeente. Een van de ondernemers zegt daarover het volgende: *"Het is ons niet gelukt om*

met hen daarover in gesprek te raken, terwijl we van alles hebben geprobeerd: praat met ons, brieven, mails gestuurd, gevraagd waarom horen we niks. We hoorden dan 'we zijn druk, we zijn druk'. Het belangrijkste is dat je als gemeente de verwachtingen managet. Vooral luisteren en duidelijk zijn. Ook al heb je niks nieuws, dat moet je ook melden. Niks melden is niet goed. Stuur een mail of wat dan ook, maar communiceer."

Ook tijdens een politiek café, georganiseerd door de Stentor (regionale krant), DRTV (stadsradio- en tv-zender) en de Deventer Schouwburg geven kunstenaars aan dat zij het gevoel hebben te worden afgedankt nu het gebied door hun inzet en creativiteit aantrekkelijk is gemaakt. "VVD-raadslid Daaf Ledeboer bevestigde die indruk tijdens het café door aan te geven dat de broedplaats niet het doel was, maar het middel om het Havengebied tot wasdom te laten komen." Ook werd tijdens het café het signaal afgegeven dat het karakter van het gebied zou veranderen. Uit een interview met de journalist van de krant blijkt: "Het is nu levendig geworden, dat is nu prima, maar je bent wel bang dat de vibe die er nu is verdwijnt. De mensen moeten het verschil maken, want op een druilerige vrijdagochtend stelt het gebied nog steeds niet zo veel voor. Dat de mensen het verschil maken, dat is de verdienste van de afgelopen vijf jaar. Geen projectontwikkelaar durfde het toen aan, het was toen nog voor de crisis. Niemand durfde het aan, vanwege de grote bedrijven in de omgeving en de regelgeving die te veel beperkingen aan het gebied zou opleggen, de eindgebruikers durfden wel. Nu worden ze afgedankt, tenminste dat is het gevoel."

Verkennen en begeleiden initiatieven

De gemeentelijk projectmanager voert heel veel gesprekken met initiatiefnemers: "Wat je hier ontzettend veel hebt is dat je gesprekken voert, niet één of twee, maar soms wel vier gesprekken met partijen, waarvan 70-80% uiteindelijk tot niks leidt. In een normale gebiedsontwikkeling ben je niet met zoveel eindgebruikers in gesprek. Wat je hier hebt: er belt iemand op en die zegt: 'ik heb een fotostudio en die wil ik in het Havenkwartier kwijt'. Dan kan je moeilijk zeggen: 'nee'. Het loket staat open voor iedereen die iets wil en dat zijn ontwikkelende partijen als BOEI, maar dat zijn ook eindgebruikers die een ruimte zoeken. Het merendeel van je tijd is gesprekken voeren met partijen die met ideeën komen die passen binnen een van die concepten."

Projectmanager Havenkwartier: "Ik voer die gesprekken met huurders en die hebben soms hele rare specifieke wensen. Dan zegt iemand: 'ik heb geen geld om te huren, maar ik kan wel een tussenwandje maken wat jij nodig hebt'. Ik zeg: 'wat kost dat tussenwandje'. €10.000. Daar kan die man 5 jaar huur voor betalen, dan maak jij een tussenwandje en dan zit je 5 jaar voor niks. Vraag dat maar aan je jurist. Die zegt: 'gaan we niet doen'. Dat zijn wel de manieren waarop we hier een huurcontract maken."

Voor het begeleiden van deze initiatieven is een zogenaamd front office of initiatievenbegeleidingsteam opgericht. Dit team bestaat uit de projectmanager van het Havenkwartier, de stedenbouwkundige van de gemeente, de externe stedenbouwkundige Andries Geerse en een zogenaamde klantenregisseur (kennis van procedures en vergunningen). In ieder geval één dag in de week zijn ze aanwezig in het gebied. De projectmanager van het Havenkwartier: "Dat is wel de crux van zo'n gebiedsontwikkeling, dat je niet probeert alleen maar te toetsen, maar mensen probeert te helpen, te inspireren om met de juiste dingen bezig te zijn."

Zo heeft de gemeente Deventer ambities voor duurzaamheid, maar deze ambities worden niet verplicht opgelegd in het gebied. De gemeente kiest voor de stimuleringskant. Ze maakt inzichtelijk wat slimme investeringen zijn in duurzaamheid voor de mensen die een kavel voor zelfbouw (willen) kopen. Begeleiden is daarin voldoende volgens de gemeentelijke projectmanager, "de mensen die hier kopen vinden duurzaamheid zelf al een interessant thema, het is alleen een kwestie van helpen." Dit principe geldt ook voor de ondernemers in het gebied. Het frontoffice is daar ook een goed middel voor waarbij de rol van de stedenbouwkundige Andries Geerse door de gemeentelijke projectmanager specifiek wordt benoemd: "hij heeft voor ondernemers in die gesprekken vaak goede tips en trucs".

Eén van de ondernemers geeft aan dat in het proces van de vergunningverlening niet direct sprake is van een faciliterende houding. Hij rekent dit overigens ook toe aan de beperking van de beschikbare juridische middelen: "De regels zijn nog onvoldoende toegesneden op een organische ontwikkeling". Alhoewel dit door hem ook weer deels wordt ontkracht door aan te geven dat elke gemeente wisselend omgaat met de beschikbare regels, daar zit blijkbaar toch rek in.

Belangstellenden voor de beschikbare zelfbouwkavels kunnen sinds 15 juni van dit jaar terecht bij een zogenaamde kavelwinkel. De kavelwinkel is tweewekelijks geopend en ligt in het gebied. Voor de kaveluitgifte

wordt een stappenplan gevolgd (traject van optieovereenkomst tot en met het verlenen van de omgevingsvergunning en de levering van de bouwkaavel)

Denken en handelen vanuit een businesscase

Er zijn in het gebied veel partijen met goede ideeën, maar het probleem is soms de financierbaarheid van hun business. Vastgoed is daar één van de elementen in en de hoogte van de huur blijkt cruciaal. De lage huurprijzen zijn in de afgelopen zes jaar niet kostendekkend geweest voor de gemeente. De huur zal verhoogd moeten worden om de jaarlijkse beheerkosten in ieder geval te kunnen dekken. Niet alle ondernemers zitten op dit moment op een niveau dat zij een hogere huur kunnen betalen. Een aantal van de geïnterviewde ondernemers geeft aan dat aan hen niet is gevraagd 'Wat kun je aan, wat kun je betalen?'. Er is geen onderzoek gedaan naar wat zij kunnen betalen, daarbij redenerend vanuit hun businesscase in plaats van te redeneren vanuit een vastgoedbusinesscase zoals de gemeente doet, zo geven zij aan.

Het vastgoed is beschikbaar, maar tegen welke prijs. Dit betekent voor een aantal partijen dat zij mogelijk niet langer in het gebied kunnen blijven. Dat is een dilemma dat op dit moment door partijen gevoeld wordt in het gebied. Het gebied is in ontwikkeling, de broedplaatswerking heeft zijn vruchten afgeworpen in het op de kaart zetten van het gebied. Door de ondernemers die het aandurfdn om zo'n zes jaar geleden op deze plek hun onderneming te gaan draaien, is het nu een hippe plek aan het worden waar mensen graag willen gaan wonen. Een van de ondernemers: *"De gemeente heeft ons de mogelijkheid gegeven om hier te kunnen werken. Om hier onze beroepspraktijk neer te kunnen zetten. Aan de andere kant kun je zeggen dat wij voor hun een enorm voordeel hebben geboden door mee te nemen wie we zijn, wat we hier doen. We geven uitstraling aan het gebied."*

De gemeentelijke projectmanager ziet op dit moment ook dat het erg moeilijk is voor de initiatiefnemers en eindgebruikers om de financiering rond te krijgen. Er zal dus op een onconventionele manier geld bij elkaar geschaapt moeten worden is het idee. Als vervolg op deze constatering is hij in het netwerk van de stad Deventer gesprekken aan het voeren met welgestelde Deventenaren om de mogelijkheden van een investeringsfonds te onderzoeken. Niet gericht op vastgoed, maar ter ondersteuning van de businesscase van de ondernemer. Het is vergelijkbaar aan de NV Bergkwartier¹³ in de binnenstad, maar bij het Havenkwartier zal er worden geïnvesteerd in de bedrijven in plaats van in het gebied of in het vastgoed. Een investeringsfonds dat investeert in ondernemers die nu geen financiering bij de banken kunnen krijgen. De stedenbouwkundige Andries Geerse zegt hierover: *"Het is heel negentiende-eeuws eigenlijk. Op het moment dat je deze investeringskracht weet aan te boren, is dat natuurlijk fantastisch voor de stad. Want je betrokkenheid neemt toe, het persoonlijke neemt toe, zij gaan misschien ook wel advies geven van 'he joh, het kan nog wel wat beter'"*.

Ruimte geven

Het Havenkwartier biedt een plek om als bewoner of ondernemer zelf je plek te maken. Er is geen sprake van een projectmatige bouw. Dat wordt door één van de ondernemers als groot pluspunt ervaren, dat er een gebied is waar je als ondernemer met een plan ook echt aan de slag kunt (zonder al te veel gedoe). Nergens is volgens hem zo'n plek te vinden in de stad, alles is al vergeven of wordt planmatig en in projectmatige bouw uitgeven. De gemeente geeft nu (fysiek) ruimte om zelf te bouwen, dat wordt erg gewaardeerd zo blijkt uit dit interview (naast de belangstelling voor de zelfbouwkaavels).

Het aspect ruimte geven komt diverse malen terug in de interviews met de ondernemers. Bijvoorbeeld in de manier waarop de gemeente omgaat met handhaven en het vorderen van belasting. Op het moment dat er auto's op de stoep geparkeerd staan of een ondernemer de kade gebruikt voor opknappwerkzaamheden, wordt dit beboet. De verontwaardi-

Ondernemer in het Havenkwartier: "Voor het Vlaams model of organisch ontwikkelen, dan moet je gewoon durven loslaten, en dat zit helemaal niet besloten in de cultuur van de gemeente in de afgelopen 20 tot 30 jaar. Ik vraag me af of we die cultuuromslag gaan maken überhaupt."

¹³ In 1968 ontstond uit een door particulier initiatief gevormde werkgroep de NV Bergkwartier, Maatschappij tot Stadsherstel. De vorming als NV startte met de uitgifte van aandelen. Naast de institutionele beleggers namen burgers, bedrijven en gemeente deel in de aandelenemissie. In 1998 vond er een hernieuwde aandelenemissie plaats, waarvoor opnieuw veel belangstelling was. De NV Bergkwartier wist niet alleen sloop van het Bergkwartier in Deventer te voorkomen, maar slaagde er ook in, dankzij toegekende rijkssubsidie, om talrijke historische panden aan te kopen, te restaureren of in stijl te herbouwen. Ook het beheer kreeg de volle aandacht: er werden huurders gezocht en er kwam plaats voor kleinschalige bedrijven, galleries, antiquariaten, antiekzaken en dergelijke. Vooral dat verhuren was nieuw in Nederland. In de ogen van de initiatiefnemers was het echter de enige manier om de goede staat van de panden - ook in de toekomst - te kunnen waarborgen. Tegenwoordig is het Bergkwartier weer een prachtig en levendig stadsdeel, dat dagelijks veel bezoekers trekt.

ging van de ondernemers heeft er wel toe geleid dat deze boetes zijn teruggedraaid. Ook de aanleg van een zandbak van een tijdelijke horecaonderneming werd direct belast met precario, daarmee werd het initiatief gelijk weer om zeep geholpen. Deze voorbeelden zijn veelzeggend in de zoektocht naar het willen geven van vrijheid en het door de mensen zelf dragen van risico's en kunnen ondernemen.

Een ondernemer geeft aan dat de gemeente teveel voor iedereen probeert te denken: *"De gemeente denkt te weten wat er goed is voor een gebouw of functie, wat goed bij elkaar past in het gebied. Ze nemen beslissingen op aannames met alle goede bedoelingen van dien. Echter, ze zijn geen ondernemer en daarmee ook niet in staat voor hem/haar te denken."* Het voorbeeld wordt genoemd van het bieden van een ligplaats voor een hotelboot pal voor het door het restaurant bedachte terras. Voor het restaurant niet de meest ideale oplossing, maar omdat de gemeente al min of meer had toegezegd, is het lastig dit weer terug te draaien. *"Het was beter geweest om met de partijen te praten in plaats van over hen te praten: goed luisteren zou mooi zijn."* De gemeente wordt door de geïnterviewde ondernemers ook nog redelijk directief ervaren. *"Kijk ik hoef niet altijd mijn zin te hebben, maar er is nu helemaal geen discussie mogelijk, een belangenafweging wordt niet gemaakt, dat vind ik wel jammer. En als je iets niet weet, huur dan externe expertise in. Als gemeente heb je niet overal verstand van en in de stad zijn genoeg partijen die dat wel kunnen. Je moet in staat zijn te erkennen waar je beperkingen als gemeente liggen en waar je anderen naar binnen moet halen die het voor je kunnen doen."*

Ook blijkt de gemeente vanuit haar vastgoedbezit nog sterk te sturen op de functie in het gebied. De gemeente heeft een duidelijk beeld voor ogen welke functie op welke plek terecht kan komen, terwijl het bestemmingsplan een grotere vrijheid biedt. Twee ondernemers brengen in hun interview naar voren dat er niet of te weinig wordt geredeneerd vanuit de ideeën van de ondernemers. De gemeente heeft een idee wat het beste is voor het gebied, een alternatief plan van een ondernemer wordt daarin niet meegenomen, zo stellen zij. Dit levert veel frustraties op bij de ondernemers, zij hadden graag gezien dat hun ideeën objectief zouden zijn onderzocht en in een goed overleg met de gemeente samen zou worden gekeken naar de mogelijkheden, wat kan wel en wat niet. Zij hebben nu het gevoel dat er niet naar hun alternatieven is gekeken.

Evalueren

Het merendeel van de geïnterviewde ondernemers geeft aan dat zij graag zouden zien dat het proces tot op heden geëvalueerd wordt: wat gaat goed en wat moet beter. Ze veronderstellen wel dat de gemeente intern heeft geëvalueerd, maar een externe evaluatie heeft volgens hen een grote meerwaarde in het van elkaar leren voor de volgende stappen in het proces.

4.2.6 Benodigde competenties Havenkwartier

Aan de geïnterviewden is gevraagd om de benodigde competenties van de gemeentelijke projectmanager te benoemen. In onderstaande tabel zijn de reacties op deze vraag samengevat weergegeven.

Tabel 4.4 Overzicht competenties gemeente

Bezien vanuit projectmanager Havenkwartier	
1.	Creatief, out of the box denken, verantwoordelijkheid durven nemen en een beetje eigenwijs, ondernemend
2.	Omgevingsbewust, nieuwsgierig, verbindingen kunnen leggen
3.	Brede interesse in inhoud en overal een beetje verstand van hebben om kritische vragen aan de specialisten te kunnen stellen
Bezien vanuit de ondernemers	
1.	Klantgericht en vraaggericht (ruimte geven aan initiatieven binnen kaders). Dienend, servicegericht: wat kan ik vooru doen?
2.	Marktkennis: weet wat je vastgoed waard is vanuit de markt (niet vanuit een grondexploitatiemodel redeneren en wat het op zou moeten brengen) (2 respondenten noemen dit)
3.	Luisteren en inlevingsvermogen (2 respondenten noemen dit)
4.	Kunnen delegeren, kennis naar binnen halen als dat nodig is
5.	Drive, hier ga ik wat van maken
6.	Kunnen verbinden, een binder
7.	Het proces overzien, afstand nemen en kijken hoe het loopt (dat vraagt eerlijkheid van jezelf)

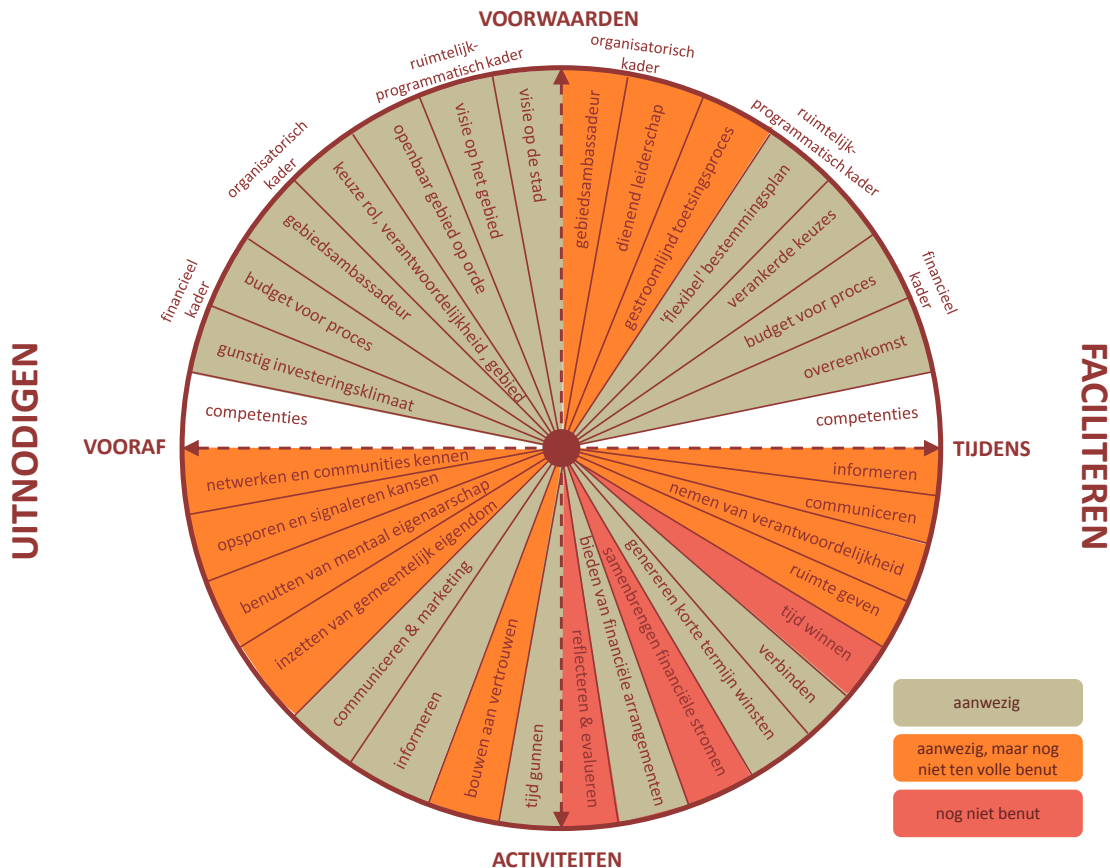
4.2.7 Conclusies Havenkwartier

De voorgaande paragrafen beschrijven voor het Havenkwartier de ontwikkelde kaders en voorwaarden, de manier van handelen door de gemeente en daarbij benodigde competenties, zowel vanuit het perspectief van de gemeentelijke projectmanager als de geïnterviewde ondernemers in het gebied. Figuur 4.7 geeft een samenvattend beeld van deze beschrijvingen in relatie tot het theoretisch model uit hoofdstuk 3.

Ruimtelijk-programmatisch kader (bij uitnodigen en faciliteren)

Het Ontwikkelingsplan Havenkwartier is in een uitgebreid proces tot stand gekomen. Zowel gemeente als ondernemers zijn erg tevreden over dit proces. Een enkele ondernemer vindt dat het wel veel tijd heeft gekost, maar er heerst alom tevredenheid over de inhoud van het plan. Er is veel ruimte voor initiatief opengelaten in het plan en het plan is inspirerend vanwege de vele korte verhalen uit het gebied en de vele foto's van pioniers uit het gebied.

Wel kan je je afvragen of de voorbeelduitwerkingen van het ontwikkelingsplan nodig zijn, in deze fase. De gemeente neemt voor een groot deel van het plan een uitnodigende en faciliterende rol aan (zij gaat niet zelf actief verwerven). Toch zijn voor deze delen wel vrij gedetailleerde voorbeelduitwerkingen gemaakt en zijn daar ook uitgebreide beschrijvingen over voorgestelde inrichting en mogelijke functies bij geschreven. De toekomst moet uitwijzen of deze voorbeelduitwerkingen inderdaad inspirerend werken voor gemeente en initiatiefnemers of toch (on)bewust als een vorm van toetsingskader gaan werken voor de gemeente. De gemeente heeft met de wijzigingsbevoegdheid en de anterieure overeenkomst nog sturingselementen in handen. Er is in dit deel nu sprake van enkele initiatieven, waarvan één meer concreet. Dit initiatief past binnen de door de gemeente aangegeven voorbeelduitwerking. Kanttekening dient hier wel bij geplaatst te worden dat de ligging van het gebied in en omgeven door een industrieterrein een zorgvuldige milieustrategie (met name geluid) vereist. Dit is door de gemeente zeer zorgvuldig uitgewerkt, waarbij naar de maximale ontwikkelingsvrijheid in het gebied is gezocht (inclusief functiemenging) met respect voor de gevestigde bedrijven. Dit wordt ook zo beleefd door deze bedrijven, redenerend vanuit het gering aantal zienswijzen (in totaal twee, waarvan één van een bedrijf) op het ontwerp bestemmingsplan. Deze milieustrategie, hoe innovatief ook, legt beperkingen of nadere regels op, niet overal kan bijvoorbeeld worden gewoond. Dit heeft zijn weerslag op het ruimtelijk kader (ontwikkelingsplan, bestemmingsplan).



Figuur 4.7 Voorwaarden en activiteiten uitnodigende en faciliterende houding Havenkwartier - Deventer

De tevredenheid over het ontwikkelingsplan strekt zich ook uit over het recent (juni 2012) vastgestelde bestemmingsplan, zowel qua proces als inhoud. Eén ondernemer geeft aan dat het bestemmingsplan te weinig ruimte biedt, maar het lijkt er op dat hij zich hierover onvoldoende heeft laten informeren. Het bestemmingsplan biedt veel ruimte aan verschillende soorten functies, ook is het bestemmingsplan beknopt in opzet (regels zijn beknopt beschreven). Kavelpaspoorten voor de zelfbouwgebieden geven op een heldere wijze de mogelijkheden weer.

Het openbaar gebied wordt in fasen heringericht. Vindingrijk handelen van de gemeentelijke afdeling beheer en het stedenbouwkundig bureau heeft er toe geleid dat een hoge kwaliteit kan worden bereikt binnen de beschikbare (geringe) budgetten. Het betreft het via een zoektocht op internet opkopen van restpartijen van het benodigde natuursteen.

Samenvattend kan worden gesteld dat de gemeente in het tot stand komen en het verankeren van het ruimtelijk programmatisch kader zowel in inhoud als proces geslaagd is om vertrouwen op te bouwen zowel in het gebied als daarbuiten. Het gebied trekt nieuwe initiatieven aan en bestaande bedrijven hebben zekerheid gekregen over de toekomst van hun gebied. Dit laatste, zo blijkt uit het onderzoek, vergroot ook de investeringsbereidheid van bedrijven in hun eigen kavel en gebouw. Wel verdient het toetsingsproces bij de fase van vergunningverlening nog nadere aandacht (blijkt uit een aantal van de gehouden interviews bij ondernemers).

Organisatorisch kader (bij uitnodigen en faciliteren)

De projectmanager fungeert zowel intern als extern als spin in het web. Vanuit een tweetal gesprekken met de ondernemers komt de behoefte om aanvullend op de projectmanager een troubleshooter of facilitymanager in te zetten. Deze behoefte komt voort vanwege de hoeveelheid vragen die er vanuit het gebied op de projectmanager afkomen (dit vraagt veel tijd) en vanuit het feit dat ook de projectmanager zijn belangen heeft vanuit de gemeente. De projectmanager heeft naast een gebiedsbelang ook het belang van het voeren van een grondexploitatie. Hierin kan frictie ontstaan, zowel vanuit de beschikbare hoeveelheid tijd van de projectmanager als het dienen van het gemeentelijk belang dat mogelijk niet altijd overeenkomt met een ondernemersbelang. Een onafhankelijke derde kan hier uitkomst bieden. Een ondernemer geeft aan dat hij vanuit een soort 'gebiedsfonds' best bereid is daaraan mee te betalen.

Financieel kader (bij uitnodigen en faciliteren)

Het voeren van een grondexploitatie (gemeente heeft delen in het Havenkwartier in eigendom en voert ook de grondexploitatie van het naastgelegen bedrijventerrein Bergweide) brengt het voordeel met zich mee dat uit deze exploitatie budgetten kunnen worden gegenereerd voor het proces (incl. projectmanager), de benodigde plannen, de communicatie en de aanpassing van het openbaar gebied. Dit geldt in ieder geval voor de eerste fase (een zestal geprioriteerde projecten ten westen van de eerste havenarm).

De lage huren bij start van het project als broedplaats hebben geleid tot een gunstig investeringsklimaat of beter gezegd een gunstig vestigingsklimaat. Als gevolg van de toegenomen activiteit in het gebied is de interesse gewekt van andere partijen, waardoor de lage huren indirect ook hebben bijgedragen aan een gunstig investeringsklimaat.

Activiteiten in een uitnodigende rol

Netwerken en communities kennen – Opsporen en signaleren van kansen

De start als broedplaats is ontstaan door het samenbrengen van de behoefte van kunstenaars in de stad aan een plek (ook in de openbare ruimte) en de behoefte van de gemeente aan een tijdelijke functie in het door haar verworven vastgoed. De projectmanager zegt een goed beeld te hebben van de verschillende netwerken in de stad. De grootte van de stad (niet te groot) en zijn jarenlange ervaring bij de gemeente helpen daarbij. Dit blijkt ook uit het initiatief van de gemeente om particulier geld te genereren voor een ondernemersfonds (zie onder 'Bieden van financiële arrangementen'). Wel verdient het aanbeveling om een netwerkanalyse uit te voeren vanuit de gevestigde ondernemers in het Havenkwartier en Bergweide en de te vestigen zelfbouwers. De ervaring leert bij het project 'Plant je vlag' in Nijmegen dat een dergelijke analyse inzicht geeft in mogelijk nieuw aan te boren communities van ondernemers en bewoners (zie voorbeeld Plant je vlag, pagina 91).

Benutten van mentaal eigenaarschap

De ondernemers van het eerste uur voelen zich inmiddels 'eigenaar' van het Havenkwartier. Deze ondernemers hebben een tijdelijk contract met een zeer lage huur (onder kostprijs). De voorgenomen huurverhoging (kostendekkend) van de gemeente, valt bij een aantal ondernemers niet goed. Ook het feit dat een aantal onder-

nemers uit het huidige pand moet, omdat hun functie niet past bij de permanente functie die de gemeente voor ogen heeft doet de huidige ondernemers 'pijn'. Het mentaal eigenaarschap wat in de afgelopen vijf jaar is ontstaan lijkt nu tegen te gaan werken. De gemeente houdt zich weliswaar aan de afspraken die destijds zijn gemaakt, maar toch zet het kwaad bloed vanwege gegroeide verwachtingen. Deze verwachtingen zijn niet zozeer door de gemeente bewust gewekt, maar met de inhoud van het ontwikkelingsplan hebben sommige ondernemers daar een eigen interpretatie gegeven voor hun situatie. Feit blijft wel dat deze verwachtingen niet goed zijn gemanaged door de gemeente. Dit had, achteraf gezien en dat is altijd makkelijk, anders gemoe- ten. Aanbeveling kan zijn om voor dit soort processen te blijven herhalen wat eerder is afgesproken, ook al lijkt dit overbodig en zijn de afspraken helder, persoonlijke interpretaties in relatie tot ontwikkelingen in de tijd kunnen er toe leiden dat betrokkenen dit toch in ander daglicht gaan stellen.

De opgave waar de gemeente op dit moment voor staat is het behouden van het ontwikkelde mentaal eigenaarschap (en de daaraan verbonden levendigheid in het gebied en een blijvende positieve berichtgeving in de media) en parallel daaraan komen tot een financieel kostendekkende verhuur. Uit de analyse van de interviews met de ondernemers en gemeente is een aantal mogelijk oplossende principes te ontwerpen:

- alsnog vasthouden aan lagere huurprijzen voor een tijdelijke periode (van één of twee jaar) inclusief de introductie van een geleidelijke huurverhoging mits de betreffende ondernemer kan aantonen dat hij in de afgelopen vijf jaar naar een sluitende businesscase aan het groeien is. Daarbij niet alleen uitgaan van wat het vastgoed zou moeten opbrengen, maar ook wat een ondernemer maximaal kan dragen redenerend vanuit zijn of haar businesscase. Deze activiteiten zijn mogelijk te scharen onder de marketing van het gebied, waardoor daar mogelijk budget te genereren is. Ondertussen kan dan ook worden gezocht naar economische dragers voor het gebied om deze marketingactiviteiten eventueel voor de lange termijn te kunnen financieren;
- ondersteuning bieden in het optimaliseren van de businesscase;
- mensen helpen een alternatieve plek te vinden binnen of buiten het gebied.

Inzetten van gemeentelijk eigendom

De gemeente heeft in een deel van het plangebied een groot gedeelte in eigendom. Het gaat daarbij om diverse industriële gebouwen. De gemeente verhuurt dit vastgoed aan ondernemers in het gebied. Dit vergroot de levendigheid in het gebied. Vanwege de lage huren (onder kostprijs) tot nog toe, leidt dit niet tot het genereren van tijdelijke inkomsten.

Communiceren en marketing

De communicatie en marketing is, zowel in proces als middelen (website, evenementen, prijsvragen, social media) uitgebreid en vakkundig te noemen. De website wordt bijvoorbeeld gekenmerkt door een professionele uitstraling, maar ook een zeer hoge mate van actualiteit met onderdelen als nieuws en agenda.

Informereren

De gemeente voert veel gesprekken (drie tot viergesprekken met één initiatiefnemer in de initiatieffase) met veel initiatiefnemers. Elk idee dat binnenkomt wordt behandeld en besproken met de initiatiefnemer in het gebied. Er is veel informatie voor handen om over het gebied en de mogelijkheden geïnformeerd te worden, ook digitaal.

Bouwen aan vertrouwen

De activiteiten van de gemeente in het neerzetten van het ruimtelijk-programmatisch kader hebben het vertrouwen in de gemeente hersteld bij de gevestigde bedrijven in het gebied (Havenkwartier) en het naastgelegen industrieterrein Bergweide. Dit vertrouwen was grotendeels verdwenen bij de eerdere transformatieplannen van het Havenkwartier (bedrijven begonnen een succesvolle lobby tegen de plannen, deze plannen werden niet vastgesteld door de gemeenteraad). In het proces van het faciliteren van de verhuur van vastgoed lijkt dit vertrouwen onder de pioniers in het Havenkwartier af te brokkelen (zie verderop onder 'Nemen van verantwoordelijkheid & ruimte geven').

Tijd gunnen

Er is geen taakstellende planning voor de totale ontwikkeling. Wel heeft de gemeente voor een periode van vijf jaar een zestal projecten geprioriteerd om de ontwikkeling van het Havenkwartier een impuls te geven (en inkomsten te genereren door verkoop en verhuur van het gemeentelijk eigendom).

Activiteiten in een faciliterende rol

Informeren

Het informeren over wat er kan en mag binnen het gebied is op een heldere en eenduidige manier uiteengezet in het ontwikkelingsplan en bestemmingsplan. Anders wordt dat voor de informatie die beschikbaar is voor het gemeentelijk vastgoed. De zogenaamde werkboeken (opgesteld per gebouwencomplex) lijken op het eerste gezicht ook helder. Naast technische specificaties staan de mogelijke functies vermeld als ook de huurprijzen. Uit een interview met de ondernemer blijkt echter dat de daarin opgenomen informatie door de gemeente eenzijdig wordt gewijzigd in het proces van de totstandkoming van het huurcontract. Niet door aanpassing van het werkboek, maar door aan te geven dat de daarin opgenomen gegevens niet als vaststaand kader moeten worden gelezen. Tenminste voor wat betreft de huurprijs en wat daarin wel of niet is inbegrepen. Bij het aanpassen van deze prijzen of voorwaarden in dit proces wordt niet in ogenschouw genomen wat dit betekent voor de businesscase van de ondernemer. De gemeente lijkt in deze al werkende te hebben geleerd en de tegenvallers die voortkwamen bij een dergelijke nieuwe manier van werken werden telkens verhaald op de ondernemer. De communicatie daarover was niet altijd even open of helder. Dit heeft een negatief effect op het vertrouwen in de gemeente en bovendien voelt de ondernemer zich niet serieus genomen. De gemeente zou hier nog in zakelijkheid kunnen winnen.

Communiceren

De gemeente communiceert op verschillende momenten via verschillende kanalen. Daarbij is één aandachtspunt te noemen: het tonen van ontvankelijkheid voor de ideeën van pioniers in het gebied. Door verschillende ondernemers is aangegeven dat het lastig is om de gemeente (in veel gevallen de projectmanager) te spreken te krijgen over hun ideeën of de gemeente te bewegen om over hun alternatieve ideeën (anders dan het gemeentelijk idee) na te laten denken. De projectmanager benoemt in het interview zelf ook het gegeven dat enkele ondernemers vinden dat er niet goed is gecommuniceerd. Hij geeft aan dat dit ongenoegen voortkomt uit bepaalde besluiten over de permanente functionele invulling van gebouwen die niet in overeenstemming zijn met de visie van de betreffende ondernemers. Omdat de aard van het besluit niet goed valt, wordt gewezen op een slechte communicatie, zo geeft hij aan. Dit kan mogelijk het geval zijn, toch is de beleving van de ondernemers ook een gegeven. Nader onderzoek zou kunnen uitwijzen waar de feitelijke oorzaak ligt. Gegeven blijft dat de ondernemers vinden dat er niet goed gecommuniceerd is. Dit komt ook naar voren bij de verhoging van de huurprijs (zie hiervoor onder kopje 'Benutten mentaal eigenaarschap'). Het lijkt aan te bevelen om hier als gemeente en ondernemers samen op te reflecteren en te evalueren. Het door één van de ondernemers gegeven advies dat de gemeente niet moet 'praten over', maar moet 'praten met' de ondernemers lijkt hierin goed te passen.

Nemen van verantwoordelijkheid - Ruimte geven

Uit de gesprekken blijkt dat de gemeente vanuit haar eigendom strak stuurt op de te vestigen functies. Het bestemmingsplan laat bijvoorbeeld op bepaalde plekken meer ruimte toe, dan zij nu op basis van haar vastgoedpositie toestaat. De gemeente doet dit vanuit een duidelijke visie op wat nodig is voor een goed functionerend gebied. Met de beste bedoelingen van dien, gaat het hier fout. Ideeën van ondernemers die niet passen in die visie, worden niet onderzocht. Ondernemers voelen zich niet serieus genomen. Dit heeft tot op heden nog niet geleid tot het afhaken van ondernemers, maar dit is niet bevorderlijk geweest voor het opbouwen van vertrouwen. Wat hier naar voren komt is dat de gemeente de verantwoordelijkheid neemt voor de oplossing (het creëren van een levendig gebied met daarbij een duidelijk beeld welke functie waar de juiste toegevoegde waarde biedt) in plaats van zich eigenaar te voelen van het probleem (een leegstaand gebouw op een desolaat terrein). Het verdient aanbeveling voor de gemeente om dit 'mentaal' eigenaarschap te heroverwegen. Deze houding wordt ook zichtbaar als de gemeente afwegingen maakt over het plaatsen van bepaalde functies (hotel boot nabij restaurant op de oever) naast elkaar. De gemeente had het idee dat dit juist een mooie combinatie zou kunnen zijn, de ondernemer van het restaurant denkt daar iets anders over.

Tijd winnen

Nieuwe initiatieven worden voortvarend opgepakt. Het hebben van een bestemmingsplan helpt daar zeker bij. Wel lijkt in het proces van vergunningverlening voor de ondernemers in het gebied (dus niet de zelfbouwers) nog wel tijd te winnen, vooral in de afstemming tussen ondernemer en vergunningverlener.

Verbinden

De start als broedplaats is ontstaan uit een verbinding tussen een urgente vraag van een aantal kunstenaars in de stad en het zoeken naar een tijdelijke invulling van het gemeentelijk vastgoed. Deze verbinding staat eigenlijk symbool voor de manier van werken in dit project. Op tal van terreinen worden verbindingen gelegd, in

bijvoorbeeld het organiseren van evenementen, het leggen van een verbinding tussen gebied en zijn omgeving (bijv. aanpassen infrastructuur, respecteren belangen omliggende bedrijven) en het zoeken naar nieuwe financieringsbronnen voor businesscases.

Het bestemmingsplan en de bijbehorende milieustrategie zijn tot stand gekomen in een intensief intern planproces. Daar waar kennis ontbrak is externe kennis ingehuurd door de gemeente. Dit planproces heeft geleid tot een innovatieve milieustrategie als gevolg van het verbinden van vakkennis en vakmensen en vooral het onorthodox denken over bestaande wet- en regelgeving (ingegeven vanuit de gemeentelijke projectmanager). Deze manier van denken lijkt nog niet te zijn ingeburgerd in de fase van vergunningverlening. Hier ligt nog een opgave. Mogelijk is dat een kwestie van tijd, nu het bestemmingsplan is vastgesteld.

Genereren korte termijnwinsten

In het Havenkwartier worden diverse korte termijnwinsten gerealiseerd, zoals de broedplaatsontwikkeling, het uitschrijven van prijsvragen, het organiseren van evenementen en het gefaseerd in gebruik nemen van de industriële gebouwen. De Zwarte Silo (aangekocht door BOEI¹⁴) wordt momenteel gerenoveerd.

Samenbrengen financiële stromen

De grond- en vastgoedexploitatie van het Havenkwartier is ondergebracht in een grotere grondexploitatie (Groot Bergweide) waarin ook de grondexploitatie van industrieterrein Bergweide is ondergebracht. Dit heeft als effect dat inkomsten uit de verkoop van kavels op Bergweide kunnen worden ingezet voor het Havenkwartier. Ook op projectniveau worden financiële stromen samengebracht door het genereren van subsidies en deze te verkopen met 'privaat geld' (voorbeeld Zwarte Silo van BOEI). Voor zover bekend is er nog geen koppeling gelegd naar andere financiële stromen in het gebied (bijvoorbeeld vastgoedbeheer, beheer openbaar gebied, handhaving)

Bieden van financiële arrangementen

De economische draagkracht van een aantal partijen in het gebied wordt betwijfeld (zowel gemeentelijke projectmanager als geïnterviewde ondernemers). Lage huurprijzen (lager dan kostprijs) en subsidies hebben ervoor gezorgd dat partijen zich in het gebied zijn gaan vestigen. Deze partijen hebben het Havenkwartier uit de negatieve spiraal weten te halen en ervoor gezorgd dat ook anderen nu interesse tonen in het gebied. Zo zijn er medio juni 2012 twaalf optiecontracten getekend met zelfbouwers. Het evenwicht is echter nog broos. Er zijn voldoende initiatieven en ideeën, maar zij lopen soms tegen het verkrijgen van financiering aan. Dit heeft vooral te maken met het feit dat banken nu vele kritischer zijn geworden in het verlenen van kredieten. Dit is ook geconstateerd door de projectmanager. Hij is nu een onderzoek gestart naar het samenbrengen van particulier (en privaat) vermogen voor het verkrijgen van een ondernemingsfonds: het bieden van leningen voor het ondersteunen van de onderneming. Het vertoont grote gelijkenis met het Bergkwartier-initiatief uit 1968 in Deventer.

Reflecteren & evalueren

De ondernemers hebben behoefte aan evaluatie van het proces: wat gaat goed, wat kan beter. Het verdient aanbeveling om dit op korte termijn tot uitvoer te brengen, om de huidige 'lichte wrijving' in het gebied te kunnen wegnemen. Het verkrijgen van inzichten naar beide partijen voor verbeterpunten kan ook bijdragen aan het verder versterken van de relatie, die op dit moment een broos karakter heeft. En mogelijk ook het behoud en de ontwikkeling van het mentaal eigenaarschap in het gebied.

Competenties

De door de projectmanager en ondernemers genoemde competenties die volgens hen nodig zijn bij een uitnodigende en faciliterende rol zijn in onderstaande tabel (de resultante van het theoretisch kader in hoofdstuk 3) in wit gemarkeerd.

¹⁴ BOEI is een non-profit organisatie die zich bezighoudt met herbestemmen van industrieel erfgoed. Zij doet dit vanuit verschillende invalshoeken: als ontwikkelaar, belegger of adviseur. Of een combinatie hiervan. BOEI is vaak de aanjager van het herbestemmen van industriële monumenten. De werkwijze is die volgens de stadsherstelformule: onderzoek de haalbaarheid van herbestemming, voorkom verval, koop het pand of complex en restaureer het en zoek er een passende (economische) functie bij, zodat het gebouw of complex behouden blijft. Net als in een stadsherstelorganisatie ontvangen aandeelhouders alleen een rentevergoeding over het ingelegd kapitaal (eigen vermogen) (bron: www.boei.nl).

Tabel 4.5 Competentieprofiel gemeente en bij Havenkwartier aangegeven competenties (meest belangrijk geachte elementen zijn in wit aangegeven, de rode elementen zijn nieuw)

kennis en ervaring	motivatie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ het gebied kennen en kunnen voelen ▪ kennis van de stad ▪ kennis van het netwerk ▪ vakkennis op hoog niveau (planeconomie, juridisch, vastgoed: economisch en functioneel, ook vanuit de businesscase van de ondernemer) ▪ ruimte zoeken in regels ▪ kennis van de markt (programma) ▪ gebied beschouwen als onderneming met businessplan (integreren van verschillende financiële stromen in een gebied) ▪ herkennen van kansen ▪ afwegingen kunnen maken (marktmeester) ▪ leren delen van problemen (en opschalen indien nodig, ook i.v.m. politieke afwegingen) ▪ kennis van politiek bestuurlijke gevoeligheid 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gedreven ▪ flexibel ▪ betrokken ▪ zelfstandigheid ▪ commitment, toewijding (dag en nacht beschikbaar) ▪ verantwoordelijkheid nemen (voor het probleem) ▪ langdurige relatie willen aangaan
vaardigheden	persoonlijke eigenschappen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ netwerken en detecteren van kansen ▪ samenbrengen en verbindingen leggen ▪ onorthodox en associatief denken ▪ het beste in anderen naar boven kunnen halen ▪ visie combineren met realisme ▪ luisteren en horen ▪ ontvankelijkheid tonen ▪ kunnen loslaten (ambtelijk en bestuurlijk) ▪ initiatieven verder brengen (handelen, actie) ▪ afstand tot de inhoud bewaren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ open en uitnodigende houding ▪ geduld ▪ ondernemend (op gemak voelen bij onzekerheden), durf ▪ enthousiasmerend ▪ inlevingsvermogen, dienstbaar / respect / klantgericht: wat kan ik voor u doen? ▪ creatief ▪ vasthoudend

Reflectie project in relatie tot de staat van gebiedsontwikkeling

In paragraaf 2.6 is voor de beschreven ontwikkelingen in de huidige staat van gebiedsontwikkeling aangegeven of deze een kans of bedreiging kunnen vormen bij een uitnodigende en faciliterende rol van een gemeente. Op deze kansen en bedreigingen is gereflecteerd vanuit de bevindingen over het Havenkwartier. De resultaten zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 4.6 Mogelijke kansen voor een uitnodigende en faciliterende houding in het Havenkwartier

KANSEN	
marktpartijen (ontwikkelaars)	niet van toepassing (speelt wel, maar niet expliciet uitgediept in het onderzoek)
eindgebruiker	<ul style="list-style-type: none"> ▪ is een kans: twaalf optiecontracten voor zelfbouwkevels getekend (bijna de helft van het aantal beschikbare kevels) ▪ is een mogelijke kans: de ondernemers in het gebied hebben veel ideeën maar het zijn niet allemaal even kapitaalkrachtige partijen het idee, 'zij willen en zij kunnen', lijkt voor het deel 'kunnen' niet altijd op te gaan zonder externe financiering
functiemenging, diversiteit	een verzilverde kans: het gebied is erg in trek vanwege deze diversiteit
kleinere schaal	een verzilverde kans: er wordt per deelgebied of initiatief gewerkt
schaarse financiële middelen	een kans: vooral met het oog op de zoektocht naar particulier (en privaat) geld voor het opzetten van een ondernemingsfonds
wetten en regels	is een verzilverde kans: <ul style="list-style-type: none"> ▪ functiemenging is mogelijk gemaakt met respect voor bestaande belangen door de bestaande regels ruimer te interpreteren en te gebruiken ▪ globaal en flexibel bestemmingsplan is vastgesteld
kwaliteit	een verzilverde kans: openbaar gebied wordt gefaseerd aangelegd
duurzaamheid	is een verzilverde kans: duurzaamheid wordt door de zelfbouwers als een vanzelfsprekendheid beschouwd, de gemeente hoeft dit enkel te faciliteren

Tabel 4.7 Mogelijke bedreigingen voor een uitnodigende en faciliterende houding in het Havenkwartier

BEDREIGINGEN	
markt	is een reële bedreiging: met uitzondering van de zelfbouwkavels staan de andere segmenten nog niet voor vestiging in de rij. Er zijn veel ideeën, maar niet elke partij is kapitaalkrchtig genoeg en externe financiering is met kritische banken soms lastig
schaarse financiële middelen	is een reële bedreiging: ondernemers krijgen niet of zeer moeilijk financiering los bij banken
doorlooptijd van projecten	niet als bedreiging herkend: het project kent geen korte doorlooptijd, wel is sprake van voortvarendheid met het vaststellen van het bestemmingsplan (binnen 1,5 jaar na vaststellen ontwikkelingsplan

4.2.8 Aanbevelingen Havenkwartier

Op basis van de analyse uit de vorige paragraaf kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan voor de gemeente voor haar rol en activiteiten in het Havenkwartier:

- laat de voorbeelduitwerkingen uit het ontwikkelingsplan als inspiratie werken voor gemeente en initiatiefnemer en niet als toetsingskader;
- schenk nader aandacht aan het innoveren in het denken in het toetsingsproces bij de fase van vergunningverlening (inclusief de mogelijk tijdwinst die kan worden bereikt);
- overweeg de inzet van een troubleshooter of facilitymanager (zonder belangen in het gebied), mits daarvoor draagvlak en draagkracht bij de partijen in het gebied te vinden is (dat lijkt om dit moment niet opportuun vanwege het onder druk staan van haalbare businesscases bij ondernemers in het gebied);
- voer een netwerkanalyse uit vanuit de gevestigde ondernemers in het Havenkwartier en Bergweide en de te vestigen zelfbouwers om inzicht te verkrijgen in mogelijk nieuw aan te boren communities van ondernemers en bewoners (ook van buiten Deventer);
- blijf herhaaldelijk communiceren wat is afgesproken, aangezien gemaakte afspraken door persoonlijke interpretaties in relatie tot ontwikkelingen in de tijd kunnen leiden tot gewijzigde verwachtingen (blijf de verwachtingen managen);
- behoud het ontwikkelde mentaal eigenaarschap (en de daaraan verbonden levendigheid in het gebied en een blijvende positieve berichtgeving in de media) (in de conclusies in de voorgaande paragraaf worden hiervoor enkele suggesties gedaan);
- bevorder een zakelijke en open houding in de verhuur van het gemeentelijk vastgoed en verplaats je daarbij telkens in de businesscase van de ondernemer;
- reflecteer en evalueer samen met ondernemers op het doorlopen proces ('praat met' in plaats van 'praat over' ondernemers). Het verdient aanbeveling om dit op korte termijn te doen, om de huidige 'lichte wrijving' in het gebied te kunnen wegnemen;
- heroverweeg het huidige 'mentaal' eigenaarschap van de gemeente: neem verantwoordelijkheid voor het vraagstuk (een leegstaand gebouw op een desolaat terrein) in plaats van verantwoordelijkheid te nemen voor de oplossing (het creëren van een levendig gebied met daarbij een duidelijk beeld welke functie waar de juiste toegevoegde waarde biedt)

De eventuele aanbevelingen voor aanpassing van het theoretisch model die voorkomen uit deze case zijn in hoofdstuk 5 opgenomen.

Plant je Vlag, Nijmegen - Verbredend perspectief van een bijzondere uitleglocatie

Parallel aan het onderzoek van de casestudies van het Havenkwartier in Deventer en het Gele Rijdersplein in Arnhem is ook een interview gehouden met het projectbureau Waalsprong in het kader van het project 'Plant je Vlag'. Dit interview leverde interessante informatie over het uitnodigen van initiatiefnemers (grotendeels (collectief) particulier opdrachtgeverschap) in een gebied waar nog nauwelijks mensen wonen. Het betreft een uitleglocatie voor een toekomstige woonwijk. Deze informatie wilde ik de lezer van dit onderzoek niet onthouden. Het biedt een extra inkijkje in de manier van werken binnen het thema uitnodigen en faciliteren.

Wat is plant je vlag?

De Nijmeegse Waalsprong (VINEX locatie) verkeert in zwaar weer. Op zoek naar nieuwe manieren om het project weer vlot te trekken is het gebied Vossenpels-Zuid aangewezen om via organische ontwikkeling en zelfbouw tot ontwikkeling te komen. Het gebied omvat ongeveer 200 kavels. De grootte van de kavel, net als de plek zelf en het ontwerp en indeling van het huis mag zelf bepaald worden. Zowel voor mensen met een grote als kleine beurs. De GEM Waalsprong en de gemeente hebben een budget beschikbaar gesteld voor de planvorming. Stedenbouwkundige Andries Geerse is aangetrokken om het ontwikkelplan samen de toekomstige bewoners op te stellen.

Het aantrekken van initiatiefnemers

Nijmegen is in kaart gebracht met onderzoek van Smart Agent en dit is gekoppeld aan leefstijlen die passen bij dit soort ontwikkelingen. Via het netwerk van de GEM Waalsprong en de gemeente (ambtelijk, college en raad) zelf zijn mensen in dit netwerk geïnformeerd over de plannen (via e-mail, mondeling). Aanvullend is er geflyerd en zijn posters opgehangen in wijken (o.a. Nijmegen-Oost) die uit de analyse van Smart Agent naar voren kwamen. Parallel aan deze acties is een website gelanceerd waarop mensen gevraagd werd hun woonideeën middels een vlag te planten. Daarmee waren de eerste initiatiefnemers bekend. Deze mensen zijn uitgenodigd voor een evenement op de projectlocatie om in gesprek te gaan over hun woonideeën (zo'n 250 mensen kwamen op het evenement af). In drie werksessies is met deze mensen (de 1^e werksessie: 60 mensen, de 2^e 125 en de 3^e is er al een opsplitsing in bouwblokken nodig vanwege de animo) in de periode van juni t/m november 2011 het ontwikkelplan opgesteld.



© We love the city

Tijdens de 2e werksessie zijn ook de grondprijzen bekend gemaakt en is tussen de 2e en 3e werksessie de financiële haalbaarheid bij de geïnteresseerden getoetst. Het bestemmingsplan Vossenpels-Zuid is juni 2012 vastgesteld. In het najaar van 2012 start - als alles voorspoedig verloopt - de bouw. Recent is een netwerkanalyse gemaakt op basis van de geïnteresseerden voor het project Plant je Vlag. Deze analyse is weergegeven in nevenstaande figuur. De kleine bollen stellen de geïnteresseerden voor, op basis van hun netwerk worden nieuwe potentiële bronnen van bewoners voor Vossenpels-Zuid zichtbaar, waar eventueel gericht marketing naar kan plaatsvinden.

Ervaringen

De ervaring leert dat iedereen zelf alle vrijheid wil, maar als dan wordt aangegeven dat die vrijheid ook voor de buurman geldt, worden bepaalde kaders toch wel op prijs gesteld. Een bepaalde mate van regie blijkt nodig om individuele wensen tot een gemeenschappelijk kader te kunnen ontwikkelen.

Het proces is zeer arbeidsintensief. Een klein ontwerpteam (drie mensen) is in staat om snel te schakelen en direct een probleem op te pakken om op te lossen. Een Ruimtelijk Kwaliteit Team (RKT) beoordeelt de particuliere plannen, via het proces van schetsontwerp, voorlopig ontwerp en definitief ontwerp. De vergunningverlenende instantie(s) krijgt vanuit dit RKT een advies mee, zodat zij op de hoogte zijn van het voortraject en de verlening soepel kan verlopen.

Enthousiasme, samenwerking binnen het ontwerpteam en RKT en inlevingsvermogen, betrokkenheid en ontvankelijkheid worden als belangrijkste competenties benoemd door één van de leden van het ontwerpteam. Verbinden kunnen leggen is nog wel moeilijk, dit vraagt een goede kennis van partijen (dit zou systematisch moeten worden bijgehouden) en niet iedereen staat daar direct voor open.

De eerste pioniers hebben zelf de inrichting van het openbaar gebied bepaald, zij willen dit ook zelf beheren. Zij krijgen nu van de gemeente het budget dat daarvoor bestemd was om het beheer zelf uit te voeren.

4.3 Gele Rijdersplein, Arnhem

4.3.1 Inleiding

De stad Arnhem

Arnhem is meer dan duizend jaar geleden (eerste vermelding dateert uit 893) als een klein gehucht ontstaan langs de Sint-Jansbeek (de beek door het park Sonsbeek). Voor zowel bescherming als de watervoorziening was de Sint-Jansbeek belangrijker dan de Rijn (die destijds ook veel zuidelijker lag). In de middeleeuwen vormde zich de kern van de stad, die nu nog steeds te herkennen is aan het stratenpatroon van de binnenstad. Na die tijd groeide Arnhem uit tot centrum van bestuur en rechtspraak en in de 18e eeuw tot 'Arnhem de Genoeglijkste', met riante buitenplaatsen in het groen. In de eerste helft van de 19e eeuw werd de vesting van de stad ontmanteld, waarna stadsuitbreiding plaatsvond voor gefortuneerde burgers: het 'Haagje van het Oosten'. In de eerste helft van de 20e eeuw volgde industrialisatie en de 'sprong over de rivier' met de bouw van Malburgen. In de periode na de Tweede Wereldoorlog groeide de stad ten zuiden van de Rijn uit tot een stadsdeel met evenveel inwoners als het noorden (Gemeente Arnhem, 2012).

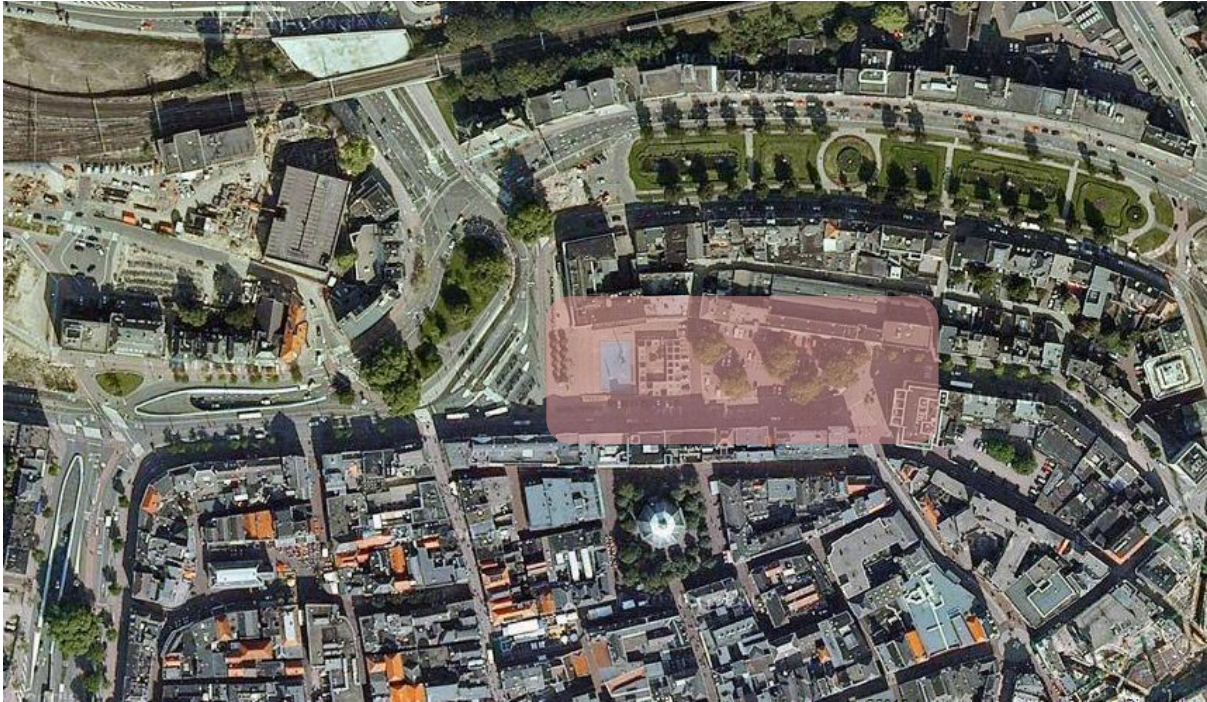


Figuur 4.8 Luchtfoto Arnhem met de ligging van het Gele Rijdersplein aangegeven (Google Maps)

De demografische ontwikkeling in de stad laat een groei (van circa 9%) zien tot 2030, daarna vlakt de groei af en is er mogelijk sprake van krimp. Ook zal de bevolkingsopbouw veranderen: toename van de vergrijzing en groei van het aantal eenpersoonshuishoudens. Met deze ontwikkeling in het vizier benoemt Arnhem het belang van de bestaande stad met opgaven als herstructurering en transformatie. Het gaat volgens de stad om het onderkennen, het vasthouden van de bestaande kwaliteiten van de stad en daarop voortbouwen (Gemeente Arnhem, 2012)

Gele Rijdersplein

Bombardementen, voorafgaand aan de slag om Arnhem, in september 1944, zorgden voor zware beschadigingen aan de Willemskazerne. Deze kazerne was de thuisbasis van het Korps Rijdende Artillerie, in de volksmond de Gele Rijders genoemd. In de wederopbouw na de oorlog werd het terrein van de kazerne en de bijgebouwen omgevormd tot een plein dat Gele Rijdersplein ging heten. Ook werd de Looierstraat aangelegd om het groeiende autoverkeer in goede banen te kunnen leiden. In 1959 werd alsnog de HBS gesloopt om een zichtas op de het pand van de Rotterdamsche Bank te creëren (dat later werd vervangen door het veel grotere pand van de ABN-Amro). In de vrijgekomen ruimte werd een jaar later de 'AKU-fontein' geplaatst. De fontein en de pergola waren een geschenk aan de inwoners van Arnhem van de toenmalige Algemene Kunstzijde Unie, het latere AKZO-Nobel. Het was destijds een heel modern kunstwerk dat goed paste in het tijdsbeeld (Gemeente Arnhem, 2010).



Figuur 4.9 Luchtfoto Gele Rijdersplein (Google Maps)

In tegenstelling tot hetgeen de bedoeling was tijdens de aanleg ervan kort na de Tweede Wereldoorlog is het Gele Rijdersplein, net als de Looierstraat, nooit een herkenbaar onderdeel geworden van de binnenstad van Arnhem. Aansluiting met het aangrenzende winkelgebied is er in zowel ruimtelijk als functioneel opzicht nauwelijks. Het plein is niet goed aangesloten op de hoofdstructuur van looproutes. De intensiteit van deze looproutes dooft richting het plein langzaam uit. Het Gele Rijdersplein verliest daardoor steeds meer haar aantrekkingskracht en identiteit. Er is veel verloop en leegstand op het Gele Rijdersplein en investeringen in de gebouwen blijven uit. Ook de fontein met de pergola is in verval geraakt en staat nu symbool voor de algehele teloorgang van het plein (Gemeente Arnhem, 2010).

Het Gele Rijders Plein moet op termijn weer een vitale plek worden in de binnenstad van Arnhem. De gemeente wil dit stap voor stap voor doen door waar nodig actief in te grijpen in openbare ruimte en initiatieven die bijdragen aan de economische vitaliteit van het plein en de beleving te faciliteren en te stimuleren.

4.3.2 Recente historie Gele Rijdersplein

In het kader van het project Arnhem Centraal zijn in 2000 op de kop van het Gele Rijdersplein, op het Willemsplein, bushaltes aangelegd. Hierdoor was het plein voor autoverkeer niet meer bereikbaar vanaf het Willemsplein en was er ook geen doorgaand verkeer meer mogelijk via Gele Rijdersplein en Looierstraat richting Velperplein.

In 2005 zijn bij de aanpak van het Gele Rijdersplein de 115 betaald parkeerplaatsen omgezet in 25 flitsparkeerplaatsen en 90 plaatsen voor vergunninghouders. De opgeheven plaatsen zijn gecompenseerd in de vergrote Muis parkeergarage. Vervolgens zijn bij de herinrichting in 2008 de flitsparkeerplaatsen opgeheven en zijn het Gele Rijdersplein en de Looierstraat onderdeel geworden van het fysiek afgesloten voetgangersgebied. De beschikbare parkeerplaatsen waren alleen nog bestemd voor vergunninghouders. Ondanks dat de verblijfskwaliteit en samenhang voor een deel van het plein verbeterde, was dit onvoldoende om het verlies van functies een halt toe te roepen.

Het opheffen van de flitsparkeerplaatsen leidde tot veel verzet bij de ondernemers rondom het Gele Rijdersplein en de aangrenzende Looierstraat. De toenemende leegstand wordt door een deel van hen toegerekend aan het opheffen van deze parkeerplaatsen. Ook een rapport van het Hoofdbedrijfschap Detailhandel uit 2007 concludeert dat het wegnemen van het kortparkeren het gebied minder interessant maakt als vestigingsplaats voor detailhandel. Het vergroten van het voetgangersgebied (in een binnenstad met een behoorlijke omvang als Arnhem) leidt volgens het schap niet automatisch tot een toename in voetgangersgebiedgerelateerde detailhandel. Een aantal ondernemers spant een proces aan tegen de gemeente met als doel het genomen ver-

keersbesluit voor het opheffen van de flitsparkeerplaatsen te vernietigen. De ondernemers verliezen het proces. Een aantal van hen blijft tot op de dag van vandaag van mening dat het flitsparkeren een belangrijke oplossing is voor de teloorgang van het plein.

Parallel aan deze fysieke ingrepen op het plein neemt MAB in 2005 een optie op het voormalige Arnhem Royal met als doel dit pand te herontwikkelen (het pand wordt enige tijd later verworven) evenals het daaraan grenzende Gele Rijdersplein. MAB presenteert medio 2006 een integrale planstudie voor het plein en haar pand aan het College van B&W. Dit planproces wordt in 2007 tijdelijk stilgelegd omdat de gemeente een eigen visie wil vormen over dit deel van de binnenstad met daarin de ontwikkeling van het Gele Rijdersplein. Dit resulteert in januari 2009 in de Gebiedsvisie Binnenstad Noordoost.

De Gebiedsvisie Binnenstad Noordoost (Gemeente Arnhem, 2009) geeft de samenhang aan in de uiteenlopende dynamiek in dit deel van de stad. Voor het Gele Rijdersplein wordt voorgesteld om de economische functies in de vorm van detailhandel, horeca en commerciële dienstverlening te versterken. Het plein moet een levendig stadsplein worden. Omdat de recente opknopbeurt niet het gewenste effect heeft, wordt de ontwikkeling van stadswoningen en appartementen en de transformatie van leegstaande panden als oplossing gezien. Het plein is nu te groot om als aangenaam verblijfsgebied te fungeren. Concreet wordt gedacht aan het (visueel of fysiek) doortrekken van de gevelwand van de Singel bij het Willemsplein, het toevoegen van bomen of aan het toevoegen van bouwmassa op het plein. Het terugdringen van parkeren op het maaiveld kan volgens de gemeente noodzakelijk zijn om ruimte te maken voor fysieke ingrepen. Een herinrichting van het plein biedt mogelijkheden om de zogenaamde Jansbeek bovengronds te halen.

In het voorjaar van 2009 besluiten gemeente en MAB de planvorming voor het Gele Rijdersplein opnieuw ter handen te nemen. Het overleg resulteert in een ontwikkelstudie voor het plein. Het plan voorziet in de ontwikkeling van twee pleinen die van elkaar gescheiden worden door nieuw toe te voegen bebouwing op het plein. Het idee is dat door het toevoegen van bebouwing en functies de ruimtelijke kwaliteit van het gebied en de motieven om het gebied te bezoeken zal toenemen en dit een positief effect heeft op het gehele gebied. Voor het programma wordt uitgegaan van circa 3.000 m² bvo detailhandel (waarvan 1.500 m² supermarkt), een hotel in het pand Royal (ca. 100 kamers, 10.000 m²) in combinatie met ruimte voor conferentie en diverse horecaconcepten op de begane grond (het oude Royal) en een nog nader te bepalen hoeveelheid woningen. Eén van de eisen van de hotelier is een aantrekkelijk Gele Rijdersplein met een divers programma. De benodigde parkeerruimte is voorzien in een nog te bouwen parkeergarage onder de singel.



Figuur 4.10 Impressie Gele Rijdersplein

Eind 2010 verschijnt er een hernieuwde visie voor het plein. Daarin zijn de verschillende ideeën van eigenaren, bedrijven en bewoners als vertrekpunt genomen. De ideeën zijn naar voren gebracht naar aanleiding van een oproep op de gemeentelijke website, een informatieavond, maar met name door het voeren van individuele gesprekken met de belanghebbenden rondom het plein. Uit het participatie- en ontwerpproces komt naar voren dat het plein (door zijn grootte) intimiteit en sfeer mist. Het realiseren van bebouwing aan de kop van het plein (zijde Willemsplein bij busstation en fietsstalling) wordt wenselijk geacht. Voor de lange termijn wordt bebouwing op het plein niet uitgesloten. Daarmee is de ontwikkelstudie van MAB niet langer meer geheel in lijn met de nieuwe gebiedsvisie. Aanvullend op deze visie wordt het actieplan Gele Rijders Plein 2011 – 2014 opgesteld. Dit plan beschrijft de acties met bijhorende planning, de gemeentelijke rol daarbinnen en de wijze van financiering van elke actie. In het actieplan is onderscheid gemaakt in acties ten behoeve van de bestaande gebouwen en acties in de openbare ruimte.

Medio 2011 wordt op initiatief van ondernemersvereniging City Centrum Arnhem (CCA) een projectgroep opgericht. Reden voor het oprichten van deze projectgroep is dat er naar de mening van het CCA en de partijen in het gebied te weinig gebeurt vanuit de gemeente. Het is de intentie om vanuit deze groep zelf in de stad en het land de boer op te gaan om bedrijven naar het Arnhemse stadsplein te lokken. Deze projectgroep van winkeliers makelaars, pandeigenaren en projectontwikkelaars probeert het doodse winkelplein nieuw leven in te blazen. Uit diverse bijeenkomsten van deze projectgroep, waarbij de gemeente ook als deelnemer op uitnodiging aanwezig was, komt het idee van een overdekte markthal met verse producten naar voren. De Mercado San Miquel in Madrid dient als inspiratiebron. De markthal fungeert als publiekstrekker en daarmee ook als aantrekker van nieuwe ondernemers in de panden rondom het plein. Boven de winkels moet gewoon kunnen worden en ergens aan de Singels moet je kunnen parkeren. Ook speelt het idee van een brancheringscommissie.

De meest recente ontwikkeling is de lancering van een plan medio 2011 om de oude HBS te herbouwen op de oorspronkelijke plek. Het plan is een initiatief van Bertil van der Molen, ontwikkelaar Kondor Wessels en corporatie Volkshuisvesting in Arnhem (zij maken overigens geen onderdeel uit van bovengenoemde projectgroep, maar er vindt wel afstemming met de projectgroep plaats). Het gebouw krijgt in dit plan een invulling voor en door Arnhemse jongeren. De verzamelde functies in het gebouw moeten voor hen een springplank vormen naar een betere toekomst. Ook wordt gedacht aan een restaurant in de geest van 'Fifteen' van tv-kok Jamie Oliver (deels gerund door werkloze jongeren). Naast de horeca zijn projectruimten gepland en komen er appartementen voor jongeren op de bovenverdieping. Onder het pand komt een parkeergarage. Ook zijn contacten gelegd met de Hogeschool Arnhem Nijmegen en Rijn-IJssel. Er is ruimte over voor de overdekte markthal en het terugbrengen van de Sint-Jansbeek in het Arnhemse straatbeeld. De nieuwe 'HBS' komt op de plek van de AKU-fontein. Daar moet dan nog een goede plek voor worden gevonden, evenals voor de belendende overkapping.

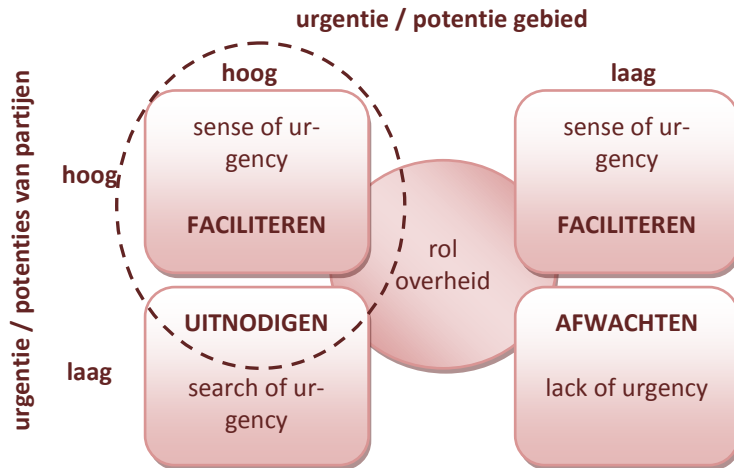
4.3.3 Potentie en urgentie Gele Rijdersplein

Het gebied heeft vanuit zijn ruimtelijke kenmerken een hoge potentie, de aanwezige platanen, maar ook de fontein en de ruimte die het plein biedt (zonder het parkeren) voor allerlei activiteiten geven het plein potentie. Dit wordt ook bevestigd door het succes van de gehouden evenementen in de afgelopen twee jaar. In functionele zin is het gebied onvoldoende aangehaakt bij de binnenstad. Toch wordt de potentie van het gebied hoog geacht. In de Ontwerp structuurvisie Arnhem 2020 (Gemeente Arnhem, 2012) wordt voorgesteld om de luwte om te buigen tot kwaliteit, het creëren van een 'verstilde stedelijke sfeer' en worden er kansen gezien voor een bijzonder woon- en werkklimaat.

De projectmanager van de gemeente geeft aan dat de politieke urgentie van de raad hoog is. Dit is vooral ontstaan doordat het CCA en de ondernemers en vastgoedeigenaren publiciteit zochten bij de media. Op die manier zijn de ogen nu volop gericht op het Gele Rijdersplein. Deze acties zijn deels ontstaan als een soort reactie op wat er met het plein gebeurde: het verkeersbesluit en de beoogde nieuwbouwwontwikkelingen op het plein. Maar ook doordat het gevoel bestaat dat deze plek meer te bieden heeft dan dat nu het geval is. Een van de geïnterviewde ondernemers verwoordt het als volgt: *"Ik vind het gewoon een van de mooiste Arnhemse pleinen, en het moet eigenlijk nog mooier worden. Het plein heeft vanuit de historie al heel veel meegemaakt, ik ben een stadsmens, ik heb altijd in de stad gewerkt, ik vind het gewoon heerlijk om hier te werken, contact met mensen, ja dat is het."*

Uit de interviews blijkt ook de zoektocht naar het goed kunnen invullen van die potentie. De partijen in het gebied zijn het er over dat het een gezellig verblijfsgebied moet worden. De betrokkenheid van deze partijen is ook groot. Deze betrokkenheid is in de afgelopen periode veranderd van een 'tegenkracht' naar een 'meedenkende en ontwikkelende kracht'. Eerste initiatieven zijn ook zichtbaar met de omvorming van een kantoor naar woningen en de komst van twee nieuwe horecagelegenheden. Maar het lijkt vooralsnog wel breekbaar.

Op basis van deze informatie is in onderstaande figuur de urgentie en potentie van het Gele Rijdersplein opgenomen.



Figuur 4.11 Urgentie en potentie Gele Rijdersplein, gezien vanuit gemeente en ondernemers (interviews)

4.3.4 Kaders en voorwaarden Gele Rijdersplein

Ruimtelijk-programmatisch kader

Ontwerp structuurvisie

De Ontwerp structuurvisie (Gemeente Arnhem, 2012) kiest de bestaande stad als speelveld met kernwoorden als vraaggericht, regie op stedelijke samenhang, van kwantitatieve opgaven naar nieuwe kwalitatieve opgaven. Voor het Gele Rijdersplein is het vizier gericht op transformatie naar een autovrije en aantrekkelijke openbare ruimte. Ook wordt voor het plein een eigen stedelijk milieu voorgestaan om concurrentie met de binnenstad te voorkomen. Het gaat dan om menging met stedelijk wonen, kleinschalige creatieve bedrijvigheid met een 'etagefunctie', met bepaalde winkelmilieus die als niches aanvullend zijn op het kernwinkelapparaat.

In de structuurvisie worden voor de binnenstad zogenaamde 'luwtegebieden' onderscheiden. De dooradering van deze gebieden is slecht of matig en er zit geen automatische loop in het gebied. Voor deze gebieden zijn twee strategieën mogelijk:

1. uit de luwte halen door de 'aanhechting aan de omgeving te verbeteren en eventueel trekkers te organiseren;
2. de luwte ombuigen tot kwaliteit ('verstilde stedelijke sfeer').

Het Gele Rijdersplein ligt min of meer geïsoleerd tussen de Jansbuitensingel en de lange zuidelijke pleinwand naar de binnenstad. Enerzijds kan deze luwte de ontwikkeling van echte stedelijkheid in de weg zitten, maar het kan volgens de structuurvisie ook worden omgezet in een kans. De ligging in de binnenstad met alle voordelen daarvan, gecombineerd met de relatieve rust en luwte, biedt kansen voor het creëren van een bijzonder woon- en werkmilieu dat een waardevolle aanvulling is op de bestaande binnenstad. Zo'n milieu kan volgens de Ontwerp Structuurvisie (2012) omschreven worden als een gebied met een 'verstilde stedelijke sfeer'.

Bestemmingsplan Binnenstad en Singels

Het Gele Rijdersplein valt binnen het bestemmingsplan "Binnenstad en Singels". Voor de panden gelden verschillende centrumdoeleinden bestemmingen. Binnen deze bestemmingen zijn meerdere functies toegestaan of zijn soms functies expliciet uitgesloten. Volgens de gemeente laat het bestemmingsplan veel toe. Daarnaast wil de gemeente, binnen de kaders van de gebiedsvisie (zie hierna), medewerking verlenen aan bestemmingsplanwijzigingen vanuit haar publieke verantwoordelijkheid. Eén van de ondernemers hoopt dat de gemeente het bestemmingsplan aanpast en direct meer mogelijk maakt voor het gehele gebied. Door dit in een keer voor het gehele gebied te doen kan veel tijdswinst worden verkregen, is zijn idee.

Gebiedsvisie en actieplan

De Gebiedsvisie Gele Rijdersplein en het bijbehorend Actieplan Gele Rijdersplein 2011 - 2014 zijn beiden op 5 juli 2011 door de gemeenteraad vastgesteld. Doel is dat het Gele Rijdersplein op korte termijn weer een vitale plek wordt in de binnenstad. De gemeente wil een koers inzetten die er stap voor stap voor kan zorgen dat het op en aan het Gele Rijdersplein goed wonen, werken en verblijven wordt.

De essentie van de koers is dat de gemeente:

- duidelijkheid wil geven over positie van het plein in de binnenstad;
- anno 2011 geen ruimte ziet om een omvangrijk aantal extra vierkante meters kantoren en detailhandel toe te voegen;
- waar nodig actief ingrijpt in de openbare ruimte;
- initiatieven faciliteert en stimuleert die bijdragen aan de economische vitaliteit en beleving van het plein.

In de gebiedsvisie wordt de ligging van het Gele Rijdersplein aan de rand van de binnenstad (voorzieningen om de hoek en relatieve rust en luwte op het plein) als kans gezien voor het creëren van een bijzonder woon- en werkmilieu dat een waardevolle aanvulling is op de bestaande binnenstad. Volgens de visie liggen de meeste commerciële mogelijkheden (horeca, winkels en diensten) daar waar het Gele Rijdersplein aansluit op het Willemsplein, met het busseplein en fietsenstalling (die gehandhaafd blijft). De visie geeft de mogelijkheid om op het plein nieuwe bebouwing te ontwikkelen. Wel wordt het toevoegen van nieuwe kantoren als ongewenst beschouwd. Verder wordt de transformatie van leegstaande panden als belangrijke impuls gezien. Het gebruik van de openbare ruimte voor (kleinschalige) evenementen kan voor een verdere versterking van het gewenste profiel en de sfeer van het Gele Rijdersplein zorgen. Het terugbrengen van de Sint-Jansbeek op deze plek blijft nog steeds mogelijk. Het huidige verkeersregime, waarbij het Gele Rijdersplein en de Looierstraat een onderdeel zijn van het fysiek afgesloten voetgangersgebied, blijft gehandhaafd. Ook de fietsenstalling blijft gehandhaafd. De parkeerplaatsen voor vergunninghouders zullen op termijn (voor eind 2014) worden opgeheven.

Financieel kader

Voor het Gele Rijdersplein is de keuze gemaakt om op dit moment geen actieve programmering toe te voegen. Daarmee valt een belangrijke bron weg om de doelstellingen te financieren. Om toch de gestelde doelen te bereiken moet er meer aansluiting worden gezocht bij particuliere initiatieven ('die zichzelf bedruipen') en moet er slimmer worden omgaan met de bestaande middelen. Het gaat daarbij om onderhoudsbudgetten of het bereikbaarheidsfonds (specifiek fonds voor de bereikbaarheid van de binnenstad). Voor nieuwe ontwikkelingen (in bestaand vastgoed) is er de mogelijkheid van leges en de anterieure overeenkomst. Voor de binnenstad is een programma-/projectmanager voor 2,5 dag per week aangesteld.

In Arnhem is een ondernemersfonds opgericht via een opslag op de OZB. Een deel van dit geld is geormerkt voor de binnenstad. Daarvan wordt een binnenstadsmanager betaald die projecten uitvoert die onder meer door het CCA worden geïnitieerd.

Organisatorisch kader

Het CCA heeft een projectgroep opgericht met daarin eigenaren, ondernemers, gemeente en andere belanghebbenden. Deze projectgroep voert overleg om de kansen van een economisch thema gezamenlijk te bespreken en te onderzoeken.

Vanuit de gemeente is de projectmanager het eerste aanspreekpunt. Hij verzorgt de interne afstemming, zowel ambtelijk als bestuurlijk. Naast het bestuurlijke proces benoemt hij ook het belang om sommige ambities vanuit het gemeentelijk beleid naast zich neer te kunnen leggen. Dit betekent veel energie steken in het interne ambtelijke afstemmingsproces om elke specialist te kunnen horen en ook uit te kunnen leggen waarom soms andere beslissingen worden genomen dan vanuit zijn of haar vakgebied wenselijk is. Hij geeft aan dat het merendeel van zijn tijd besteed wordt aan externe contacten, de verhouding ligt ongeveer op 60% van de tijd aan externe contacten en 40% van zijn tijd aan intern overleg.

Factor tijd

De gemeente probeert via een stap voor stap benadering te komen tot een verbetering van het plein, een groeitraject. Dat betekent volgens de projectmanager met veel kleine initiatieven proberen het gebied uit zichzelf te laten activeren. Er worden ook al kleine stapjes gezet: in een lang leegstaand snookercentrum komt nu een Japans restaurant en kantoren worden omgezet in woningen en horeca. De projectmanager: "*Er zijn initiatieven, maar de tijd zit ons nu niet mee. Dit betekent dat het zien van kansen en deze verzilveren van groot belang is. Het vraagt een andere manier van werken dan in een tijd waarin de markt geen probleem is.*"

4.3.5 Activiteiten op het Gele Rijdersplein

Stimuleren herontwikkeling leegstand vastgoed

De gemeente wil het ombouwen van bestaande kantoorgebouwen naar wonen boven een winkelplint stimuleren. Zij ziet dit als kans om de levendigheid van plein en binnenstad te vergroten. De transformatie van leegstaande panden met een kantoorfunctie of meerlaagse winkelfunctie naar wonen en woon/werkcombinaties kan bijdragen aan het realiseren van een bijzonder woon- en werkmilieu dat aanvullend is op de bestaande stad. De transformatie naar wonen kan zich volgens haar ondermeer richten op doelgroepen als creatieven, empty nesters en young urban afgestudeerden aan de start van een werk- en wooncarrière (Gemeente Arnhem, 2010).

Om dit proces te faciliteren biedt zij de private initiatiefnemer voor het haalbaarheidsonderzoek een ondersteuning in de vorm van advisering en een financiële bijdrage van € 4.500,--. Binnen de kaders van de visie wil de gemeente medewerking verlenen aan bestemmingsplanwijzigingen vanuit haar publieke verantwoordelijkheid. Ook wil zij graag een zogenaamd aanjaagteam 'Hergebruik leegstaande kantoorpanden Arnhem' in het leven roepen (Gemeente Arnhem, 2011a). Dit team bestaat uit politiek, maatschappelijk en economisch betrokken mensen uit Arnhem en om inspiratie en creativiteit te bieden en daarmee een functie en herbestemming te vinden voor eigenaren van kansrijke, maar leegstaande kantoorpanden in Arnhem. Een aantal initiatieven wordt al ontplooid (zie § 4.3.4, kopje 'Factor tijd'). Ook wordt op dit moment onderzocht of in het grote ABN/AMRO-kantoor op de hoek van de Looierstraat woningen kunnen worden gerealiseerd.

Inrichten van het openbaar gebied

Het plein is in 2008 heringericht, met uitzondering van de omgeving van de fontein en de pergola. Voor dit deel van het plein was nog onduidelijk wat er precies mee ging gebeuren en de kosten voor het opknappen zijn fors, voor de overkapping circa € 350.000,-- en voor de fontein € 150.000,--. Met het initiatief van de herbouw van de HBS is opnieuw onduidelijkheid over de toekomst van dit deel van het plein.

Dit blijft in de ogen van de ondernemers en vastgoedeigenaren een heikel punt. De pergola is een hangplek en over de tegels bij de fontein breek je bijna je enkels zijn veelgehoorde klachten. Ook de fietsenstalling en het openbare toilet op het midden van het plein doen volgens hen afbreuk aan de kwaliteiten van het plein. Het gaat daarbij ook om goed beheer van het openbaar gebied zoals het schoonhouden van het plein (de nissen van de leegstaande panden zijn een geliefde plasplek). De geïnterviewde ondernemers vinden dat zij het initiatief moeten nemen om te kijken of zij de panden gevuld kunnen krijgen, maar dat het wel noodzakelijk is dat er met het plein wat gaat gebeuren (de fontein, de pergola, de fietsenstalling, het toilet en het wegnemen van de vergunninghoudersparkeerplaatsen). Eén van de ondernemers kaart het plan voor het terugbrengen van de Sint-Jansbeek aan als een mooi plan, maar vraagt zich af waar dit van betaald zou moeten worden. Een andere ondernemer ziet kansen om de bewegwijzering naar het plein te verbeteren, de attentiewaarde van de huidige bebording is volgens de ondernemer ontoereikend.

Parkeren blijft een heikel punt in het gebied, zo blijkt uit de interviews bij de ondernemers. Nog niet eens zo zeer vanwege het verkeersbesluit over de flitsparkeerplaatsen, maar meer vanuit de behoefte bij de partijen in het gebied aan een gebouwde parkeervoorziening onder, of nabij het plein (in één van de leegstaande panden of in de singel bij het plein). Deze behoefte zal dan in een bredere context van de binnenstad onderzocht dienen te worden, geeft de projectmanager aan.

Uit het Actieplan Gele Rijdersplein (2011) blijkt overigens wel dat het plein gefaseerd vrij zal worden gemaakt van vergunninghouders. Er worden geen nieuwe parkeervergunningen meer afgegeven. Binnen 4 jaar of zoveel eerder als er nieuwe invullingen komen voor het plein, worden de vergunninghoudersplaatsen op plein opgeheven. De resterende vergunninghouders worden overgezet naar een nieuw vergunninghouderssysteem. Ook overweegt de gemeente om de haalbaarheid van een parkeergarage in het singelgebied al dan niet met marktpartijen te onderzoeken.

Communiceren

De huidige gemeentelijke projectmanager (in het vervolg kortweg projectmanager genoemd) heeft het project een aantal jaren geleden overgedragen gekregen. Hij heeft eerst het project van een afstand bekeken om te kijken waarom het project zo vast zat. Op dat moment speelde

Mirjam Molenaar (Afdelingshoofd Economische zaken, Arnhem): "Hij is het type projectleider dat buiten zijn boekje ging. Hij stelde niet het project, maar het gebied centraal. Hij zag dat er meer was en ging intern ambtelijk en bestuurlijk verbondjes sluiten."

de ontwikkeling van MAB met de toevoeging van detailhandel, kantoren en woningen midden op het plein. Uit zijn analyse kwam naar voren dat de gemeente alleen bezig was met MAB gericht op de bouwopgave zonder oog te hebben voor de belangen van de omgeving. Die interne gerichtheid werd mede ingegeven door het feit dat veel ondernemers klaagden over de gang van zaken rondom het genomen verkeersbesluit inzake flitsparkeren en de enorme hoeveelheid toevoeging aan detailhandel (terwijl er sprake van een grote leegstand). De bereidheid van de gemeente om hen bij de planvorming te betrekken was nihil. De relatie was verziekt.

Projectmanager van de gemeente: *"Zie het niet als een halleluja verhaal want zo zit het niet. Het omschrijft enkel de gedachtegang die we hierin hebben. Er zijn een heleboel dingen niet gelukt, het zegt meer iets over een manier van denken en het is economisch slecht, het is een aanleungebied, er is niet heel veel geld dus je moet gaan zoeken naar diegene die nog geld heeft om te investeren, dat maakt het wel een stuk makkelijker. Het zijn kleine stapjes die gezet worden. We hebben in ieder geval duidelijkheid kunnen geven in de verwachtingen."*

Als eerste opgave zag hij voor zichzelf het herstel van de relatie tussen gemeente en ondernemers, bewoners en vastgoedeigenaren. De gesprekken die volgden waren pittig, omdat de inhoud van de boodschap niet altijd overeen kwam met ieders visie of belang. Toch heeft het geven van duidelijkheid er toe geleid dat de discussie over het terugdraaien van het verkeersbesluit is gestopt en het vizier door de meeste partijen weer op de mogelijkheden van het plein is gericht. Met deze partijen zijn nieuwe ideeën voor het plein ontwikkeld. Daarbij is niet gekeken naar één oplossing, maar naar een palet van oplossingen. In dit palet van oplossingen ging het zowel om de maatregelen in het openbaar gebied (gemeente) als om de mogelijkheden voor de plinten van de gebouwen (vastgoedeigenaren, ondernemers). Ook wil de gemeente het CCA helpen bij het vormgeven van de thematisering rondom het plein om te komen tot een gezamenlijk gedragen branchering.

De geïnterviewde ondernemers hebben de betrokkenheid van de gemeente bij de projectgroep van het CCA als positief ervaren. Een aantal van de geïnterviewde ondernemers geeft wel aan dat ze de laatste tijd niet veel meer hebben gehoord, zowel niet van de gemeente als van de voorzitter van het CCA. Het idee leeft bij een aantal dat de gemeente hun plan nu moet goedkeuren. Pas als ze weten wat de gemeente van het plan vindt, kunnen ze aan de slag, zo wordt aangegeven. Een van de ondernemers: *"We hebben er nog niets over gehoord, dat is ook wel wat een beetje tegenvalt, dat het allemaal zo lang moet duren. Omdat we heel intensief met die werkgroep bezig zijn geweest en dat het nu eigenlijk al weer een tijdje stilligt. Al wel een half jaartje of zo."*

Een ondernemer in het gebied: *"Dat vond ik heel positief, omdat in eerdere gesprekken de gemeente zich niet liet zien en horen. Nu had ik het idee de gemeente wil ook een beetje horen waar wij mee bezig zijn en wat wij voor ideeën hebben. Heel positief, het idee van er wordt toch geluisterd.."*

Mogelijk maken van evenementen

De omvang en ligging van het plein maken het uitstekend geschikt voor het houden van evenementen. De gemeente wil hier ook haar medewerking aan verlenen. Zo zijn er al diverse evenementen georganiseerd op het plein: de Arnhem Mode Biënnale in 2011, het Freefallfestival met Koninginnedag in 2011 en Smaakvol Arnhem in 2011 en 2012. Ook is er een ondernemer die een kerstmarkt wil organiseren, de projectmanager geeft aan hij daarvoor de benodigde toestemming wil regelen. Ook speelt het idee van het plaatsen van een poffertjeskraam.

De gemeente overweegt om het plein aan te wijzen tot evenementenlocatie. Bij het organiseren van evenementen geeft de gemeente wel aan dat zij steeds zal zoeken naar een zorgvuldige balans tussen overlast omwonenden en vergroting belevingswaarde en naam van het plein.

Geven van duidelijkheid

De projectmanager merkte bij aanvang van zijn rol in dit project dat er bij de partijen in het gebied een grote behoefte was aan duidelijkheid. Duidelijkheid waar de gemeente voor stond, op het gebied van het verkeerssysteem, het parkeren, het programma, het plein en welke initiatieven de gemeente wil toestaan en welke niet: *"Mijn insteek was om de mensen duidelijkheid te geven, want als er duidelijkheid is, dan zijn er altijd derden die op basis daarvan weer nieuwe kansen zien."* Stimulerend was ook dat er maar één gezicht of aanspreekpunt was namens de gemeente. Deze rol wordt nog steeds door de projectmanager vervuld.

Met het geven van duidelijkheid was ook voor de huidige eigenaren duidelijk welke potentie hun vastgoed mogelijk nog wel had. Een aantal heeft daarop de beslissing genomen om ook met een lagere huur genoegen

te nemen dan aanvankelijk begroot. Voor een aantal blijft dit nog lastig, bijvoorbeeld omdat hun pensioen hier (mede) afhankelijk van is of dat al verliezen zijn afgeboekt.

Het verkrijgen van deze duidelijkheid binnen de gemeentelijke organisatie wat beslist geen sinecure. Standpunten moesten worden ingenomen over de omvang van het programma ook in relatie tot andere projecten in de stad. Maar ook in relatie tot gewekte verwachtingen bij een ontwikkelaar. Het ging uiteindelijk over de vraag welk programma de stad aan kon. Op dat moment kreeg het verhaal ook een politieke kleuring. Het voeren van veel gesprekken binnen de gemeentelijke organisatie leidt er uiteindelijk toe dat afscheid wordt genomen van een omvangrijke toevoeging van nieuw te ontwikkelen vierkante meters detailhandel en kantoren op het plein. Deze duidelijkheid wordt ook gegeven in het Actieplan Gele Rijdersplein 2011 - 2014.

Toch blijft duidelijkheid geven en je houden aan de gemaakte afspraken in de gemeentelijk context van een vierjaarlijkse bestuurscyclus niet eenvoudig. Met de naderende verkiezingen in 2014 wordt de druk op het college vanuit de raad in toenemende mate voelbaar. Daarnaast is het niet goed functioneren van het Gele Rijdersplein en daar oprecht iets aan willen doen een belangrijk vraagstuk voor het college. Het initiatief voor herbouw van de oude HBS op het plein met huisvesting voor jongeren met scholen en andere maatschappelijke voorzieningen is dan ook een welkom initiatief. De projectmanager: *"Mogelijk is het een kansrijk initiatief, maar dat moet je eerst goed uitzoeken, vooral de financiële onderbouwing ervan en dat kost tijd. Maar onder druk van de raad en ondanks de lastige financiële positie van de gemeente moet je hier nu wel over gaan praten en er een project van gaan maken en tijdsovereenstemming hierover treffen met het oog op de aankomende verkiezingen."* De projectmanager vindt dit zelf ook een lastig dilemma, waarbij hij enerzijds aangeeft dat je eigenlijk de eerst komende vijfjaar niet zou moeten bouwen op het plein gezien de andere projecten in de stad. Anderzijds ziet hij dit ook als een mogelijke kans voor het plein en dat het met een maatschappelijk programma niet concurrerend hoeft te zijn.

Een ondernemer in het gebied: *"Je merkt ook aan de bezoekers die hier komen, 'jeetje wat staat er hier veel leeg, het wordt er niet gezelliger op'. Daar moet je dus denk ik eerst iets aan doen."*

Het belang van duidelijkheid geven wordt ook door de geïnterviewde ondernemers benoemd. Zij willen graag de kaders weten waarbinnen zij kunnen ondernemen. Zij zien daarbij de recente ontwikkelingen van de herbouw van de HBS en het niet innemen van een duidelijk standpunt van de gemeente daarin ook als een stap terug. Zij hebben ook allen hun bedenkingen of deze ontwikkeling wel in het algemeen belang is. Waarom moet er zo'n groot gebouw komen, terwijl het gebouw ernaast, maar ook andere gebouwen rondom het plein leeg staan, vragen zij zich af. Zij vinden dit lastig, ze willen wel in gesprek blijven met de gemeente, maar ze vinden het wel verwonderlijk dat de kaders weer verschuiven. Naar hun idee was nieuwbouw voor wonen uitgesloten en nu mag het dan toch?

Koesteren van mentaal eigenaarschap

Het verkeersbesluit en het plan van MAB zette kwaad bloed bij de ondernemers en vastgoedeigenaren in het gebied. Omdat er te weinig gebeurde en het gonsde van de geruchten heeft het CCA de Projectgroep Gele Rijdersplein opgericht. De voorzitter van het CCA: *"Wetende dat wij geen rooie cent hebben, helemaal niks, maar we vonden het wel belangrijk om iets te organiseren"*. De gemeente nam ook aan deze projectgroep deel. Uit de projectgroep zijn diverse ideeën naar voren gekomen, zoals de bouw van een markthal op het plein, maar ook raamprojecten voor de time being, en het verlagen van de huur om nieuwe initiatieven rondom het plein mogelijk te maken. Ook is de voorzitter van het CCA op zoek naar partijen die willen investeren in het gebied. Zo is uit het lokale netwerk een contact ontstaan met een partij uit de Randstad voor de mogelijke ontwikkeling van een Chinatown in de Looierstraat.

Eén van de geïnterviewde ondernemers geeft aan dat ze ook aan het kijken is wie hier op het plein kan komen. Zo is de ruimte naast haar winkel opgevuld met iemand zie zij kende. *"Ja je moet zelf ook een beetje actief blijven, welke bedrijven zouden hier passen en hoe kunnen we dat gaan doen. Ook naar veel bijeenkomsten en veel praten met andere ondernemers en maar hopen dat daar iets uitkomt. Bijeenkomsten van het CCA, ondernemersbijeenkomsten die ze organiseren ook voor andere ondernemers die niet bij het CCA zitten, ja toch je gezicht laten zien, toch een beetje je plein promoten. Want het is een mooi plein."*

Ruimte geven

De geïnterviewde ondernemers benoemen allen de noodzaak tot het geven van ruimte. Ze zien graag van de gemeente dat deze creatief is, dat zij niet te rigide met de regelgeving om dient te gaan en vooral wil meedenken. Als voorbeeld wordt aangehaald: *"Als er een bestemming horeca op een pand zit, en er komt detailhandel, maak dat mogelijk en doe daar niet moeilijk over."*

In dit kader komt ook de meerwaarde naar voren van een rol zoals de voorzitter van het CCA die vervult. Hij heeft geen persoonlijk financieel belang bij welke ontwikkeling ook op het plein, zijn belang is het economisch peil van het centrum op peil houden. Illustratief daarbij is het verhaal waarin hij zijn bevindingen schetst in zijn ervaring met de gemeente: *"Je hebt ambtenaren die echt vast zitten in een kader, dat kan om een luifeltje gaan, ik vind daar moet een luifel aan, dan zegt de gemeente, 'nee dat mag niet, nou bij hoge uitzondering mag er dan een kleine luifel aan', en ik vind als er een kleine luifel mag, dan ook een wat grotere luifel, maar dan zeggen ze 'nee, dat past niet in het bestemmingsplan', ik zeg dan moeten we daar over praten en dan zegt de ambtenaar, 'maar daar ben ik niet van', en dan moet ik het weer hoger opzoeken en ik vind dat ook niet erg om te doen. Want ik denk dan, de onderste steen zal boven, wel op een plezierige manier, en als het niet kan dan houd het ook op, maar ik voel me wel uitgedaagd om eerst verder te zoeken."*

In deze rol kan de voorzitter ook boven de individuele belangen staan. Dit is soms ook nodig, want een aantal eigenaren wil verhuren tegen een zo hoog mogelijke prijs en het maakt hen dan niet uit wie de huurder is. Eén van de ondernemers noemt dit ook als een bedreiging voor de potentie van het plein. Niet iedereen is het met de meerwaarde van het CCA eens, dat komt voort uit het feit dat het CCA uiteindelijk is meegegaan in het genomen verkeersbesluit over het flitsparkeren.

Ook fungeert hij als de spin in het web, om vastgoedeigenaren en ondernemers met elkaar in contact te brengen, of andere vragen uit de stad te relateren aan het leegstaand vastgoed. Een voorbeeld hiervan is een opleiding voor moeilijk lerende kinderen, die graag meer contact wil met de stad, het centrum en haar ondernemers. Door het opzetten van een project met een kringloopwinkel en het restaureren van meubels, waarbij de 'nieuwe' meubels worden verkocht in een winkel ontstaat toch meer reuring. Of ze zoeken een ruimte om les te krijgen.

Voorzitter CCA: *"Ik ben ervan overtuigd dat, zeker in deze tijd, overheden, projectontwikkelaars, winkeliers, bereid moeten zijn om samen te werken maar ook bereidheid moeten hebben om allemaal iets in te leveren. Je moet niet altijd het onderste uit de kan willen hebben, want dan gaat het niet lukken, je moet bereid zijn wat in te leveren."*

Wel is zijn mandaat beperkt, als het niet gaat zoals het zou moeten gaan, kan hij niets eisen, hij zal dan de baricade op moeten. Ook is het werken op een vrijwillige basis geen garantie voor een continue aandacht op onderwerpen, hij moet in de beschikbare tijd prioriteiten stellen, zo blijkt.

Denken vanuit businesscases

De projectmanager noemt het belang van het kunnen denken in businesscases: *"Het draait om haalbaarheid, ik heb verschillende gesprekken met de eigenaar gevoerd om een relatie op te bouwen en om te kijken waar hun pijn en hun drijfveren zitten. Zo heb ik geprobeerd mij een beeld te vormen en hier met onze planeconomen vervolgens gekeken naar de diverse kosten: is dit een locatie waar een balans inzit en waar je een businesscase van kan maken. Zo'n initiatief gaat nooit lukken als er geen businesscase van te maken is. Ik ben daar niet heel diep op ingegaan, maar probeer er wel een gevoel bij te krijgen. Ook omdat we bij een goede businesscase bereid waren om aanvullende maatregelen in het openbaar gebied te nemen."*

De projectmanager koppelt het denken vanuit businesscases ook aan het geven van duidelijkheid. Het is volgens hem nodig om helderheid te geven aan de ondernemers en eigenaren die er zitten en die er willen komen, zodat ze daar een businessplan op kunnen maken. *"Een businessplan is altijd meerjarig en als je geen zicht hebt op wat een meerjarige overheid gaat doen dan heb je een onzeker businessplan."*

Twee nieuwe ondernemers op het plein geven in het interview aan dat zij graag een terras op het plein zouden willen. Het terras op de stoep voor hun zaak is te klein, heeft last van de langsrazende fietsers en heeft overdag ook geen zon. Zij zouden graag samen een mooi terras willen maken, op de plek van de huidige onbewaakte fietsenstalling. Een doorn in het oog, zowel in de fysieke uitstraling als in het gebruik als hangplek na 17.00 uur. Zij zien dit terras als een aanmerkelijke verbering in hun businesscase, alleen zien zij op dit moment geen mogelijkheden om dit tot stand te brengen. De gemeente heeft aangegeven dat er nog geen alternatieve plek is bedacht voor de fietsenstalling. In hun ogen zijn daarvoor wel mogelijkheden.

4.3.6 Benodigde competenties Gele Rijdersplein

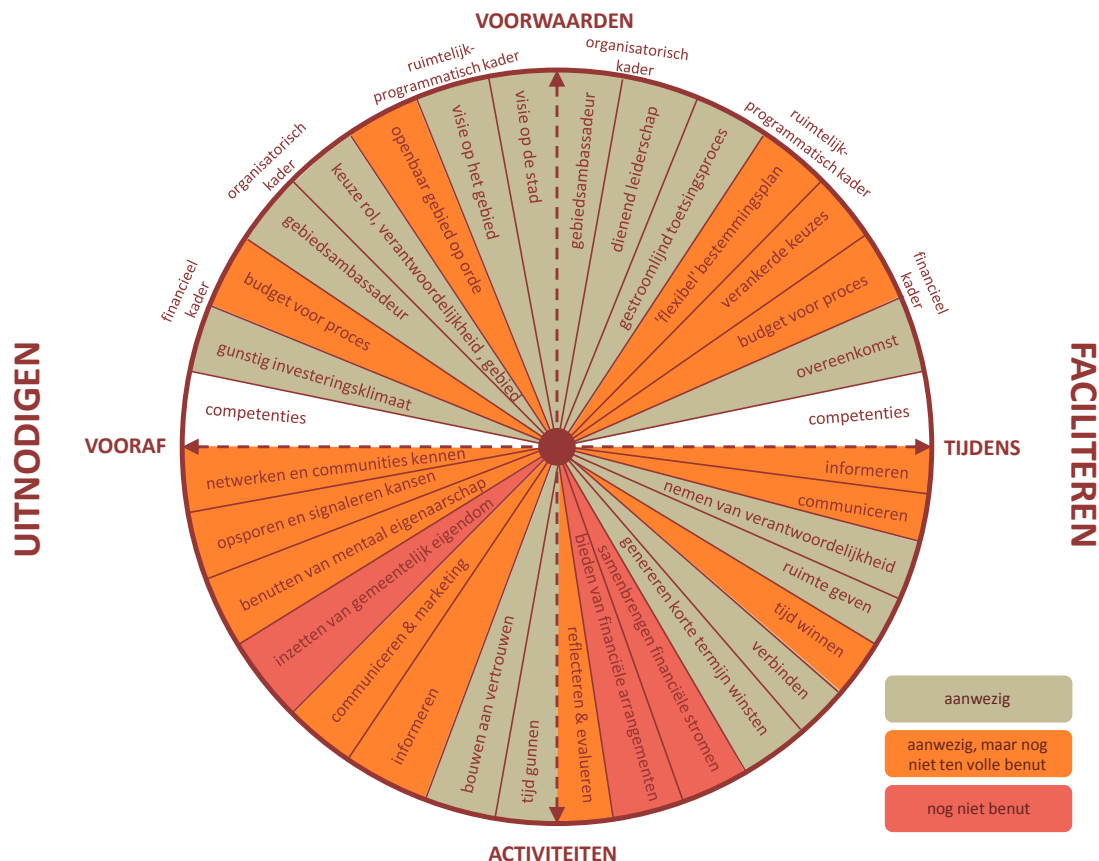
Aan de geïnterviewden is gevraagd om de benodigde competenties van de gemeente / gemeentelijke projectmanager te benoemen. In onderstaande tabel zijn de reacties op deze vraag samengevat weergegeven.

Tabel 4.8 *Overzicht competenties gemeente*

Bezien vanuit projectmanager	
1.	Beschikken over sensitiviteit en zakelijkheid (achterhalen van belangen, wat is belangrijk, wat is haalbaar en kansrijk, zowel intern als extern)
2.	Eigenwijs, kritisch, buiten de gebaande paden durven treden
3.	Afstand nemen en het proces beschouwen: wat gaat goed, wat moet beter?
Bezien vanuit de ondernemers	
1.	Inlevingsvermogen, samenwerken, er moet een klik zijn, bereidheid om van elkaar te leren
2.	Sociale vaardigheden, communiceren, de taal van de ondernemers snappen, van mens tot mens, niet van mail tot mail
3.	Flexibel: wat is nodig, hoe kunnen we het bij elkaar brengen, natuurlijk zijn regels nodig, maar kijk hoe je daar flexibel mee om kan gaan
4.	Omgevingsbewust: koesteren wat je heb, geen grote nieuwe ontwikkelingen, maar met de kleine dingen beginnen, dan kan je veel bereiken
5.	Betrokkenheid, klantgericht, meer gezicht laten zien, neem kennis van het gebied voordat je als bestuur beslissingen neemt
6.	Vakkennis moet gewoon op orde zijn

4.3.7 Conclusies Gele Rijdersplein

De voorgaande paragrafen beschrijven voor het Gele Rijdersplein de ontwikkelde kaders en voorwaarden, de manier van handelen door de gemeente en daarbij benodigde competenties, zowel vanuit het perspectief van de gemeentelijke projectmanager als de geïnterviewde ondernemers in het gebied. Figuur 4.12 geeft een samenvattend beeld van deze beschrijvingen in relatie tot het theoretisch model uit hoofdstuk 3.



Figuur 4.12 Voorwaarden en activiteiten bij een uitnodigende en faciliterende houding - Gele Rijdersplein

Ruimtelijk-programmatisch kader (bij uitnodigen en faciliteren)

De Gebiedsvisie Gele Rijdersplein (2010) is in nauw overleg met de ondernemers, bewoners en vastgoedeigenaren tot stand gekomen. De visie is nader geconcretiseerd in een actiepuntenprogramma. Beiden zijn vastgesteld door de raad. Het bestemmingsplan is hier (nog) niet op aangepast. Wel is er de bereidheid van de gemeente om waar nodig het bestemmingsplan projectgewijs aan te passen via een planologische afwijking (procedure volgens artikel 2.12, lid 1, onder a, onder 3° van de Wabo) waarmee mag worden afgeweken van het geldende bestemmingsplan (deze procedure werd vroeger een artikel 19 WRO vrijstelling genoemd). Recent is dit gedaan voor een aantal panden waarbij de functie van deze panden wijzigen van kantoren naar wonen. Er blijkt op dit moment wel onduidelijkheid te bestaan over de mogelijkheden die het bestemmingplan nu al biedt. De gemeente heeft het idee dat het bestemmingplan veel mogelijk maakt, terwijl dit niet direct uit het gebied naar voren komt. Het verdient aanbeveling om hierover de eigenaren en ondernemers in het gebied nader over te informeren en te consulteren: biedt het bestemmingsplan inderdaad voldoende mogelijkheden? Ook kan daarbij worden aangegeven wat de mogelijkheden zijn voor aanpassing van het bestemmingsplan (doorlooptijd, benodigde onderzoeken en kosten). Tijdens de interviews bij de ondernemers is ook een veel gehoord geluid dat zij niet goed weten welke visie de gemeente heeft voor het gebied, zij geven aan dat de vastgestelde visie voor het gebied verouderd is. Dit lijkt te maken te hebben met de recente ontwikkelingen rondom de HBS waarover nog geen standpunt door het college is ingenomen. De nieuwbouw van de HBS past binnen de visie voor de lange termijn, voor de korte termijn (tot 2015) was in principe geen nieuwbouw voorzien.

Een deel van het plein is enkele jaren geleden opgeknapt, een ander deel niet. Dit niet opgeknapt deel is een doorn in het oog van allen. Het mogelijke initiatief van de herbouw van de oude HBS belemmeren opnieuw verdere stappen hierin. Het verdient aanbeveling om over de herbouw van de oude HBS snel een besluit te nemen en duidelijkheid naar het gebied te geven. Er zijn enkele ondernemers in het gebied die wel wat met een deel van dit plein willen doen, maar dit blijft nu hangen. (zien verderop onder 'Activiteiten in een uitnodigende rol'). Parkeren blijft een heikel punt. Wel is door de gegeven duidelijkheid hierover vanuit de gemeente, het vizier van ondernemers en eigenaren verbreed om met dit gegeven naar nieuwe mogelijkheden voor het gebied te zoeken.

Organisatorisch kader (bij uitnodigen en faciliteren)

Voor het gebied is een projectgroep opgericht door het CCA (City Centrum Arnhem) waar eigenaren, ondernemers, gemeente (projectmanager) en andere belanghebbenden zitting in hebben. De projectgroep komt niet periodiek bijeen en heeft vooral een intensieve periode achter de rug rondom de visievorming over het plein. Op dit moment zijn verschillende ondernemers niet op de hoogte van de stand van zaken rondom de plannen. Een periodiek overleg (bijvoorbeeld 1x per kwartaal) is aan te bevelen, ook in het blijven managen van de verwachtingen. Het CCA zou hier het voortouw in kunnen nemen.

De rol en mogelijkheden van de gemeente in het gebied is duidelijk gecommuniceerd. De projectmanager van de gemeente fungeert samen met de voorzitter van het CCA als gebiedsambassadeur. Zij vullen elkaar goed aan, vanuit hun belangen en hun netwerken binnen en buiten de stad.

Financieel kader (bij uitnodigen en faciliteren)

De gemeente voert geen grondexploitatie voor het gebied. Middelen voor proces of onderhoud moeten worden vrijgemaakt uit algemene middelen, een onderhoudsbudget of bereikbaarheidsfonds. Daarnaast is een deel van de OZB beschikbaar gemaakt voor een ondernemersfonds voor de gehele binnenstad van Arnhem.

De beschikbare financiële middelen en inzet in tijd door gemeente en CCA zijn beperkt. Dit heeft zijn weerslag op de hoeveel tijd en inzet die er aan het gebied gegeven kan worden. Dit is beperkt. Het verdient aanbeveling om te onderzoeken of hier kan worden gekomen tot een meer solide financiële basis. Met name om de activiteiten van een uitnodigende rol uit te kunnen breiden.

De stimuleringsregeling voor herontwikkeling van vastgoed lijkt zijn vruchten af te werpen of op zijn minst te helpen om vastgoedeigenaren in beweging te zetten: de eerste initiatieven zijn nu in uitvoering en één is nog in onderzoek.

Activiteiten in een uitnodigende rol

De combinatie van de gemeentelijke projectmanager en de voorzitter van het CCA zorgt voor een brede kennis van de netwerken en de communities in de stad. Vanuit het netwerk van het CCA zie je enkele ideeën voor de leegstaande panden in het gebied ontstaan. Tot concrete initiatieven heeft dit nog niet geleid.

Het mentaal eigenaarschap in het gebied is bij de ondernemers groot, getuige de betrokkenheid in de projectgroep en ook in de interviews komt dit naar boven. Toch heeft dit mentaal eigenaarschap hulp nodig. Uit de interviews komen ideeën naar boven over gebruik van een deel van het plein als terras. Nu lijken deze ideeën te blijven hangen bij de ondernemers, vanuit het idee dat het niet mogelijk is. Het opsporen van dit soort ideeën en kijken hoe dit mogelijk gemaakt kan worden, is nu nog niet voldoende geborgd. Het lijken wellicht kleine stapjes, maar het terras zou een wezenlijk verschil kunnen maken in de businesscase van de ondernemer en daarmee ook in het behouden van deze functies op een nu nog kwetsbare plek in de stad. Het verdient aanbeveling om samen met de ondernemers te kijken hoe dit zou kunnen worden opgelost: wat is nodig om hun ideeën op te sporen en wanneer komen zij spontaan naar gemeente of CCA toe?

In het communicatieproces in de totstandkoming van de visie en het actieplan is veel aan vertrouwen gewonnen. Gemeenten en ondernemers praten weer met elkaar over de toekomst van het plein. Wel lijkt het communicatieproces nu stil te zijn gevallen. Als er (ogenschijnlijk) geen nieuws is, is het toch belangrijk om dit te melden. Het met elkaar in contact blijven, kan ook helpen om nieuwe ideeën naar boven te krijgen of te genereren. De marketing van het gebied krijgt nog te weinig aandacht. Weliswaar worden er sinds een paar jaar enkele evenementen op het plein georganiseerd, dit is niet voldoende. In de visie is voor een thema gekozen, dit thema zou verder uitgedragen kunnen worden. Een gerichte marketing op basis van een netwerkanalyse binnen het thema zou baat kunnen hebben.

Voor het gebied wordt een stap voor stap benadering gevolgd, waarbij initiatieven uit het veld het tempo bepalen. Het is lovenswaardig om vanuit het gebied de ruimte geven. De vraag is echter of dit leidt tot (voldoende) nieuwe initiatieven. Meer en gericht activiteiten uit het spectrum van een uitnodigende rol inzetten, kunnen het ontstaan van nieuwe initiatieven mogelijk stimuleren.

Activiteiten in een faciliterende rol

In de activiteiten die de gemeente ontplooit binnen de faciliterende rol wordt duidelijk dat de gemeente en haar projectmanager veel ruimte geven aan nieuwe initiatieven. De gemeente voelt zich 'mentaal eigenaar' van het probleem. Ook bij het initiatief voor de herbouw van de HBS zie je dit naar voren komen. Dit nieuwe initiatief valt niet geheel binnen de eerder vastgestelde lijn om op korte termijn nieuwbouw mogelijk te maken. Toch krijgt het initiatief aandacht: vanuit de politiek is het idee of misschien nog wel meer de hoop dat dit initiatief mogelijk het verschil kan maken in het gebied. Aanbeveling is wel dat hierover snel besluitvorming plaatsvindt (na toetsing van de financiële kaders). Tijd winnen is hier absoluut geboden.

De gemeente weet met de partijen in het gebied 'korte termijn winsten' te boeken. Het is sinds een aantal jaar mogelijk om evenementen in het gebied te organiseren. Dit is een eerste stap. Als grotere winst kan de recente start van de ombouw van kantoor naar café/lunchroom en woningen worden genoemd. Dit heeft een positieve uitstraling op het gebied.

De projectmanager geeft het belang aan van het benutten van de bestaande middelen. Vanuit dit idee lijken hier nog kansen te liggen voor het samenbrengen van financiële stromen. Het verdient aanbeveling om te onderzoeken welke bedragen met deze stromen gepaard gaan en of een andere inzet (bijvoorbeeld samen met de ondernemers) tot een grotere effectiviteit kan leiden.

Een verdergaand idee is om op basis van wensen vanuit ondernemers en vastgoedeigenaren een grote mate van vrijheid in het bestemmingsplan toe te staan. Daar moet dan een investering vanuit het gebied tegenover komen te staan (het nemen van verantwoordelijkheid) en conform het door Hutten & Teisman (2011) genoemde motto: "Je bent er van als je waarde toevoegt". Deze gebiedsinvestering zou dan in de plaats kunnen komen van de anterieure overeenkomst die per bestemmingswijziging zou (kunnen) worden gesloten.

Bij het aantreden van de huidige projectmanager is het proces tot dan toe nadrukkelijk aan de orde geweest. Er is veel gereflecteerd over de handelswijze van de gemeente, maar ook andersom. Dit heeft enorm geholpen om weer met elkaar in gesprek te komen en aan het vertrouwen te bouwen. Nu dit nieuwe proces al weer een paar jaar loopt verdient het aanbeveling om dit opnieuw te doen en te ontdekken waar voor een ieder verbeterpunten liggen.

Competenties

De door de projectmanager en ondernemers genoemde competenties die volgens hen nodig zijn bij een uitnodigende en faciliterende rol zijn in onderstaande tabel (de resultante van het theoretisch kader in hoofdstuk 3) weergegeven.

Tabel 4.9 Competentieprofiel gemeente en bij Gele Rijdersplein aangegeven competenties (meest belangrijk geachte elementen zijn in wit aangegeven, de rode elementen zijn nieuw)

kennis en ervaring	motivatie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ het gebied kennen en kunnen voelen ▪ kennis van de stad ▪ kennis van het netwerk ▪ vakkennis op hoog niveau (planeconomie, juridisch, vastgoed: economisch en functioneel) ▪ ruimte zoeken in regels ▪ kennis van de markt (programma) ▪ gebied beschouwen als onderneming met businessplan (integreren van verschillende financiële stromen in een gebied) ▪ herkennen van kansen ▪ afwegingen kunnen maken (marktmeester) ▪ leren delen van problemen (en opschalen indien nodig, ook i.v.m. politieke afwegingen) ▪ kennis van politiek bestuurlijke gevoeligheid 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gedreven ▪ flexibel ▪ betrokken ▪ zelfstandigheid ▪ commitment, toewijding (dag en nacht beschikbaar) ▪ verantwoordelijkheid nemen (voor het probleem) ▪ langdurige relatie willen aangaan
vaardigheden	persoonlijke eigenschappen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ netwerken en detecteren van kansen ▪ samenbrengen en verbindingen leggen ▪ onorthodox en associatief denken ▪ het beste in anderen naar boven kunnen halen ▪ visie combineren met realisme ▪ luisteren en horen ▪ ontvankelijkheid tonen ▪ kunnen loslaten (ambtelijk en bestuurlijk) ▪ initiatieven verder brengen (handelen, actie) ▪ afstand tot de inhoud bewaren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ open en uitnodigende houding ▪ geduld ▪ ondernemend (op gemak voelen bij onzekerheden), durf, eigenwijs en kritisch (buiten gebaande paden durven treden) ▪ enthousiasmerend ▪ inlevingsvermogen, dienstbaar / respect / klantgericht ▪ creatief ▪ vasthoudend

Reflectie project in relatie tot de staat van gebiedsontwikkeling

In paragraaf 2.6 is voor de beschreven ontwikkelingen in de huidige staat van gebiedsontwikkeling aangegeven of deze een kans of bedreiging kunnen vormen bij een uitnodigende en faciliterende rol van een gemeente. Op deze kansen en bedreigingen is gereflecteerd vanuit de bevindingen over het Gele Rijdersplein. De resultaten zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 4.10 Mogelijke kansen voor een uitnodigende en faciliterende houding - Gele Rijdersplein, Arnhem

KANSEN	
marktpartijen (ontwikkelaars)	niet van toepassing (speelt wel, maar niet expliciet uitgediept in het onderzoek)
eindgebruiker	is een mogelijke kans, met name daar waar ondernemers ook eigenaar zijn. Want vanuit het runnen van hun onderneming zijn geen baten te verwachten die in gezet kunnen worden voor nieuwe initiatieven in het gebied: 'zij willen en zij kunnen' lijkt voor het deel 'kunnen' niet op te gaan als zij huurder zijn
functiemenging, diversiteit	biedt een kans: een breder programma biedt meer kansen voor het vinden van aansluiting op de huidige markt, bovendien vergroot het de levendigheid van het gebied
kleinere schaal	is een verzilverde kans: per vastgoed object (vanuit een gebiedsperspectief) dingen-mogelijk maken
schaarse financiële middelen	is (nog) geen kans
wetten en regels	is nog niet verzilverd in een nieuw bestemmingsplan, maar het vizier is hier wel op gericht, in de tussentijd wordt functiewijziging mogelijk gemaakt via planologische afwijking
kwaliteit	is een nog te verzilveren kans: het gebied heeft veel kwaliteiten in zich, maar komen nog niet volledig tot uiting
duurzaamheid	is (nog) geen kans

Tabel 4.11 Mogelijke bedreigingen voor een uitnodigende en faciliterende houding - Gele Rijdersplein

BEDREIGINGEN	
markt	is een zeer grote bedreiging, er heerst een grote leegstand in het gebied
schaarse financiële middelen	is een reële bedreiging: om ontwikkeling mogelijk te maken is soms afwaarderen van een boekwaarde nodig, dit is voor een aantal partijen niet eenvoudig omdat zij ook met vergelijkbare dossiers in portefeuille zitten of het vastgoed als pensioenvoorziening nodig hebben
doorlooptijd van projecten	een mogelijke bedreiging: bestemmingsplan verdient op onderdelen mogelijk aanpassing, in het snel kunnen anticiperen op functiewisselingen binnen het vastgoed

4.3.8 Aanbevelingen Gele Rijdersplein

Op basis van de analyse uit de vorige paragraaf kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan voor de gemeente voor haar rol en activiteiten in het gebied van het Gele Rijdersplein:

- informeer en consulteer de eigenaren en ondernemers in het gebied over het vigerend bestemmingsplan en onderzoek daarbij of het bestemmingsplan inderdaad voldoende mogelijkheden biedt. Ook kan daarbij worden aangegeven wat de mogelijkheden zijn voor aanpassing van het bestemmingsplan (doorlooptijd, benodigde onderzoeken en kosten);
- snelheid maken met de besluitvorming rondom de herbouw van de oude HBS. Tijd winnen is hier absoluut geboden;
- organiseren van een periodiek overleg (1x per kwartaal) om de verwachtingen te managen en ook nieuwe ideeën uit het gebied te halen. Het CCA zou hierin het voortouw kunnen nemen;
- onderzoek of kan worden gekomen tot een meer solide financiële basis, zowel publiek als privaat voor de benodigde procesactiviteiten in het gebied;
- kijk samen met ondernemers hoe nieuwe ideeën zichtbaar kunnen worden: wat is nodig om hun ideeën op te sporen en wanneer komen zij spontaan naar gemeente of CCA toe?
- mee aandacht besteden aan de marketing van het gebied, het gekozen thema actief uitdragen (ook zonder fysieke maatregelen als een markthal), bijvoorbeeld op basis van een netwerkanalyse kijken waar binnen het thema in de stad en regio kansen liggen.
- onderzoek welke bedragen gemoeid zijn met de huidige financiële stromen (beheer, WOZ-waarde en ondernemersfonds) in het gebied. Of dat een andere inzet (bijvoorbeeld samen met de ondernemers het openbaar gebied beheren) tot een grotere effectiviteit kan leiden. Een verdergaand idee is om op basis van wensen vanuit ondernemers en vastgoedeigenaren de vrijheid in het bestemmingsplan te vergroten. Maar daar moet dan wel een investering vanuit het gebied tegenover moet komen te staan. Deze gebiedsinveste-

ring zou dan in de plaats kunnen komen van de anterieure overeenkomst die per bestemmingswijziging zou worden gesloten.

- reflecteer en evalueer samen met de partijen op het proces, om te ontdekken waar voor een ieder verbeterpunten en kansen liggen.

De eventuele aanbevelingen voor aanpassing van het theoretisch model die voortkomen uit deze casestudie zijn in hoofdstuk 5 opgenomen.



5 Synthese casestudies en theoretisch kader

5.1 Inleiding

De bevindingen van de casestudies uit het vorige hoofdstuk worden in dit hoofdstuk gerelateerd aan de bevindingen van het theoretisch kader uit hoofdstuk 3, of meer specifiek paragraaf 3.4. Daarbij wordt antwoord gegeven op de volgende vragen:

- In hoeverre komt het beschreven theoretisch model overeen met de werkwijze (de voorwaarden en activiteiten) in de praktijk?
- Welke delen verdienen aanvulling of aanscherping?

Met de beantwoording van deze vragen kunnen de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek worden beantwoord (zie hoofdstuk 6: Conclusies en aanbevelingen).

5.2 Toetsing theoretisch model aan de praktijk

5.2.1 Voorwaarden voor uitnodigen en faciliteren

Ruimtelijk-programmatisch kader

De twee casestudies laten zien dat de beschreven voorwaarden in het theoretisch model (cirkeldiagram) ook door de gemeenten worden onderkend. Wat het nog veel interessanter maakt, is dat ook de initiatiefnemers (de ondernemers) in beide cases deze voorwaarden van belang achten. Zij willen graag duidelijkheid. Duidelijkheid over wat er kan en mag in een gebied: een visie op de stad, een visie op het gebied die is verankerend in een flexibel, globaal bestemmingsplan. Als deze duidelijkheid er is, dan kunnen zij daarop hun plannen en businesscases bouwen. De in het model opgenomen voorwaarde 'Verankerde keuzes' is daarbij voor de initiatiefnemers essentieel: de gemaakte keuzes door de gemeente moeten ook in stand blijven. Hieruit komt heel mooi het beeld naar voren zoals Daamen (2010) dat uit de theorie van Giddens naar voren brengt: dat ons doen en laten het resultaat is van een constante afweging tussen wat kan (het businessplan van de ondernemer) en wat mag (de kaders en voorwaarden vanuit de gemeente).

De waarde van een 'gestroomlijnd toetsingsproces' waarbij de toetsing van de initiatieven een vlotte doorstroming kent, wordt door allen (gemeenten en ondernemers) onderkend. Dit proces loopt vanaf de eerste verkennende gesprekken, via de besluitvormingsfase (eventueel aanpassing bestemmingsplan) en de fase van vergunningverlening naar de realisatiefase. Daarbij wordt ook door de gemeenten onderkend dat het van belang is om te toetsen op meerwaarde, dat wil zeggen kijken op welke manier het initiatief waarde kan toevoegen aan het gebied. Dat dit nog aandacht vraagt, wordt ook duidelijk uit de bestudering van de cases.

Het belang van een openbaar gebied op orde hebben of krijgen wordt zowel aan de gemeentelijke zijde als aan de zijde van de ondernemers evident geacht. Ondernemers hechten een grote waarde aan de plek waarin hun bedrijf en eigendom zich bevindt. Dit betekent overigens niet dat dit van een zeer hoogwaardige kwaliteit (lees: zeer kostbaar) moet zijn. Het is in ieder geval van belang dat het openbaar gebied goed functioneert, dat wil zeggen dat het gebruik in overeenstemming dient te zijn met de omgeving of dat de inrichting daartoe uitnodigt. Ter illustratie: de overkapping en de fietsenstalling op het Gele Rijdersplein leiden vooral tot ongenoegen bij de ondernemers vanwege het gebruik als hangplek en de daarmee gepaard gaande overlast (geluid, achterlaten van rommel, baldadigheid en daarmee gepaard gaande vernielingen).

Organisatorisch kader

Het belang van duidelijkheid geven is in het bovenstaande al naar voren gekomen. Dit komt ook tot uitdrukking in 'keuze in rol, verantwoordelijkheid en gebied' zoals weergegeven in het theoretisch model. Het belang van keuzes maken en daaraan houden is zowel door de gemeente als de ondernemers in de beide cases naar voren gebracht.

Een 'gebiedsambassadeur' en 'dienend leiderschap' worden van groot belang geacht door de ondernemers in beide cases. De rol wordt ook benoemd door de gemeente: het hebben van een centraal aanspreekpunt als gemeente en het kunnen leggen van verbindingen. De ondernemers uit de case van het Havenkwartier voegen daar nog iets aan toe. Zij noemen bij deze rol vooral het belang van goed kunnen luisteren en het oplossen van problemen voor de ondernemers in het gebied. Een *neutraal* aanspreekpunt (zonder persoonlijk of organisatiebelang) waar je ook met allerlei vragen terecht kunt. Dat dit in de case van het Havenkwartier naar voren komt en niet bij de case van het Gele Rijdersplein kan te maken hebben met verschillende aspecten:

- verschil in de rol van de gemeente: bij het Havenkwartier vervult de gemeente naast een faciliterende rol ook een ondernemende rol door de verhuur en verkoop van vastgoed. Daarmee kan sprake zijn van verschillen in belangen tussen gemeente en ondernemer, waardoor de rol van gebiedsambassadeur in het gedrang kan komen (de verantwoordelijkheid voor het voeren van de gemeentelijke grondexploitatie en het centrale aanspreekpunt voor het gebied liggen bij één en dezelfde persoon). Bij het Gele Rijdersplein is geen sprake van een dubbele rol, de gemeente heeft geen ondernemende rol (op dit moment). Dit zou kunnen veranderen bij de verkoop of verhuur van openbaar gebied ten behoeve van bijvoorbeeld de bouw van de 'oude HBS'. Op basis van de ervaringen in het Havenkwartier is het van belang om op dat moment alert te zijn op het waarborgen van de rol van gebiedsambassadeur;
- de dynamiek in het Havenkwartier is hoger dan bij het Gele Rijdersplein, meerdere nieuwe ondernemers en veranderingen in het huurbeleid van de gemeente zorgen voor een hogere intensiteit aan vragen en problemen die zich voor kunnen doen. De roep om een dergelijke invulling van een gebiedsambassadeur is dan ook logischerwijs groter.

Verder wordt in beide cases ook duidelijk dat elke ondernemer zijn of haar eigen belang heeft. Het is van groot belang dat de gebiedsambassadeur boven deze individuele belangen kan uitstijgen en het algemene gebiedsbelang kan verenigen met de individuele belangen van de ondernemers. De voorzitter van het CCA (City Centrum Arnhem) bij het Gele Rijdersplein is daarvan een goed voorbeeld.

Op grond van bovenstaande kan worden vastgesteld dat de omschrijving van de functie gebiedsambassadeur nog de volgende aanscherping behoeft:

Aanscherping omschrijving 'Gebiedsambassadeur'	
Huidige omschrijving	Aanvulling op huidige omschrijving
<ul style="list-style-type: none"> ▪ centraal aanspreekpunt in het gebied, die intern en extern verbindingen kan leggen ▪ kunnen optreden als scheidsrechter ▪ eventueel in de vorm van een klein kennisrijk team 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ het belang van het gebied centraal kunnen stellen (niet gehinderd door een persoonlijk belang of een organisatiebelang) ▪ het bieden van een luisterend oor ▪ probleemoplossend werken voor de partijen in het gebied (pas als daar actief een beroep op wordt gedaan)

Financieel kader

De beide cases laten zien dat een uitnodigende en faciliterende houding van een gemeente inzet vergt, soms heel veel inzet, voor de externe en interne afstemming, maar ook in het kennen van netwerken en het opsporen van kansen en initiatiefnemers (en de daarbij behorende communicatie en marketing). Om deze inzet te kunnen plegen is een budget nodig, zoals ook onderkend is in het theoretisch model. De cases maken duidelijk dat een uitnodigende en faciliterende houding tijd en geld kosten. Weliswaar zijn geen investeringen nodig in grondaankopen, maar de investering in planvorming en proces blijven nodig. Voor het Havenkwartier is (de afgelopen twee jaar) een budget beschikbaar van € 900.000,- voor de planvorming, het proces en de communicatie. Voor het Gele Rijdersplein bedraagt dit ongeveer € 100.000,- voor de inzet van de project-/programmamanager, dit is exclusief planvorming en communicatie/marketing. Dit betekent dat een uitnodigende en faciliterende houding een bewuste keuze moet zijn.

De gemeente Deventer en Arnhem laten in de cases ook zien dat zij werken aan een gunstig investeringsklimaat. Lage huren of het bieden van enige (financiële) ondersteuning bij het omvormen van vastgoed naar een andere functie zijn daarin de voorbeelden. De ondernemers benutten deze stimulansen ook. Ook wordt er bij het Havenkwartier gewerkt aan het opzetten van een privaat ondernemingsfonds voor het gebied. Verder worden overeenkomsten gesloten voor het wijzigen van bestemmingen. Het palet van het financieel kader bij

uitnodigen en faciliteren zoals dat uit de theoretische verkenning naar voren komt, wordt bij het Havenkwartier volop ingezet. Bij het Gele Rijdersplein (nog) niet, wellicht liggen hier nog mogelijkheden.

Competenties

In tabel 5.1 is het competentieprofiel voor de gemeente bij een uitnodigende en faciliterende houding zoals dat is samengesteld uit de verkenning van het theoretisch veld en in paragraaf 3.4 is opgenomen. In deze tabel is ook de relatie met de uitkomsten van de twee casestudies gelegd.

Tabel 5.1 Competentieprofiel gemeente bij uitnodigende en faciliterende houding (wit = herkend in de cases, rood = toevoeging vanuit de cases)

kennis en ervaring	motivatie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ het gebied kennen en kunnen voelen ▪ kennis van de stad ▪ kennis van het netwerk ▪ kennis van de markt (programma) ▪ herkennen van kansen ▪ gebied beschouwen als onderneming met businessplan (integreren van verschillende financiële stromen in een gebied) ▪ afwegingen kunnen maken (marktmeester) ▪ leren delen van problemen (en opschalen indien nodig, ook i.v.m. politieke afwegingen) ▪ ruimte zoeken in regels ▪ kennis van politiek bestuurlijke gevoeligheid ▪ vakken op hoog niveau (planeconomie, juridisch, vastgoed: economisch en functioneel, ook redeneren vanuit de businesscase ondernemer) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gedreven ▪ commitment, toewijding, betrokken (dag en nacht beschikbaar) ▪ verantwoordelijkheid nemen (voor het probleem) ▪ flexibel ▪ zelfstandigheid ▪ langdurige relatie willen aangaan
vaardigheden	persoonlijke eigenschappen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ netwerken en detecteren van kansen ▪ samenbrengen en verbindingen leggen ▪ onorthodox en associatief denken ▪ het beste in anderen naar boven kunnen halen ▪ visie combineren met realisme ▪ luisteren en horen ▪ ontvankelijkheid tonen ▪ kunnen loslaten (ambtelijk en bestuurlijk) ▪ initiatieven verder brengen (handelen, actie) ▪ afstand tot de inhoud bewaren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ open en uitnodigende houding ▪ ondernemend (op gemak voelen bij onzekerheden), durf, eigenwijs en kritisch (buiten gebaande paden durven treden) ▪ enthousiasmerend ▪ inlevingsvermogen, dienstbaar / respect, klantgericht: wat kan ik voor u doen? ▪ creatief ▪ vasthoudend ▪ geduld

Uit dit overzicht kan worden opgemaakt dat een aantal van de elementen uit het opgestelde theoretische competentieprofiel in de cases ook naar voren komt. Vanuit de cases worden niet zo zeer nieuwe elementen aan het competentieprofiel toegevoegd, wel een drietal verdiepingen van de uitleg van bepaalde elementen. Namelijk:

- bij de kennis van vastgoed (kennis en ervaring) ook redeneren vanuit de businesscase van de ondernemer;
- bij ondernemend / durf (persoonlijke eigenschappen): eigenwijs en kritisch (buiten gebaande paden durven treden);
- bij inlevingsvermogen / dienstbaar (persoonlijke eigenschappen): klantgericht: wat kan ik voor u doen?.

Verder kan nog worden opgemerkt dat de ondernemers vaker elementen noemen als 'inlevingsvermogen, dienstbaar / respect, klantgericht: wat kan ik voor u doen?' en bij de gemeente eerder elementen naar boven komen als 'durf, eigenwijs en kritisch (buiten gebaande paden durven treden)' en 'onorthodox en associatief denken'. Dit geeft daarmee ook precies ieders perspectief weer:

- een gemeentelijke projectmanager die in een uitnodigende en faciliterende houding in de communicatie en organisatie richting de interne organisatie de genoemde competentie-elementen nodig heeft om datgene voor elkaar te krijgen dat nodig is voor het gebied en haar initiatiefnemers;
- ondernemers die door de gemeente vooral geholpen willen worden met hun vragen en problemen.

Uit de twee cases blijkt dat het competentieprofiel gebruikt kan worden om een beeld te krijgen van de competenties die nodig zijn voor een uitnodigende en faciliterende houding. Aanvullend kan worden opgemerkt dat deze competenties laten zien dat uitnodigen en faciliteren vaardigheden vragen als een 'onorthodoxe manier van denken' en 'ondernemend' en aan de andere kant juist ook vragen om je 'ten dienste te stellen van een initiatief' met een 'klantgerichte houding'. Als dit binnen één persoon al te vinden is, is de vraag of dit ook verstandig is. Zoals ook bij één van de cases al is aangegeven, ligt hier mogelijk een oplossing in het benoemen van twee personen, die ook naar elkaar kunnen reflecteren over houding en gedrag en activiteiten van elkaar in relatie tot het gebied.

5.2.2 Activiteiten voor uitnodigen en faciliteren

Het theoretisch model laat in vergelijking tot de activiteiten uit de cases een heel breed spectrum zien aan mogelijke activiteiten. De achterliggende beschrijvingen zoals deze in de tabellen (tabel 5.2 en 5.3) op de volgende pagina's zijn opgenomen, zijn daarbij zeer bruikbaar voor het begrip van de termen uit het theoretisch model. Het brede spectrum van het theoretisch model wordt niet volledig teruggevonden in de twee cases. Eén activiteit komt in geen van beide cases naar voren: 'het samenbrengen van financiële stromen'. Toch is dat geen aanleiding om deze activiteit uit het model te schrappen. Reden daarvoor is dat bij één case dit wel naar voren werd gebracht, maar dat dit nog slechts een denklijn is. Wel kan hierbij worden aangegeven dat deze activiteit het minst van belang lijkt te zijn bij een uitnodigden en faciliterende rol. Tenzij deze activiteit de enige manier is om middelen (financieel, of in uren) beschikbaar te krijgen voor het uitoefenen van deze rol.

Het is enigszins precair om binnen de activiteiten een prioritering aan te brengen in het theoretisch model. Wel laten de twee casestudies een prioriteit zien (met name vanuit de ondernemers) voor het spectrum van 'benutten van mentaal eigenaarschap', 'ruimte geven' en 'nemen van verantwoordelijkheid voor het vraagstuk'. Om initiatieven een kans te geven zijn deze drie elementen van cruciaal belang, zo blijkt uit de beide casestudies. Daarnaast blijkt dat de activiteiten 'informereren' en 'communiceren', met de specificatie van 'ontvankelijkheid tonen' van belang zijn om het proces en met name de verwachtingen goed te kunnen managen. Het 'in gesprek blijven met' (met partijen in het gebied) in plaats van 'het spreken over' is in deze context een goede aanvulling op de nadere beschrijving van het aspect communiceren. Op grond van bovenstaande dient te worden onderkend dat de omschrijving van de activiteit 'communiceren' nog de volgende aanscherping behoeft:

Aanscherping omschrijving 'Communiceren'	
Huidige omschrijving	Aanvulling op huidige omschrijving
<ul style="list-style-type: none"> ▪ organiseren van periodiek overleg met belanghebbers / het gebied ▪ ontvankelijkheid tonen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ blijven managen van de verwachtingen ▪ 'in gesprek blijven met' (met partijen in het gebied) in plaats van 'het spreken over'

Specifiek aandachtspunt is ook de activiteit 'reflecteren en evalueren'. Uit de cases komt naar voren (en in het bijzonder bij het Havenkwartier) dat hieraan grote behoefte bestaat, vooral bij ondernemers. Ik denk ook dat dit van grote toegevoegde waarde kan zijn in vernieuwende processen als deze. Op die manier kunnen de ervaringen, goed, minder goed of slecht, een belangrijke meerwaarde hebben voor toekomstig te zetten stappen. Ook tijdens het uitvoeren van de interviews en het schrijven van de casebeschrijvingen ontdek je als onderzoeker de meerwaarde van het reflecteren.¹⁵

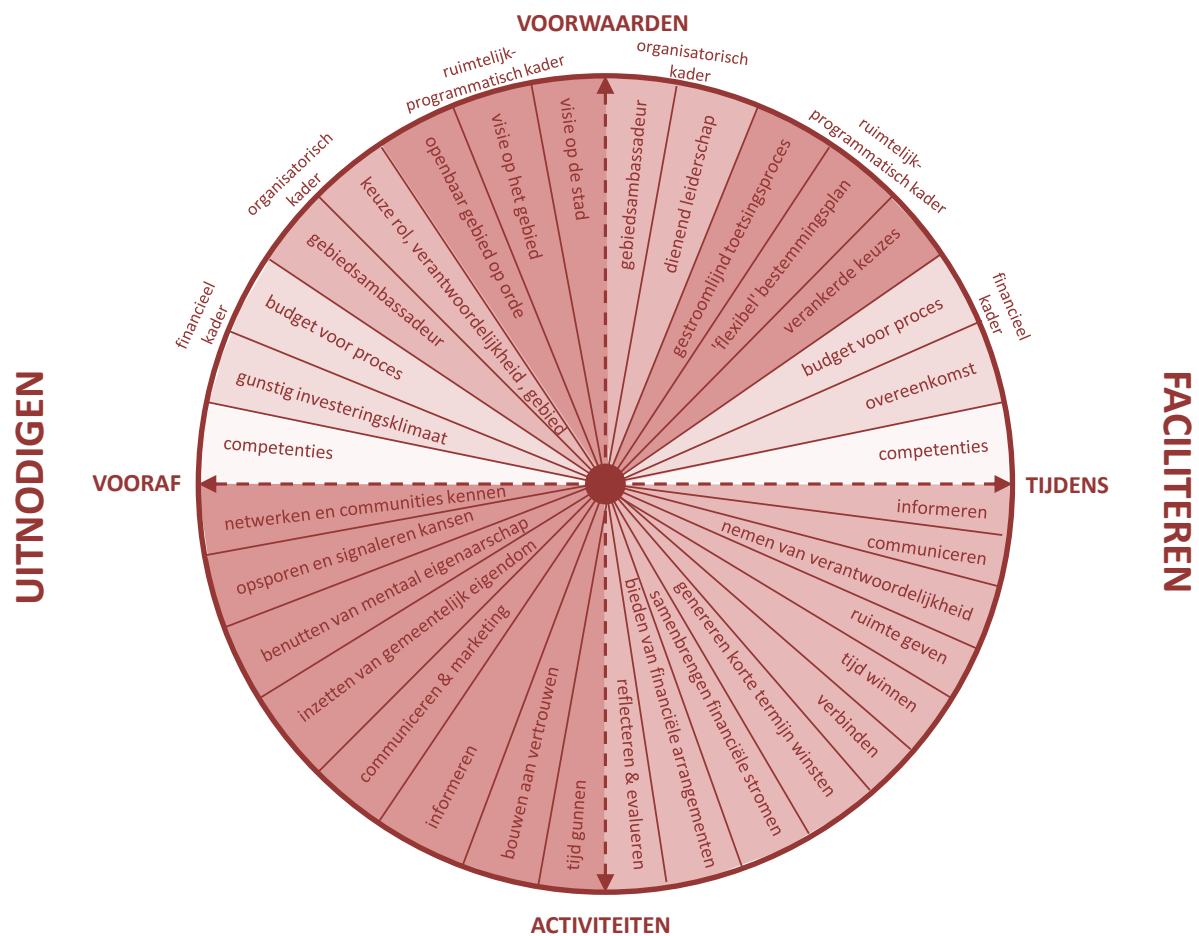
Voor het vinden van initiatiefnemers blijken ook de ondernemers zelf in het gebied hun netwerk te willen exploreren om deze in te zetten voor het gebied. Daarbij is het wel van belang dat zekerheid bestaat over de kaders en de visie op het gebied. Vanuit de gemeente zien we bij de case van het Havenkwartier ook activiteiten in het netwerken en het kennen van communities in de stad (bijvoorbeeld bij het tot stand brengen van een privaat ondernemingsfonds vanuit de stad). Het idee van een netwerkanalyse zoals in het voorbeeld van Plant je vlag (zie pagina 91) is gebruikt, kan hier mogelijk nog meer inzicht in geven.

¹⁵ Ik heb voor de beide cases een bijdrage aan deze reflectie willen leveren door het toevoegen van conclusies en aanbevelingen aan de casebeschrijvingen zoals opgenomen in de paragrafen 4.2.7 en 4.2.8 (Havenkwartier) en de paragrafen 4.3.7 en 4.3.8 (Gele Rijdersplein)

5.3 Bijgesteld theoretisch model

Op grond van de toetsing van het theoretisch model aan de uitkomsten van de casestudies is het competentieprofiel aangepast en is een tweetal beschrijvingen in de toelichtende tabellen bij het voorwaarden-activiteitenmodel van een uitnodigende en faciliterende houding uitgebreid. Zoals ook in paragraaf 3.2.5 is opgemerkt, zijn de beschrijvingen in de twee toelichtende tabellen niet limitatief en verschillen de beschrijvingen in de mate van concreetheid en complexiteit. Het cirkeldiagram heeft geen aanpassing ondergaan na de synthese van de casestudies met de theoretische verkenning.

In deze paragraaf is het voorwaarden-activiteitenmodel met de toelichtende tabellen nog eens opgenomen. Voor het competentieprofiel wordt korthedshalve verwezen naar tabel 5.1 zoals opgenomen in paragraaf 5.2.1.



Figuur 5.1 Voorwaarden en activiteiten bij een uitnodigende en faciliterende houding

uitnodigen		
voorwaarden		
ruimtelijk kader	visie op de stad	<ul style="list-style-type: none"> wenkend perspectief bieden visie op wat de stad wil zijn, helder en consistent initiatieven op gebiedsniveau moeten op een hoger schaalniveau kunnen worden bekeken voor hun meerwaarde aan de stad in proces komen tot betekenisvolle verbindingen en 'gedeeld verlangen'
	visie op het gebied	initiatiefnemers hebben een inspirerend en richtinggevend kader nodig die door hen gedeeld wordt: gebiedsverhaal, gebiedsambitie, programma op hoofdlijnen met heldere doelen die ruimte creëren; hierbij dienen de keuzes transparant in beeld te worden gebracht
	openbaar gebied op orde	het openbaar gebied dient in overeenstemming te zijn / te komen met de visie op het gebied om initiatieven aan te trekken en bereidheid van vastgoedeigenaren te vergroten om gebouwen op te knappen
organisatorisch kader	keuze rol, verantwoordelijkheid, gebied	<ul style="list-style-type: none"> keuzes maken tussen en binnen gebieden duidelijkheid over de rol van de gemeente en wat zij daarin kan of wil betekenen voor initiatiefnemers duidelijkheid over wat zij verwacht van initiatiefnemers randvoorwaarden borgen in een gelijk speelveld
	gebiedsambassadeur	<ul style="list-style-type: none"> centraal aanspreekpunt in het gebied, die intern en extern verbindingen kan leggen kunnen optreden als scheidsrechter eventueel in de vorm van een klein kennisrijk team het belang van het gebied centraal kunnen stellen (niet gehinderd door een persoonlijk belang of een organisatiebelang) het bieden van een luisterend oor probleemoplossend werken voor de partijen in het gebied (als daar actief om gevraagd wordt)
financieel kader	budget voor proces	budget nodig voor gebiedsmanager, voor communicatie en marketingproces
	gunstig investeringsklimaat	<ul style="list-style-type: none"> aanvragen van subsidies (EG, rijk, provincie) inzetten wettelijk en fiscaal instrumentarium context bieden waarin investeringen aantrekkelijker worden (voorspelbaarheid overheid) stedelijk ontwikkelingsfonds gemeentelijke leningen
competenties		zie tabel 5.1 / tabel 6.1
activiteiten		
netwerken en communities kennen		<ul style="list-style-type: none"> analyseren van (informatie over) gebruikers, huurders en eigenaren gesprekken aangaan met gebruikers, huurders en eigenaren in het gebied gesprekken aangaan met potentiële initiatiefnemers buiten het gebied kennis van sociaaleconomische clusters en netwerken in de stad (ook de hiaten kennen) en deze verder ontwikkelen inzetten van communities voor de stad (vgl. economic development board) uitvoeren van een netwerkanalyse o.b.v. partijen in het gebied
opsporen en signaleren van kansen		kijken waar zich kansen voor doen in het gebied, maar ook daar buiten
mentaal eigenaarschap benutten		<ul style="list-style-type: none"> richten op personen die al wat kunnen (voorlopers) en/of juiste contacten hebben richten op personen die al wat willen (bezieling)
inzet van gemeentelijk eigendom		gemeentelijk vastgoed of grondbezit inzetten om gebiedsontwikkeling op gang te brengen
communiceren & marketing		<ul style="list-style-type: none"> organiseren van overleg met belanghebbenden (ook bijv. in het kader van een visie op het gebied) ontvankelijkheid tonen blijven managen van de verwachtingen 'in gesprek blijven met' (met partijen in het gebied) in plaats van 'het spreken over' promoten van een programma / thema organiseren van prijsvragen
informereren		<ul style="list-style-type: none"> informatie toegankelijk maken (waardekaart van het gebied) informereren over gemaakte keuzes in plannen en kaarten (via internet) kennissuitwisseling (studiereizen, workshops, interviews etc.)
bouwen aan vertrouwen		<ul style="list-style-type: none"> geef verantwoordelijkheid werk transparant maak formele afspraken
tijd gunnen		<ul style="list-style-type: none"> het gebied de tijd gunnen, tempo wordt bepaald door de kansen die zich voordoen faseren tijdelijke functies

faciliteren		
voorwaarden		
ruimtelijk kader	'flexibel' bestemmingsplan	ruimer bestemmen in bestemmingsplan / bestemmingsplan waarbij alle functies zijn toegestaan met enkele uitzonderingen / functievrij maken van gebieden
	verankerde keuzes	randvoorwaarden borgen in een gelijk speelveld
organisatorisch kader	gebiedsambassadeur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ centraal aanspreekpunt in het gebied, die intern en extern verbindingen kan leggen ▪ matchmaker tussen vraag en aanbod ▪ kunnen optreden als scheidsrechter ▪ eventueel in de vorm van een klein kennisrijk team ▪ het belang van het gebied centraal kunnen stellen (niet gehinderd door een persoonlijk belang of een organisatiebelang) ▪ het bieden van een luisterend oor ▪ probleemoplossend werken voor de partijen in het gebied (als daar actief om gevraagd wordt)
	dienend leiderschap	erken en benoem leiderschap (kan gemeente zijn, maar hoeft niet)
	gestroomlijnd toetsingsproces	<ul style="list-style-type: none"> ▪ loslaten van gefixeerde protocollen (vlot proces) ▪ differentiëren van regels (voor milieu, parkeren) ▪ workshop met initiatiefnemer ▪ meerwaardetoets ▪ verdiepen in de business van een ondernemer en nagaan hoe je daarop kan anticiperen
financieel kader	budget voor proces	budget nodig voor gebiedsmanager en communicatietraject (niet alle kosten kunnen worden verhaald met een overeenkomst)
	overeenkomst	waar wenselijk overeenkomst sluiten voor het verhalen van kosten, daarbij kunnen onderhandelen over meerwaarde (financieel en maatschappelijk)
competenties	zie tabel 5.1 / tabel 6.1	
activiteiten		
informereren	informatie verstrekken over wat er kan en mag in het gebied	
communiceren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organiseren van periodiek overleg met belanghebbenden / het gebied ▪ ontvankelijkheid tonen ▪ blijven managen van de verwachtingen ▪ 'in gesprek blijven met' (met partijen in het gebied) in plaats van 'het spreken over' 	
verantwoordelijkheid nemen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verantwoordelijkheid nemen voor het vraagstuk ▪ verantwoordelijkheid nemen voor de te leveren bijdrage 	
ruimte geven	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kaders met vrijheid ▪ de norm is wat 'zij willen' ▪ steun geven aan ideeën die door anderen zijn bedacht ▪ aanvaarden dat het soms fout kan gaan 	
tijd winnen	doorlooptijden moeten korter, zowel behandeltermijnen als besluitvormingsprocessen	
verbinden	<i>intern</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ waar disciplines elkaar ontmoeten kan nieuwe kennis ontstaan ▪ opschalen met minder integraliteit en minder mensen of downschalen met meer integraliteit en meer mensen 	
verbinden	<i>extern</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kijk of tussen partijen onderling en/of tussen partijen en gebieden meerwaarde kan ontstaan, leg actief verbindingen ▪ verknoop urgenties ▪ verknoop ambities, benut variëteit ▪ grensoverschrijdend handelen, waardeer verbinders ▪ opschalen (minder integraliteit, minder mensen) of downschalen (meer integraliteit, meer mensen) 	
genereren korte termijn winsten	korte termijn winsten kunnen het vertrouwen verder vergroten en kunnen nieuwe initiatieven uitlokken	
financiële stromen samenbrengen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ samenbrengen van gemeentelijke budgetten, en eventueel benutten andere financiële stromen in een gebied ▪ crowdfunding 	
bieden van financiële arrangementen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ subsidies ▪ stedelijk ontwikkelingsfonds ▪ gemeentelijke leningen ▪ gebiedsinvesteringszone (vgl. bedrijveninvesteringszone (BIZ)) 	
reflecteren en evalueren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kritische reflectie intern en extern ▪ benoem twijfels en onzekerheden ▪ lerend vermogen van betrokkenen actief ontwikkelen en benutten 	



Mijn stad is de prachtigste stad van de wereld
De stad die me lief is, waarmee ik vertrouwd ben

Mijn stad heeft een hart, een ziel en een adem
met mensen boordevol ideeën en energie
Die energie verdient het te stromen
naar een wenkend perspectief
met een helpende hand

Het is tijd verantwoordelijkheid te nemen
verantwoordelijkheid voor het vraagstuk
Want dan kunnen de mensen
de mensen van de stad
met hun ideeën en energie
nieuwe initiatieven ontplooiën

En dan viert mijn stad feest, en gaat ze dansen
En dat kan ze, ze danst als de beste

(vrij naar Martine Bijl - Mijn stad)

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

In dit onderzoek staat de werkwijze van een gemeente met een uitnodigende en faciliterende houding centraal. Aanleiding voor dit onderzoek is de huidige staat van gebiedsontwikkeling waarin bestaande rollen en verantwoordelijkheden worden aangevuld met of vervangen worden door nieuwe rollen. Gemeenten willen naast of soms zelfs in plaats van een actieve rol in gebiedsontwikkeling een uitnodigende en faciliterende houding aannemen. Zij willen met deze faciliterende rol initiatieven van andere partijen uitlokken (uitnodigen) en mogelijk maken (faciliteren). Het vizier is daarbij gericht op initiatieven uit de maatschappij, privaat en particulier. Deze nieuwe rolverdeling tussen overheid, marktpartijen en eindgebruiker (particulier/privaat) wordt ook wel 'uitnodigingsplanologie' genoemd, als vervolg op eerdere episodes van 'toelatingsplanologie' en 'ontwikkelingsplanologie'.



Figuur 6.1 Elementen van uitnodigingsplanologie

Dit onderzoek levert een bijdrage aan het inzicht in de manier van werken bij uitnodigingsplanologie, of meer specifiek: inzicht in de werkwijze van een gemeente met een uitnodigende en faciliterende houding in een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Om dit inzicht te kunnen verkrijgen is binnen een nadere afbakening van het onderzoek (zie § 1.4) een aantal vragen geformuleerd:

- Wat is een uitnodigende en faciliterende houding: wat doe je en wat heb je nodig?
- Welke competenties van personen (kennis, ,kunde, houding) zijn wenselijk bij deze houding?
- Hoe wordt deze houding gefinancierd?

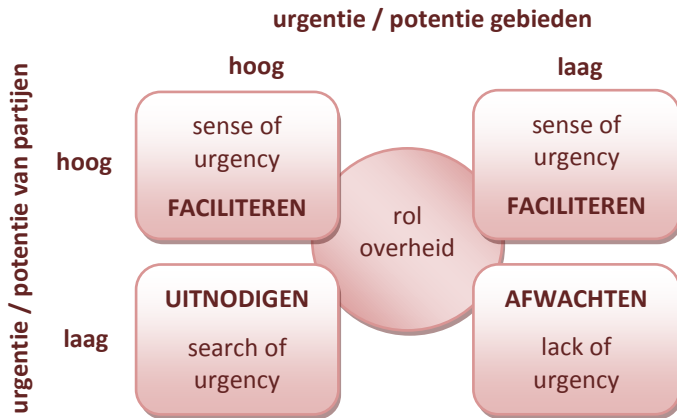
Om deze vragen te kunnen beantwoorden is in het onderzoek eerst een literatuuronderzoek uitgevoerd. Hierbij zijn zowel wetenschappelijk onderzoeken als recente publicaties over dit thema (dan wel hier raakvlakken mee hebbend) bestudeerd. Vervolgens is een verkennend onderzoek bij vijf gemeenten (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht, Arnhem) verricht, waarbij zowel beschikbare documentatie is geraadpleegd als interviews zijn afgenomen. Tenslotte zijn de bevindingen uit deze stappen getoetst in een tweetal casestudies, het Havenkwartier in Deventer en het Gele Rijdersplein in Arnhem. In deze casestudies is gebruik gemaakt van beschikbare documentatie over het gebied en zijn interviews afgenomen bij zowel de gemeentelijke projectmanager als bij een aantal ondernemers in het gebied.

Dit hoofdstuk beschrijft de conclusies en aanbevelingen zoals die voortkomen uit het onderzoek.

6.2 Conclusies

Relatie urgentie/potentie en een uitnodigende en faciliterende houding

Bij de start van dit onderzoek is beknopt ingegaan op de vraag: 'Ingrijpen' in stedelijk gebied: waarom, wanneer en door wie? Door een relatie te leggen tussen de potentie en urgentie van gebieden enerzijds en de potentie en urgentie van partijen anderzijds ontstaat ook inzicht in het toepassen van een uitnodigende of faciliterende rol door de overheid. Dit is weergegeven in figuur 6.2.

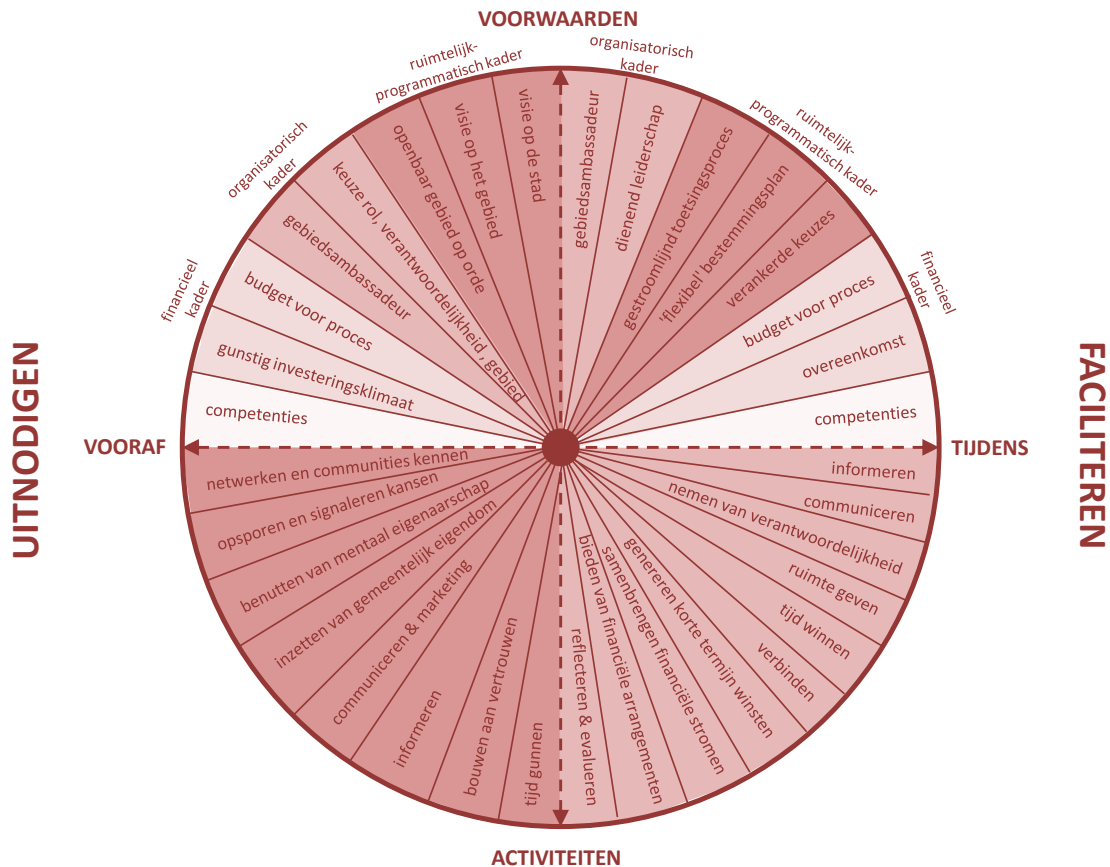


Figuur 6.2 Potenties van partijen en gebieden en rol overheid (mede gebaseerd op Pelders (2008) en Denktank SV, 2012)

Dit model is ook toegepast bij de twee casestudies. In deze casestudies kwam de mate van urgentie en potentie van gebied en partijen overeen met de benodigde rol van uitnodigen en faciliteren (zie § 4.2.3 en § 4.3.3).

Uitnodigende en faciliterende houding: wat doe je en wat heb je nodig?

Op basis van de theoretische verkenning is een onderscheid gemaakt tussen activiteiten die een gemeente onderneemt in dit proces en voorwaarden die nodig zijn om een uitnodigende en faciliterende rol te kunnen vervullen. Binnen deze voorwaarden is nader onderscheid gemaakt in een ruimtelijk-programmatisch kader, een organisatorisch kader, een financieel kader en benodigde competenties. Er is expliciet geen onderscheid gemaakt in een juridisch kader. Dit kan worden ondervangen binnen de drie genoemde kaders: zij kunnen desgewenst allen een juridische verankering krijgen. Een en ander is weergegeven in figuur 6.3. De figuur is als een cirkel weergegeven om de opeenvolging van beide rollen (uitnodigen en faciliteren) zichtbaar te maken.



Figuur 6.3 Overzicht van voorwaarden en activiteiten bij een uitnodigende en faciliterende houding

Het voorwaarden-activiteitenmodel laat een breed spectrum zien aan voorwaarden en activiteiten. De bevindingen uit de casestudies hebben niet geleid tot veranderingen in dit model. Wel is een beperkt aantal aanvullingen gedaan in de onderliggende toelichtende tabellen. Voor de inhoud van deze tabellen wordt verwezen naar paragraaf 5.3. De beschrijvingen in deze toelichtende tabellen goed bruikbaar voor het begrip van de termen uit het theoretisch model.

Uit de casestudies komt naar voren dat de benoemde ruimtelijk-programmatische en organisatorische voorwaarden door de gemeenten én ondernemers worden onderkend. De ondernemers cq. initiatiefnemers willen graag duidelijkheid. Zij willen graag weten wat er kan en mag in een gebied, zodat zij daarop hun plannen en businesscases kunnen bouwen. Het is daarbij van essentieel belang dat de door de gemeente gemaakte keuzes ook in stand blijven. De ondernemers hebben een meerjarige businesscase en zijn niet gebaat bij veranderingen die effect hebben op hun businesscase. Hieruit blijkt ook de waarde van de theorie van Giddens zoals benoemd door Daamen (2010): ons doen en laten is het resultaat van een constante afweging tussen wat kan (het businessplan van de ondernemer) en wat mag (de kaders en voorwaarden).

Het onderzoek toont het belang van een gebiedsambassadeur aan: een centraal (gemeentelijk) aanspreekpunt die het belang van het gebied centraal stelt (niet gehinderd door een persoonlijk belang of een organisatiebelang), een luisterend oor biedt en op verzoek probleemoplossend werkt voor de partijen in het gebied. Het is daarbij niet de bedoeling om als gemeente oplossingsgericht voor de partijen vooruit te denken, zij hebben hulp nodig bij hún oplossing, geen klant en klare oplossingen of invullingen van de gemeente.

De twee casestudies maken duidelijk dat er veel energie bij de initiatiefnemers cq. ondernemers in het gebied aanwezig is. Uit het onderzoek blijkt dat, mits goed vormgegeven, een uitnodigende en faciliterende houding de mogelijkheid biedt om deze energie in te zetten voor het gebied. Het gaat in deze houding ook niet zozeer om andere middelen. Nog steeds zijn kaders nodig, een visie op de stad en het gebied. Het vergt vooral een andere benadering van de inzet van middelen, een andere manier van kijken en een andere houding naar het gebied. Dit komt ook bij de casestudies naar voren: het gaat om het ruimte geven aan initiatiefnemers binnen een kader. Beter gezegd, de gemeente dient verantwoordelijkheid te nemen voor het vraagstuk, het is de verantwoordelijkheid van de initiatiefnemer met een goede oplossing te komen.

Uit de cases blijkt dat een budget nodig is om een uitnodigende en faciliterende houding of rol te kunnen uitoefenen. Het op je nemen van deze houding of rol moet dan ook een bewuste keuze zijn. Maar hoeveel budget is nodig? Zo verschillende de budgetten van de twee bestudeerde cases sterk van elkaar (€ 900.000,- en €100.000,-). Op basis van het onderzoek kan hiervoor een eerste handreiking worden gegeven, niet zozeer in concrete budgetten als wel een handvat in (minimaal) te plegen inzet:

1. als er initiatieven zijn in een gebied: er dient voor een gebied tenminste een centraal aanspreekpunt aanwezig te zijn (gebiedsambassadeur). Het benoemen van deze functie is een randvoorwaarde, maar de invulling van deze functie is nog belangrijker. Het gaat in de eerste plaats om een andere manier van werken zoals in de voorgaande alinea is geschetst en ook uit het competentieprofiel naar voren komt (zie tabel 6.1). Een ander manier van werken hoeft niet veel meer geld te kosten, het vraagt wel het beschikbaar stellen van een geschikt persoon of team om deze rol op een goede manier in te vullen;
2. als er geen initiatieven zijn voor een gebied: afhankelijk van de situatie van het gebied kan vanuit het spectrum van uitnodigen meer of minder nodig zijn. Ga actief op zoek naar initiatiefnemers, door de potentie van het gebied en haar partijen goed in beeld te krijgen (netwerken en communities kennen, opsporen en signaleren van kansen). Met dit inzicht wordt ook duidelijk wat nodig is en kan afhankelijk van het beschikbare budget en in overleg met de initiatiefnemers worden geprioriteerd. Het 'op zoek gaan naar initiatiefnemers' kost inzet. Dit kan in de vorm van een persoon of team en in aanvulling daarop zijn verschillende communicatie- en marketingmiddelen denkbaar (zie ook de toelichtende tabellen in § 5.3). De inzet wordt bijvoorbeeld afhankelijk gesteld van het te bereiken doel en de urgentie van het gebied. Als het beschikbare budget als criterium voor de inzet geldt, zullen de doelen ook daarop moeten aansluiten en de verwachtingen naar eventuele initiatiefnemers helder moeten worden gemanaged.

Uit de praktijkcases komt naar voren dat een uitnodigende en faciliterende houding meerwaarde oplevert. Meerwaarde die zich soms direct financieel vertaalt in de verkoop of verhuur van vastgoed of grond (of op termijn de waarde van de OZB). En meerwaarde die (op termijn) waarde toevoegt aan de stad. Deze houding respecteert, benut en vergroot namelijk het mentaal eigenaarschap in een gebied. Dat levert een bijdrage aan de leefbaarheid en de aantrekkelijkheid van de stad.

Het onderzoek toont aan dat een uitnodigende en faciliterende houding ook kan worden gecombineerd met een ondernemende rol in gebiedsontwikkeling. Daarbij geldt wel een belangrijk devies: wees heel bewust van het behoud van een uitnodigende en faciliterende houding. Dat betekent het belang van het gebied centraal stellen, ruimte geven aan initiatiefnemers en verantwoordelijkheid blijven voelen voor het vraagstuk. De ondernemende rol kan vervolgens faciliterend zijn aan dit vraagstuk.

Gewenste competenties

De synthese van de theoretische verkenning met de resultaten van de casestudies heeft een competentieprofiel opgeleverd voor een uitnodigende en faciliterende houding (zonder daarbij volledigheid te willen nastreven en onderstaand overzicht te benoemen als hét competentieprofiel). Het profiel kan worden gebruikt om een beeld te krijgen van de competenties die wenselijk kunnen zijn voor een uitnodigende en faciliterende houding.

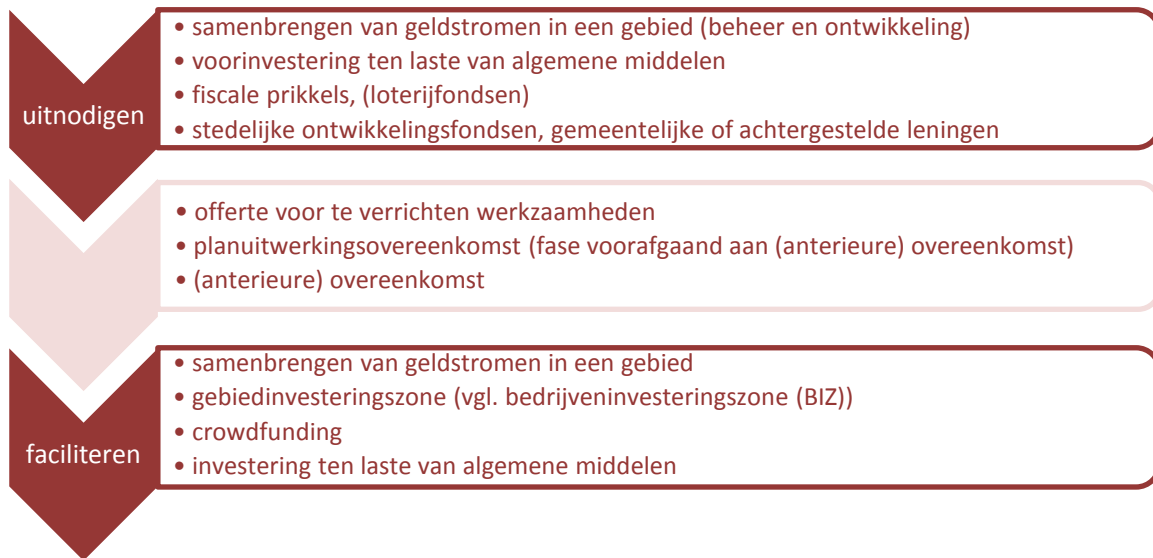
Tabel 6.1 Competentieprofiel gemeente bij een uitnodigende en faciliterende houding

kennis en ervaring	motivatie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ het gebied kennen en kunnen voelen ▪ kennis van de stad ▪ kennis van het netwerk ▪ kennis van de markt (programma) ▪ herkennen van kansen ▪ gebied beschouwen als onderneming met businessplan (integreren van verschillende financiële stromen in een gebied) ▪ afwegingen kunnen maken (marktmeester) ▪ leren delen van problemen (en opschalen indien nodig, ook i.v.m. politieke afwegingen) ▪ ruimte zoeken in regels ▪ kennis van politiek bestuurlijke gevoeligheid ▪ vakkennis op hoog niveau (planeconomie, juridisch, vastgoed: economisch en functioneel, ook redeneren vanuit de businesscase ondernemer) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gedreven ▪ commitment, toewijding, betrokken (dag en nacht beschikbaar) ▪ verantwoordelijkheid nemen (voor het probleem) ▪ flexibel ▪ zelfstandigheid ▪ langdurige relatie willen aangaan
vaardigheden	persoonlijke eigenschappen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ netwerken en detecteren van kansen ▪ samenbrengen en verbindingen leggen ▪ onorthodox en associatief denken ▪ het beste in anderen naar boven kunnen halen ▪ visie combineren met realisme ▪ luisteren en horen ▪ ontvankelijkheid tonen ▪ kunnen loslaten (ambtelijk en bestuurlijk) ▪ initiatieven verder brengen (handelen, actie) ▪ afstand tot de inhoud bewaren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ open en uitnodigende houding ▪ ondernemend (op gemak voelen bij onzekerheden), durf, eigenwijs en kritisch (buiten gebaande paden durven treden) ▪ enthousiasmerend ▪ inlevingsvermogen, dienstbaar / respect, klantgericht: wat kan ik voor u doen? ▪ creatief ▪ vasthoudend ▪ geduld

De competenties laten zien dat uitnodigen en faciliteren verschillende typen vaardigheden naast elkaar vragen: een onorthodoxe manier van denken, meer ondernemend en tegelijkertijd je ten dienste te stellen van een initiatief stellen met een klantgerichte houding. Wellicht zijn deze competenties te vinden binnen één persoon, ook kan worden gewerkt met twee personen of een klein team. Meerwaarde daarvan is dat je naar elkaar kunt reflecteren op houding en gedrag en activiteiten van elkaar.

Financiering van een uitnodigende en faciliterende houding

De theoretische verkenning schetst een beeld van mogelijke financieringsbronnen voor een uitnodigende en faciliterende houding (zie onderstaand overzicht). Deze elementen zijn ook opgenomen in de toelichtende tabellen zie (§ 5.3) behorend bij het voorwaarden-activiteitenmodel (cirkeldiagram). In de casestudies wordt voor een deel gebruik gemaakt van dit palet: algemene middelen, een grondexploitatie waar het betreffende gebied onderdeel vanuit maakt, het sluiten van overeenkomsten met initiatiefnemers, het opzetten van een privaat ondernemersfonds en een stimuleringsregeling voor het omzetten van gebouwen naar een andere functie (bijv. kantoor naar woningen).



Figuur 6.4 Mogelijke kansen voor een uitnodigende en faciliterende houding - Gele Rijdersplein, Arnhem

Uit het onderzoek blijkt dat een uitnodigende en faciliterende houding van een gemeente inzet vergt. Om deze inzet te kunnen plegen is een budget nodig. Grondaankopen hoeven niet te worden gedaan, maar investeringen in planvorming en proces blijven nodig. Dit betekent dat een uitnodigende en faciliterende houding een bewuste keuze moet zijn.

Ook blijkt uit de casestudies (met name Havenkwartier) dat het voor initiatiefnemers met ideeën in deze tijd nog niet altijd meevalt om bij de bank financiering te krijgen voor hun plannen. Daaruit blijkt de urgentie op een andere manier financiering voor elkaar te krijgen. Daarin kan de gemeente een cruciale rol in vervullen, bijvoorbeeld door fiscale prikkels, een stedelijke ontwikkelingsfonds (publiek of privaat of een combinatie van beide) en gemeentelijke of achtergestelde leningen. Het voorbeeld van de gemeente Deventer met het opzetten van een privaat ondernemingsfonds is daarin hoopvol.

Uitnodigen en faciliteren & de huidige staat van gebiedsontwikkeling

In hoofdstuk 2 is de huidige staat van gebiedsontwikkeling beschreven. In dit onderzoek is bij de casestudies gereflecteerd op deze situatie: vormen de geschetste ontwikkelingen een kans of een bedreiging? In onderstaand overzicht is deze reflectie opgenomen.

Tabel 6.2 Mogelijke kansen en bedreigingen voor een uitnodigende en faciliterende houding

KANSEN	
marktpartijen (ontwikkelaars)	niet van toepassing (speelt wel, maar niet expliciet uitgediept in het onderzoek)
eindgebruiker	is een mogelijke kans: de ondernemers in het gebied hebben veel ideeën maar het zijn niet allemaal even kapitaalkrachtige partijen het idee, 'zij willen en zij kunnen', lijkt voor het deel 'kunnen' niet altijd op te gaan
functiemenging, diversiteit	een breder programma biedt meer kansen voor het vinden van aansluiting op de huidige markt, bovendien vergroot het de levendigheid van het gebied
kleinere schaal	er kan per deelgebied of initiatief gewerkt
schaarse financiële middelen	creativiteit in het vinden van financieel middelen
wetten en regels	er is meer mogelijk, dan aanvankelijk wordt gedacht, dit vraagt wel doorzettingsvermogen, onorthodox denken en excellente vakkenis
kwaliteit	kwaliteit (passend bij het gebied) is een voorwaarde
duurzaamheid	niet verplichten, maar informeren en stimuleren daar waar het meerwaarde biedt
BEDREIGINGEN	
markt	is een reële bedreiging
schaarse financiële middelen	is een reële bedreiging: financiering is lastig en voor het proces van uitnodigen en faciliteren is inzet nodig (en dus financieel middelen)
doorlooptijd van projecten	mogelijke bedreiging

In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat de huidige marktsituatie en de schaarste aan financiële middelen het ook voor een uitnodigende en faciliterende houding niet eenvoudiger maken. Wel biedt een andere manier van kijken in deze tijd kansen. Het gaat dan om werken vanuit de eindgebruiker en diversiteit in een gebied als meerwaarde te erkennen. Ook het werken op een kleinere schaal, waardoor ook ander initiatiefnemers in beeld komen biedt perspectief. Het zoeken naar ruimte binnen de bestaande regels, het werken aan kwaliteit die past bij een gebied en duurzaamheid gepast stimuleren (op meerwaarde gericht) blijft nodig. Dit overziend, betekent dat er in deze tijd diverse kansen zijn om uitnodigen en faciliteren en daarmee uitnodigingsplanologie mogelijk te maken.

Tenslotte

Ik zie uitnodigen en faciliteren, uitnodigingsplanologie, als een volgende stap in de geschiedenis van de gebiedsontwikkeling. Om wille van het werken vanuit de kwaliteiten van mensen en gebieden en het benutten en ontwikkelen van mentaal eigenaarschap. Ook omdat het gecombineerd kan worden met een ondernemende rol in gebiedsontwikkeling. Dit kan echter alleen als aan initiatiefnemers ruimte wordt gegeven en je als gemeente verantwoordelijk te (blijven) voelen voor het vraagstuk. Dat betekent kaders mee geven, duidelijkheid geven en behouden, zodat de initiatiefnemers verantwoordelijkheid kunnen nemen om met een oplossing voor het vraagstuk te komen.

6.3 Aanbevelingen

De uitkomsten van dit onderzoek zijn door het gering aantal casestudies in beperkte mate te veralgemeniseren. Desalniettemin bieden de uitkomsten van het onderzoek een beschrijving voor de werkwijze van een gemeente met een uitnodigende en faciliterende houding.

Zo kan het voorwaarden-activiteitenmodel (cirkeldiagram) in combinatie met de toelichtende tabellen door een gemeente worden gebruikt om een proces met een uitnodigende en faciliterende houding te starten. Het model biedt een overzicht van de voorwaarden die nodig worden geacht en welke activiteiten daarbij kunnen worden uitgevoerd. Ook kan het model helpen tijdens het proces, bij tussentijdse reflectie en evaluatie voor zowel gemeente als initiatiefnemers (bij voorkeur in gezamenlijkheid): wat werkt goed? wat verdient nog aandacht? Door toepassing van het voorwaarden-activiteitenmodel kan ook worden gereflecteerd op het model zelf en kan de waarde van het model uit dit onderzoek verder toenemen door het toevoegen van nieuwe praktijkervaringen.

Het competentieprofiel kan een hulpmiddel zijn bij het selecteren van gebiedsambassadeurs. Ook kan worden nagegaan op welke manier de gemeentelijke organisatie zich verhoudt tot dit competentieprofiel. Welke medewerkers beschikken over (een deel van) dit competentieprofiel? Welke competenties ontbreken nog?

Ook kan het competentieprofiel als hulpmiddel voor reflectie dienen tijdens het gebiedsontwikkelingsproces: zijn de elementen van het competentieprofiel goed vertegenwoordigd en benut? (het scherp houden van de organisatie). Ook hier kan door toepassing van het competentieprofiel worden gereflecteerd op het profiel zelf en kan de waarde van het profiel uit dit onderzoek verder toenemen door het toevoegen van nieuwe praktijkervaringen.

Een bredere basis van praktijkervaringen kan ook worden bereikt door het doen van aanvullend onderzoek, waarbij het model en het profiel worden getoetst in andere casestudies. Daarmee kan mogelijk ook tot een nadere prioritering in de activiteiten worden gekomen. In dit onderzoek geven de casestudies daarvoor een aanzet, maar dit is te beperkt om daar een algemene uitspraak over te kunnen doen.

Het werken met een uitnodigende en faciliterende houding zal veel aandacht en doorzettingsvermogen vragen van een gemeentelijke organisatie. Immers, zo blijkt uit dit onderzoek, het welslagen ervan is in belangrijke mate afhankelijk van het 'ruimte geven' en 'de verantwoordelijkheid kunnen nemen voor het vraagstuk'. Dit vergt een ander manier van kijken bij een gemeente. Waar doorgaans controle en het vermijden van risico's hoog op de agenda staan in een gemeentelijke organisatie, zal bij een uitnodigende en faciliterende houding de ruimte en daarmee ook de verantwoordelijkheid bij de initiatiefnemer moeten worden neergelegd. Dan kunnen initiatieven ook echt een kans krijgen. Dit 'durven loslaten' betekent ook niet bang zijn voor het onbekende en daar horen risico's bij die misschien nog niet op voorhand duidelijk zijn. Dat deze manier van werken mogelijk is, laten de casestudies zien. Ook laten zij de worsteling zien met het 'ruimte geven' aan initiatiefnemers.

Het is vallen en opstaan, maar er wordt ook wat bereikt. Niet alleen voor het gebied, maar ook in termen van uitgedaagd voelen in je vak en plezier houden in het werk. Het is van belang dat het management de ruimte geeft voor deze nieuwe manier van werken en daarbij vertrouwen geeft, ook als het een keer fout gaat. Want alleen dan kan er geleerd worden en een nieuwe manier van werken ontwikkeld worden.

Bijlagen

Bijlage 1 Referenties

Literatuur

Agentschap NL (2011). *Toekomstwaarde nu! Duurzaamheid verzilveren in gebiedsontwikkeling*. Utrecht. I.s.m. Rijksvastgoed- en Ontwikkelbedrijf (RVOB) in opdracht van Ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Akro Consult (2011). *Gebiedsontwikkeling? Valt het stil of slaan we de handen ineen?* In opdracht van Ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM) en Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Den Haag.

Bakker R. (2011). *Gebiedsregisseur of acteur in een improvisatiearena? Afwegingskader voor rolbepaling bij provinciale gebiedsontwikkeling*. Scriptie Master City Developer, leergang 7

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

Berg, L. van den, Pol, P., Winden, W. van, Woets, P. (2005) European cities in the Knowledge Economy. The cases of Amsterdam, Dortmund, Eindhoven, Helsinki, Manchester, Munich, Münster, Rotterdam and Zaragoza

Buitelaar, E., Wouden, R. van der (2012). *Binnenstedelijk en organisch. Herdefiniëring van onze planningscultuur*. Artikel in ROMagazine, juni 2012.

Daamen, T. (2010). *Strategy as Force. Towards Effective Strategies for Urban Development Projects: The Case of Rotterdam City Ports*. Amsterdam: IOS Press

Dekker, S. & Rooy, P. van (2010). *Gebiedsontwikkeling is kiezen voor kansen*. Building Business, april 2010.

Dekker, N.J. (2011). *Organiseren van sturing op stedelijke gebiedsontwikkeling. Organisatorische aanbevelingen voor een dienst stedelijke ontwikkeling vanuit een complexiteitserkend perspectief*. Scriptie Master City Developer, leergang 7.

Deloitte Real Estate Advisory & TU Delft Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling (2010a). *Schuivende panelen. Een visie op gebiedsontwikkeling*. Utrecht / Delft

Deloitte Real Estate Advisory (2010b). *Financiële effecten vastgoedcrisis bij gemeentelijke grondbedrijven*.

Deloitte Real Estate Advisory (2011). *Financiële effecten crisis bij gemeentelijke grondbedrijven. Update 2011*.

Denkcommissie Naar een Nieuwe Ruimtelijke Ontwikkelstrategie (2011). *Er waait een frisse wind door deze oude stad. Sneller, slimmer en flexibeler Amsterdam ontwikkelen*. Gemeente Amsterdam

Denktank KEI (2011). *Voorbij de crisis (N19)*. Agenda voor de stedelijke vernieuwing. Kei kenniscentrum stedelijke vernieuwing, Rotterdam.

Denktank Stedelijke vernieuwing na 2014 (Denktank SV) (2012). *Stedelijke vernieuwing op uitnodiging. Essay*. Kei kenniscentrum stedelijke vernieuwing, Rotterdam & Nicis Institute, Den Haag.

Ecorys (2012). *Terugploegen maatschappelijke baten. Bevindingen – concept*. Ministerie van Binnenlandse zaken en Agentschap NL, Den Haag.

Franke, S. & Hospers, G.J. (redactie) (2010). *De levende stad. Over de hedendaagse betekenis van Jane Jacobs*. Sun Trancity, Amsterdam

Gemeente Arnhem (2012). *Diverse interne stukken: Ontwikkelen: de toekomst voor Stadsontwikkeling? (versie 0.1); Presentatie Ontwikkelen (17 april 2012); Presentatie 'De wereld is veranderd, samenvatting Managementteam stadsbeheer en stadsontwikkeling' (15 augustus 2011)*. Arnhem

Gemeente Den Haag (2011). *Gebiedsaanpak Binckhorst*. Vastgesteld door gemeenteraad van Den Haag op 22 december 2011.

Gemeente Rotterdam (2011). *Toekomst directie Gebiedsontwikkeling*. Brief van Wethouder Wonen, Ruimtelijke Ordening, Vastgoed en Stedelijke Economie (Hamit Karakus) aan commissie Fysiek, Infrastructuur en Buitenruimte (6 juli 2011).

Hajer, M. (2011). *De energieke samenleving. Op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone economie*. Planbureau voor de Leefomgeving, Den Haag.

Hal, A. van (2009). *De fusie van belangen. Over duurzaamheid en rendement in de bouwsector*. Intreerede, Nyenrode Business Universiteit.

Heijkers, B., Velden, J. van der, Wassenberg F. (2012). *Toekomst Stedelijke vernieuwing na 2014*. Kei kenniscentrum stedelijke vernieuwing, Rotterdam & Nicis Institute, Den Haag.

Heurkens, E.W.T.M. (2012). *Private Sector-led Urban Development Projects: Management, Partnerships and Effects in the Netherlands and the UK (forthcoming dissertation)*. Delft: Delft University of Technology.

Hoek, van T.H., Koning M.A. en Mulder, M. (2011). *Succesvol binnenstedelijk bouwen. Een onderzoek naar maatschappelijke kosten en baten en mogelijkheden tot optimalisatie van binnenstedelijk bouwen*.

Hospers, G.J. (2009). *'De stad tussen karaoke en karakter'*, Review Essay Bestuurskunde 2009-1

Hutten, J., Teisman, G. (2011). *Naar een efficiënte taak- en rolverdeling van een faciliterende overheid*. Nog te publiceren.

Jane Jacobs (2009). *Dood en leven van grote Amerikaanse steden*. Sun Trancity, Amsterdam

Landry, C. (2006). *The art of City-Making*. Earthscan, London.

Landry, C. (2011). *The Creative Bureaucracy: A think piece*. www.charleslandry.com

Luin, A. van, Termeer, K., Mommaas, H., Breeman, G., Hinssen, J. (2012). *Waardenmakerij. Cahier gebiedsontwikkeling*. Stichting NederLandBovenWater, Gouda.

Mierlo, Y.C.M. van (2010). *Ontwikkelaar Nieuwe Stijl. Toekomstige succesvolle strategieën en businessmodellen voor ontwikkelaars*. Scriptie Master of Real Estate (MRE), jaargang 2008-2010, Amsterdam School of Real Estate (ASRE).

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Ministerie van Infrastructuur en Milieu, VNG en Interprovinciaal Overleg in samenwerking met NEPROM (2011). *De Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2011. Een praktische routebeschrijving voor marktpartijen en overheden*. Den Haag.

Ostwalder, A, Pigneur, Y (2010). *Business Model Generatie. Een handboek voor Visionairs, Game Changers en Uitdaggers*. Kluwer.

Peek, G.J. i.s.m. Remmen, Y. van en Tetteroo, N. (2012). *Investeren in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. Handreikingen voor samenwerking en verdienmodellen*. Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Den Haag

- Pelders, E. (2008). *De geboorte van een project. een onderzoek naar de sense of urgency in de regionale gebiedsontwikkeling*. Scriptie Master City Developer, leergang 4, Utrecht
- Post, H. van der (2011). *New kid on the Block. Lokaal energiebedrijf als nieuwe speler in gebiedsontwikkeling*. Scriptie Master City Developer, leergang 7, Voorschoten.
- Putman, M. (2010). *Een nieuwe ontwikkelaar? Een toekomstperspectief voor de projectontwikkelaar in gebiedsontwikkeling*. Scriptie Master City Developer, leergang 6.
- Randeraat, G. van (2011). *Presentatie college MCD8 Module Optimalisatie Planinhoud*. 16 maart 2011.
- Randeraat, G. van (2012). *Presentatie Kennisdag Stadsontwikkeling Rotterdam, Publiek Ontwikkelaar*. 10 april 2012.
- RLI - Raden voor de leefomgeving en infrastructuur(2011a). *Toekomst van het ruimtelijke beleid*. Brief aan de Minister van Infrastructuur en Milieu, 8 juni 2011.
- RLI - Raden voor de leefomgeving en infrastructuur (2011b). *Omgevingswet: kans voor kwaliteit*. Brief aan de Minister van Infrastructuur en Milieu, 4 november 2011.
- Rooy, P. van, Luin, A. van, Dil, E. , Feddes, F. (2006). *Nederland Boven Water. Praktijkboek gebiedsontwikkeling*. Habiforum, Gouda.
- Rooy, P. van (2011a). *Verdienmogelijkheden. Cahier gebiedsontwikkeling*. Stichting NederLandBovenWater, Gouda.
- Rooy, P. van (2011b). *Uitnodigingsplanologie als sociaal-cultureel perspectief*. Building Business, december 2011
- Rotmans, J. (2011). *Crisis als kans. Gebiedsontwikkeling 3.0 – naar een wezenlijk andere aanpak*. DRIFT, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Straub, S.C. (2012). *Co-creation in real-estate. A framework to steer upon value-creating firm-consumer relations in demand-driven development*. Delft University of Technology. Faculty Architecture. Delft.
- Trip, Y. (2011). *Power to the People. Over het centraal stellen van eindgebruikers in de ontwikkeling van een wijk*. Scriptie Master City Developer, leergang 7.
- TU Delft. (2011a). *Duurzame gebiedsontwikkeling: doe de tienkamp!* Praktijkleerstoel gebiedsontwikkeling TU Delft.
- TU Delft (2011b). *Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit: wat nu te doen?* Praktijkleerstoel gebiedsontwikkeling TU Delft i.s.m. Akro Consult & Deloitte.
- TU Delft (2011c). *Samenwerking tussen publiek en privaat in een andere realiteit*. Praktijkleerstoel gebiedsontwikkeling TU Delft.
- TU Delft (2012). *Bulletin bij het congres Gebiedsontwikkeling Slim vlottrekken (15 maart 2012)*. Praktijkleerstoel gebiedsontwikkeling TU Delft.
- Urhahn Urban Design (2010). *De spontane stad*. I.s.m. Partizan Publik. Amsterdam
- Verlaet, J. van 't (2008). *Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen*. Master City developer, Rotterdam
- Verlaet, J. van 't (2009). *Integraal stedelijk en regionaal beleid*. Syllabus Semester 1, Module 1.1 Stedelijk Management

VROM-raad (2011). Verkenning 'Ruimtelijke kwaliteit'. Den Haag.

Werkgroep DSM (2011). *Utrecht Dynamisch Stedelijk Masterplan*. Gemeente Utrecht, Stadsontwikkeling (SO). www.utrecht.nl/dsm

Wicherson, J. (2011). *Strategie en rolbepaling in stedelijke gebiedsontwikkeling. De gemeentelijke organisatie*. Scriptie Master City Developer, leergang 7.

Internet

Informatie kantorenloods, Amsterdam <http://www.amsterdam.nl/gemeente/organisatie-diensten/ontwikkelingsbedrijf/we/kantorenloods-0/>

Informatie Rotterdam <http://www.rotterdam.nl/eCache/TER/10/12/873.html>

Informatie Netherlands Watercentre <http://netherlandswatercentre.nl/>

Informatie Rotterdam Investment Agency <http://www.rotterdaminvestmentagency.com/en>

Informatie Economic Development Board Rotterdam <http://edbr.nl/#!>

Songtekst Mijn Stad - Martine Bijl www.songteksten.nl
Kleren van de Keizer
verhaal: http://nl.wikipedia.org/wiki/De_nieuwe_kleren_van_de_keizer & http://members.chello.nl/e.vanhengel/afb%20andersen/de_nieuwe_kleren_van_de_keizer_verhaaltje.
betekenis: http://nl.wikipedia.org/wiki/De_nieuwe_kleren_van_de_keizer

Interviews

Interviews rol overheid (faciliteren en uitnodigen)

gemeente	naam	functie	datum interview
Gemeente Amsterdam	Caroline Schelling Aiko van der Lem	Hoofd afdeling Projectleiding OGA Projectleider	18 juni 2012
Gemeente Rotterdam	Hans Beekman	Directeur Gebiedsontwikkeling / Ruimtelijk Economische ontwikkeling	1 mei 2012
Gemeente Den Haag	Walter Vroom Laurens Cramer	Planeconoom Gebiedsmanager Laak Binckhorst	16 april 2012
Gemeente Utrecht	Martin Mulder	Directeur Programma's	11 april 2012
Gemeente Arnhem	Mirjam Molenaar	Hoofd afdeling Economische Zaken	12 april 2012

Oriënterende interviews

organisatie	naam	functie	datum interview
Nederland Boven Water	Peter van Rooy	Codirecteur	7 maart 2012
2Flux Stadprojecten	Germaine Sanders,	Directeur/eigenaar	29 maart 2012
De Groene Kamer	Gerard Berkelmans	Initiatiefnemer en directeur	9 april 2012
Vereniging Gemeentelijke Grondbedrijven (VVG)	Judith Wicherson	Beleidsmedewerker	10 april 2012
NADC Investeren in de stad	Ad Hereijgers	Directeur	23 april 2012
Kei kenniscentrum stedelijke vernieuwing	Jeroen van der Velden	Senior adviseur / projectleider	14 mei 2012
Nederland Boven Water	Jeroen Hutten	Programmamanager	22 mei 2012
Gemeente Amsterdam	Jasper Boesveldt	Strategisch adviseur, stadsdeel Oost	18 juni 2012
Gemeente Houten	Martie Meijer	Hoofd Afdeling Ruimtelijk beleid	21 juni 2012
TU Delft	Erwin Heurkens	PhD Candidate Urban Area Development	26 juni 2012

Bijlage 2 Bronnen casestudies

Havenkwartier - Deventer

Gehouden interviews

organisatie	naam	functie	datum interview
Gemeente Deventer	Dennis Laing	projectmanager	11 juni 2012
We love the city	Andries Geerse	stedenbouwkundige	13 juni 2012
Stentor	Nicolai Lensen	journalist, voorzitter politiek café*	13 juli 2012
<i>Bedrijven</i>			
Pontmeyer	Hans Groothuizen	vestigingsdirecteur	25 juni 2012
Theaterschip Drost van Salland	Erik Jan Post	directeur	25 juni 2012
Space cowboys	Paul Keizer Albert Dedden	directeuren/ eigenaren	26 juni 2012
Heilen Advies	Hans Heilen	directeur	13 juli 2012
Emcé	inloopgesprek (25 juni 2012)		
BOEI	Rinkjan Postma	projectmanager	3 juli 2012

* beknopt interview

Documenten

- B&W nota, inzake Ontwerp bestemmingsplan 'Havenkwartier', ontwerp besluit 'vaststelling hogere grenswaarden bestemmingsplan Havenkwartier' en ontwerp 'geluidbeleid Havenkwartier Deventer'. Notanummer 676086. 24 januari 2012.
- Gemeente Deventer (2004) Structuurplan Deventer 2025
- Gemeente Deventer, BAM Vastgoed, BPF Bouwinvest, Hanzewonen, OMA Ontwikkelingsmaatschappij Apeldoorn (2004). *Masterplan Havenkwartier Deventer*. Deventer.
- Gemeente Deventer, Twijnstra & Gudde, Andries Geerse stedenbouwkundige bv, Johan de Wachter Architecten, Groote Advies, Jeen bureau voor communicatie, DHV, SPARK, Vormen (2010). *Havenkwartier Deventer, Ontwikkelingsplan, ruimte voor ideeën*. Deventer.
- Gemeente Deventer (2011) Diverse Werkboeken Doorontwikkeling gemeentelijk industrieel vastgoed; Davo, Bodenloods, Loods Scheepvaartstraat, Werkboek Machinefabriek Eijsink. Doorontwikkeling gemeentelijk industrieel vastgoed. V/d Berg Loodsen Mr. de Boerlaan.
- Gemeente Deventer (2012). *Ontwerp bestemmingsplan Havenkwartier*. Deventer
- Gemeente Deventer, Andries Geerse, Redscape (2012). *Beeldkwaliteitsplan Havenkwartier*
- Raadsvoorstel, inzake Bestemmingsplan, Beeldkwaliteitplan en Grondexploitatie Havenkwartier. Raadsvergadering 13 juni 2012, voorstelnummer 700899
- Regio Stedendriehoek, VISTA landscape and urban design & Nieuwe Gracht stad-milieu-landschap (2007). *Regionale Structuurvisie Stedendriehoek 2030, Visie op het bundelingsgebied*. Deventer.
- Havenkwartier Deventer, Kavelpaspoort (F2: Familiewoningen) versie 9 januari 2012
- Havenkwartier Deventer, Kavelpaspoort (A1: Atelierwoningen) versie 9 januari 2012
- Havenkwartier Deventer, Kavelpaspoort (T2: Wonen aan de tuin) versie 7 maart 2012

Internet

informatie Deventer
informatie Havenkwartier

www.deventer.nl
www.havenkwartier.nl
www.welovethecity.eu
www.redscape.nl
www.nvbergkwartier.nl
www.regiocanons.nl

Informatie Bergkwartier

Gele Rijdersplein - Arnhem

Gehouden interviews

organisatie	naam	functie	datum interview
Gemeente Arnhem	Paul van Hoof	projectmanager	14 juni 2012
City Centrum Arnhem (CCA)	Jos Wegdam	voorzitter	26 juni 2012
Ekoplaza	Rudie Wijnen	ondernemer biologische supermarkt	26 juni 2012
De Schaar kledingveranderingen	Anja Huisman	ondernemer naaiatelier en eigenaar	2 juli 2012
Piece off cake	Sandra van de Poll	ondernemer café/ lunchroom*	26 juni 2012
Rejeko Vastgoed	Ben Trooster	directeur	10 juli 2012

* beknopt interview

Documenten

- Gemeente Arnhem (2009). Gebiedsvisie Binnenstad Noordoost concept
- Gemeente Arnhem (2010). Gebiedsvisie Gele Rijders Plein. Versie 2.3.
- Gemeente Arnhem (2011a). Actieplan Gele Rijders Plein 2011 - 2014
- Gemeente Arnhem (2011b). Burgerjaarverslag 2010
- Gemeente Arnhem (2012). Ontwerp-structuurvisie Arnhem 2020 - doorkijk 2040.
- MAB Development (2010). Ontwikkelstudie Arnhem - Gele Rijdersplein. Concept
- Ruimtelijke onderbouwing Janspoort, juni 2012
- Winkeliers Gele Rijdersplein / Looierstraat. (dhr. Jansen en dhr. Wijnen). Voorstel voor verbetering winkelklimaat Gele Rijdersplein , Looierstraat (incl. advies Hoofdbedrijfschap Detailhandel uit 2007)

Internet

www.arnhem.nl

www.degelderlander.nl

www.volkshuisvesting.nl

Plant je vlag - Nijmegen

Gehouden interviews

organisatie	naam	functie	datum interview
GEM Waalsprong	Monique Zuuring	lid ontwerpteam, onderdeel communicatie	3 juli 2012
We love the city	Andries Geerse	stedenbouwkundige	13 juni 2012

Internet

www.plantjevlag.nl

www.welovethecity.eu

