


Scriptie in opdracht van Master City Developer-MCD, Erasmus Universiteit Rotterdam

Daniëlle van der Ven, juli 2012

'DE KRACHT VAN HET GEBIEDSCONCEPT'

'DE KRACHT VAN HET GEBIEDSCONCEPT'

Een onderzoek naar
het gebiedsconcept in binnenstedelijke gebiedsontwikkeling

Scriptie in opdracht van:  MCD
master city developer

Daniëlle van der Ven

'DE KRACHT VAN HET GEBIEDSCONCEPT'

Een onderzoek naar

het gebiedsconcept in binnenstedelijke gebiedsontwikkeling

Scriptie in opdracht van: **MCD**[®]
master city developer

Daniëlle van der Ven

‘DE KRACHT VAN HET GEBIEDSCONCEPT’

Een onderzoek naar

het gebiedsconcept in binnenstedelijke gebiedsontwikkeling

Daniëlle van der Ven
Studentnummer: 351982

Thesis in het kader van de opleiding Master City Developer 2010-2012
Erasmus Universiteit Rotterdam

Juli 2012

Scriptiebegeleider: Dr. Erik Braun

VOORWOORD

En daar is het dan. Het moment dat ik u mijn scriptie kan voorleggen ter afronding van mijn opleiding tot Master City Developer (MCD) aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam.

Een moment waar ik naar toe heb geleefd, een moment van bezinning ook. Met hoeveel nieuwsgierigheid en drive om nieuwe kennis op te doen ben ik deze opleiding twee jaar geleden gestart. En met hoeveel enthousiasme rond ik het binnenkort af.

Iedere woensdag reed ik met een gevoel van uitgelatenheid naar Rotterdam, om de colleges te volgen en onderdeel uit te maken van de vele inhoudelijke discussies met mijn medestudenten tijdens deze colleges. We wisselden maar al te graag ervaringen, zienswijzen en ideeën met elkaar uit. Wat zijn we verschillend van elkaar, maar hoe vullen we elkaar in kennis en ervaring aan. Prachtig om te zien en mooi om daar onderdeel van uit te maken.

Weer terug in de 'schoolbanken'... Het heeft me veel gebracht. Inhoudelijke verrijking, maar ook nieuwe contacten en nieuwe inzichten. Die ik in de praktijk mag gaan gebruiken.

Het moment om mijn werkgever Hurks vastgoedontwikkeling te bedanken voor de kans die ik kreeg om deze studie te volgen en het vertrouwen dat daarmee in mij getoond is.

De colleges waren altijd op zijn minst zinvol, veelal zeer inspirerend en toonden vele invalshoeken. Een breed perspectief werd geboden. Daarvoor is een dank op zijn plaats aan de programmaleiding. De studiereis naar Hamburg was daarbij één van de hoogtepunten. Fraaie gebiedsontwikkelingen, inspirerende omgeving en voldoende tijd om contacten te bestendigen.

De groepsopdrachten waren bijzonder. Ik heb ze ooit vervloekt. Maar daarna ook weer gezien dat er uiteindelijk toch een mooi groepsproces door ontstond. Ook hierin heb ik geleerd dat urgentie samenwerking stimuleert.

De examenperiodes, vol toewijding gericht op het beheersen van de stof. Iedereen ging er voor, ieder op zijn manier. En dan ter afsluiting samen eten en het er nog eens over hebben.

En dan het afstuderen. De schrik van iedereen. Iedereen reageert daar anders op: de een van het begin af aan actief en gedreven, de ander gelaten en niet weten hoe het aan te pakken. Maar allemaal met een getemde overtuiging van zijn eigen kunnen. Toch spannend zo'n proces.

Tijdens de scriptieperiode heb ik 3 expertgesprekken gevoerd ter vervolmaking van mijn theoretisch kader en 15 interviews ten behoeve van mijn empirisch onderzoek. De manier waarop eenieder bereidwillig was mee te werken aan mijn onderzoek en het enthousiasme dat ik ervaarde na uitleg van mijn onderzoeksfocus, heeft mij gestimuleerd ook op lastige momenten door te pakken en vol te houden. Het verwerken van de interviews was bikkelen, maar het resultaat mag er zijn. Een theoretisch kader dat weliswaar gezien het tijdsbestek slechts vergeleken is met drie geanalyseerde praktijkcases, maar wel grondig, door de vele interviews en verkregen informatie. Allen dank daarvoor.

En tussentijds terugkoppelen en feedback vragen aan Erik Braun, als mijn afstudeerbegeleider. Waar je de tijd vandaan haalde Erik, weet ik niet, maar altijd kwam je gemaakte afspraken na. Met reflectie waar ik weer helemaal mee vooruit kon. Ik heb het ervaren als een prettige wijze van samenwerken.

De door het onderzoek verkregen inzichten pas ik momenteel toe in mijn eigen praktijk. Machtig is dat, een nieuwe, zelf onderzochte werkmethode toe te passen en de essentie van het gebiedsconcept onderkennen in de eigen gebiedsontwikkelingen. Des te enthousiaster maakt me dat over het gekozen scriptieonderwerp.

Tja, en dan natuurlijk al die momenten dat ik op mijn zolderkamer zat en het thuisfront en vrienden en familie zich vermaakten, net alsof er niets aan de hand was. En me weer volledig omarmden als ik tussendoor wel weer eens van de partij kon zijn. Zonder mokken, zonder moeilijk doen, ruimte biedend, dat geeft een goed gevoel.

Kortom: het was een mooie tijd. Mooi ook dat die tijd weer ruimte maakt voor een andere tijd. Ik heb het met passie volbracht.

Daniëlle van der Ven
Eindhoven, juli 2012

INHOUDSOPGAVE

| | |
|--|----|
| SAMENVATTING | 4 |
| HOOFDSTUK 1 INLEIDING | |
| 1.1 achtergrond onderzoek | 9 |
| 1.2 probleemstelling | 10 |
| 1.3 de kracht van het gebiedsconcept | 10 |
| 1.4 relevantie | 11 |
| 1.5 onderzoeksvragen en hypothese | 12 |
| 1.6 onderzoeksopzet | 12 |
| HOOFDSTUK 2 AFBAKENING ONDERZOEK EN DEFINIËRING BEGRIPPEN | |
| 2.1 vastgoedontwikkeling | 15 |
| 2.2 gebiedsontwikkeling | 15 |
| 2.3 de noodzaak van conceptontwikkeling | 17 |
| 2.4 conceptontwikkeling algemeen | 17 |
| 2.5 positionering van conceptontwikkeling | 18 |
| 2.5.1 conceptontwikkeling in de vastgoedpraktijk | 19 |
| 2.5.2 concepten op drie schaalniveaus | 21 |
| 2.6 het gebiedsconcept | 25 |
| 2.6.1 wat omvat een gebiedsconcept | 27 |
| 2.6.2 belang van een gebiedsconcept | 28 |
| 2.6.3 positionering van het gebiedsconcept | 30 |
| HOOFDSTUK 3 THEORETISCH KADER | |
| 3.1 positionering basisfactoren | 32 |
| 3.2 positionering kritische succesfactoren (KSF's) | 32 |
| 3.3 KSF integraliteit | 34 |
| 3.4 KSF draagvlakcreatie | 36 |
| 3.5 KSF eindgebruiker centraal | 37 |
| 3.6 KSF flexibiliteit | 39 |
| 3.7 raakvlakken van de KSF's | 40 |
| 3.8 KSF's: inhoud en proces | 41 |

HOOFDSTUK 4 HET GEBIEDSCONCEPT IN DE PRAKTIJK

| | | |
|-------|--|----|
| 4.1 | operationalisering theoretisch kader | 43 |
| 4.2 | inkadering praktijkcases | 43 |
| 4.3 | keuze praktijkcases | 44 |
| 4.4 | empirisch onderzoek | 45 |
| 4.5 | onderzoeksresultaten Stadswerven Dordrecht | 46 |
| 4.5.1 | achtergrond Stadswerven Dordrecht | 46 |
| 4.5.2 | totstandkoming van het gebiedsconcept | 47 |
| 4.5.3 | kritische succesfactoren | 48 |
| 4.5.4 | effect | 51 |
| 4.5.5 | subconclusies | 52 |
| 4.6 | onderzoeksresultaten Katendrecht Rotterdam | 53 |
| 4.6.1 | achtergrond Katendrecht Rotterdam | 53 |
| 4.6.2 | totstandkoming van het gebiedsconcept | 55 |
| 4.6.3 | kritische succesfactoren | 56 |
| 4.6.4 | effect | 60 |
| 4.6.5 | subconclusies | 61 |
| 4.7 | onderzoeksresultaten Doornakkers, 'de Toeloop' Eindhoven | 62 |
| 4.7.1 | achtergrond Doornakkers, 'de Toeloop' Eindhoven | 62 |
| 4.7.2 | totstandkoming van het gebiedsconcept | 64 |
| 4.7.3 | kritische succesfactoren | 65 |
| 4.7.4 | effect | 69 |
| 4.7.5 | subconclusies | 70 |

HOOFDSTUK 5 ANALYSE EN SYNTHESE

| | | |
|-----|---------------------------|----|
| 5.1 | crosscases analyse | 72 |
| 5.2 | crossverbanden per factor | 73 |

HOOFDSTUK 6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

| | | |
|-----|---|----|
| 6.1 | conclusies | 78 |
| 6.2 | reflectie en aanbevelingen voor de praktijk | 82 |
| 6.3 | aanbevelingen voor verder onderzoek | 85 |

LITERATUURLIJST EN KENNISBRONNEN 86

BIJLAGEN I

| | | |
|----|--|----|
| 1. | operationaliseringsschema theoretisch kader | II |
| 2. | vragenlijst ten behoeve van interviews praktijkcases | IX |

SAMENVATTING

Een goed begin is het halve werk. Een gezegde dat zeker in gebiedsontwikkelingen op gaat. Een gebiedsconcept kan zo'n goed begin zijn, om een nieuwe wijk, een gebied, tot ontwikkeling te laten komen. Omdat het een transformatie behoeft als gevolg van sociale problemen, of geherstructureerd wordt omdat naast sociale-, zich ook ruimtelijke- of economische problematieken voordoen. In een binnenstedelijke context betekent dat een mix aan functies en veel verschillende actoren en belangen. Complex dus, waar een procesmatige aanpak noodzakelijk is. Wat kan daarin de betekenis zijn van een gebiedsconcept, dat een grotere rol lijkt te zijn toegedicht dan alleen een puur ruimtelijk plan of een communicatiemiddel voor een brandingstrategie.

Publicaties, seminars en literatuur ten over, maar een éénduidige definitie van conceptontwikkeling in gebiedsontwikkeling ontbreekt, alsmede een definiëring van het gebiedsconcept en de daaraan te formuleren randvoorwaarden en succesfactoren.

Wat houdt een gebiedsconcept nu precies in en hoe kan het de gebiedsontwikkeling positief beïnvloeden? Dat zijn vragen die ik mijzelf stelde vanuit mijn praktijk als conceptontwikkelaar.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

'Hoe en in hoeverre kan het gebiedsconcept inhoudelijk en procesmatig vormgegeven worden, zodat dit optimaal bijdraagt aan het behalen van het einddoel van de gebiedsontwikkeling?'

De centrale hypothese is daarbij als volgt geformuleerd:

'Het vanaf de initiatiefase hanteren van een gebiedsconcept, dat planinhoud en planproces verbindt, bevordert een integrale -en toekomstbestendige gebiedsontwikkeling'.

Aan de hand van literatuurstudie is in onderhavige thesis conceptontwikkeling gedefinieerd en weergegeven hoe het zich verhoudt tot gebiedsontwikkeling en vastgoedontwikkeling. Vervolgens is geformuleerd wat onder gebiedsconcept wordt verstaan en hoe het zich gepositioneerd ziet in de praktijk van gebiedsontwikkeling. Daarbij zijn in het theoretisch kader de inhoudelijke -en procesmatige uitgangspunten van een gebiedsconcept geïdentificeerd die de gebiedsontwikkeling positief beïnvloeden. Deze zijn vertaald in een viertal kritische succesfactoren. Dit heeft geleid tot een theoretisch kader dat aan de hand van empirisch onderzoek is getoetst aan drie praktijkcases, allen multifunctionele binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen. Tenslotte is een antwoord gegeven op de hoofdvraag en zijn aanbevelingen gedaan voor de praktijk.

Te beginnen met de definitie van gebiedsontwikkeling, vastgoedontwikkeling en conceptontwikkeling en hoe zij zich tot elkaar verhouden.

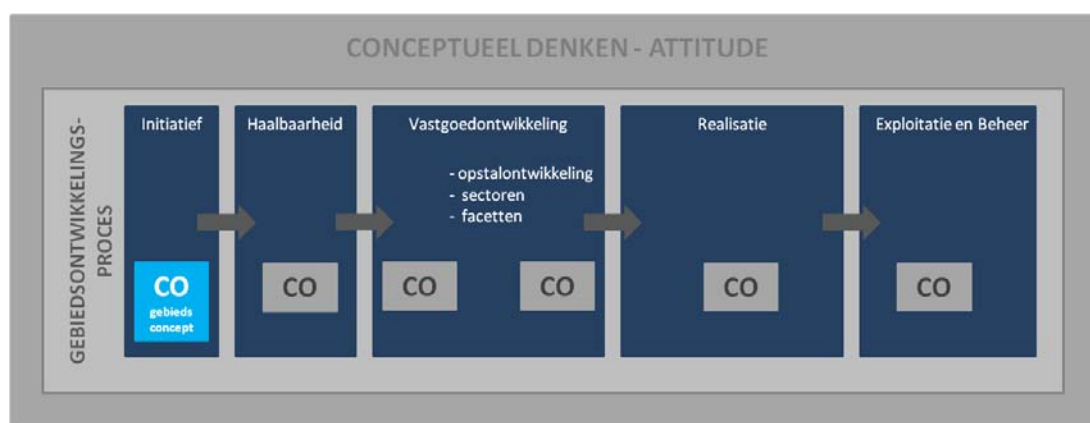
Vastgoedontwikkeling is projectmatig van aard. Het heeft als doel het ontwikkelen van opstallen en de focus is veelal gericht op min of meer afgebakende projecten die solitair van elkaar worden ontwikkeld en gerealiseerd.

Gebiedsontwikkeling daarentegen kent een bredere focus: niet alleen op separate projectdelen, maar op het hele gebied en zijn fysieke en niet-fysieke context. Het is procesmatig van aard. Een gebiedsgerichte aanpak heeft als bijkomend voordeel dat ook op dit schaalniveau over waardecreatie nagedacht wordt. Er wordt gestuurd op het vinden van toegevoegde waarde door het in verbinding brengen van verschillende projecten, facetten en sectoren, zodanig dat het elkaar versterkt. Vastgoedontwikkeling maakt onderdeel uit van het gebiedsontwikkelingsproces.

Conceptontwikkeling maakt in de vastgoedpraktijk onderdeel uit van zowel vastgoedontwikkeling- als gebiedsontwikkelingsprocessen. Algemeen kan gesteld worden dat conceptontwikkeling de mogelijkheid geeft met productinnovatie in te spelen op nieuwe marktbehoeften en maatschappelijke trends. Na diagnosestelling van een probleem/behoefte vindt een cyclisch iteratief proces plaats van kennisverwerving, ideegeneratie en verdiepingsslagen waarin creativiteit wordt geactiveerd dat leidt tot een concept; dat aan de markt wordt getoetst alvorens het wordt vastgeklikt (Van Leent, 2009).

Een voorwaarde voor dit cyclisch iteratieve proces is een basisattitude, het conceptueel denken, dat een competentie vraagt van vrij denken, creativiteit exploreren en de kunde tot doorvertalen vanuit een focus op wensen en behoeften van doelgroepen.

In de vastgoedpraktijk vindt conceptontwikkeling plaats binnen iedere fase van de gebiedsontwikkeling. Zodra daar een aanleiding toe is -probleemstelling- (Hajer, 2010), kunnen met behulp van het conceptontwikkelingsproces verschillende concepten ontstaan.



CO = Conceptontwikkeling op verschillende schaalniveaus, als cyclisch iteratief proces met een concept als eindproduct

Figuur 10: locatiegebonden conceptontwikkeling, als attitude en proces, met concepten als eindproduct - eigen werk, 2012

In de initiatieffase ontstaat het gebiedsconcept; vastgoedconcepten en productconcepten worden ontwikkeld in de verschillende latere fases op de lagere schaalniveaus tijdens het gebiedsontwikkelingsproces resp. het productinnovatieproces.

Het gebiedsconcept is het eindproduct van het conceptontwikkelingsproces in de initiatieffase van de gebiedsontwikkeling en is 'het verhaal' van het gebied. Het is ontwikkeld voor een specifiek gebied (gebiedsgebonden) en is niet repeteerbaar.

Het geeft de gewenste effecten en de ambities weer (essenties) voor de gebiedsontwikkeling met de daarbij te hanteren (branding-) strategie. Het speelt zich af op het hoogste schaal- en abstractieniveau en functioneert als leidraad, het kader, voor een lager schaalniveau bij de uitwerking in het vastgoedconcept of de vastgoedconcepten (per deelgebied).

Het gebiedsconcept is niet puur een ruimtelijke plan. Het is een 'sterk verhaal' (Hajer, 2010) met focus op verschillende facetten zoals ruimtelijk, sociaal, economisch, cultureel, etc. (Van 't Verlaat, 2003) Er wordt een vliegwiel in beweging gebracht doordat facetten met elkaar worden verbonden en zij versterkend werken op elkaar (Van den berg, Braun, Otgaar, 2002); het brengt als het ware iets tot stand waarop gereageerd wordt (placemaking) en dat leidt tot actie (organiserend vermogen) (Hajer, 2010; Van den Berg, Braun en Otgaar, 2002).

Het gebiedsconcept wordt uitgedrukt in woorden, beelden en in globale cijfers, waarna het wordt vastgeklikt. Daarna wordt pas overgegaan tot het vormen van een plan, met uitwerking op meerdere facetten: ruimtelijk raamwerk, sociaal interventieplan, economische impulsen, branding, financiële modellen, etc.

De gedefinieerde werkwijze van gebiedsontwikkeling vraagt om een daarop aansluitende werkwijze van conceptontwikkeling. Het gebiedsconcept komt tot stand volgens het P.A.S.T-principe, in de volgende stappen:

| | |
|--|------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wat is de opgave? <ul style="list-style-type: none"> • probleemanalyse en diagnosestelling, gevolgd door | Probleem |
| <ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> • formulering van het gewenste effect in de toekomst (als gevolg van de gebiedsontwikkeling); | Ambitie |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hoe gaan we dit aanpakken? <ul style="list-style-type: none"> • op basis van deze formulering van de opgave wordt creativiteit geëxploreerd om tot een gebiedsconcept te komen met interventies op verschillende facetten en schaalniveaus die deze gewenste effecten tot stand brengen; • de interventies worden bij voorkeur met elkaar in verbinding gebracht zodat zij versterkend op elkaar werken; ➤ Voor wie? <ul style="list-style-type: none"> • definitieve keuze van doelgroepen; | Strategie |
| <ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> • na markttoetsing wordt het gebiedsconcept vastgeklikt. | Toets |

Figuur 13: het P.A.S.T. principe bij de totstandkoming van het gebiedsconcept- eigen werk, 2012

Het P.A.S.T. principe is gebruikt als kader om de totstandkoming van het gebiedsconcept te toetsen. Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat hierbij de strategie centraal staat. De ambitie bleek niet vanuit

het gebied te worden geformuleerd maar vanuit een hoger schaalniveau dan het gebied, bijvoorbeeld op basis van de stadsvisie of gekoppeld aan rijksprogramma's (context).

Uit het literatuuronderzoek zijn dragers geïdentificeerd voor het gebiedsconcept:

- Opstaloverstijgend;
- Gebiedsgericht;
- Contextgericht;

Met een focus op:

- Draagvlak;
- Markt.

Door de dragers opstaloverstijgend, gebiedsgericht en contextgericht onderling met elkaar in verbinding te brengen ontstaat meerwaarde door integraliteit. De drager 'markt' laat zich doorvertalen naar het centraal stellen van de eindgebruiker; nu en in de toekomst, door daar flexibel op in te kunnen spelen. Hieruit zijn de 4 kritische succesfactoren voor het gebiedsconcept benoemd: integraliteit, draagvlakcreatie, eindgebruiker centraal en flexibiliteit (figuur 15).

| GEBIEDSCONCEPT | | |
|--------------------|--|---|
| OPSTALOVERSTIJGEND | Facetmatige aspecten | ruimtelijk economisch ecologisch sociaal (sociaal-) cultureel |
| | Sectorale aspecten | wonen, werken, winkelen, recreëren, onderwijs, etc. |
| GEBIEDSGERICHT | Lokale kenmerken, bestaande waarden, DNA | |
| CONTEXTGERICHT | Verbinden fysieke en niet fysieke factoren, meerwaarde | |
| DRAAGVLAK | | |
| | Een 'gezamenlijk gedragen waarheid', toekomstbeeld | |
| | Commitment bij relevante actoren als burgers, bedrijven, politiek, maatschappelijke organisaties, direct betrokkenen | |
| MARKT | | |
| | Vraaggestuurd, aansluitend op wensen en behoeften van eindgebruikers | |
| | Flexibel in kunnen spelen op maatschappelijke trends en (markt-) ontwikkelingen | |

Figuur 15: gebiedsconcept in relatie tot de KSF's – eigen werk 2012

Uiteraard wordt de effectiviteit van het gebiedsconcept door vele factoren beïnvloed. Factoren die deels buiten het directe beïnvloedingsveld van betrokkenen liggen. Gebiedsontwikkeling is immers een complex systeem door de veelheid aan actoren, belangen en disciplines en de noodzaak tot het leggen van verbindingen daartussen om te komen tot meerwaarde. Een complex systeem waar, door emergentie, de effecten van een transformatie in een gebied zich maar moeilijk laten leiden of voorspellen.

Constaterende dat een veelheid aan variabelen het effect van het gebiedsconcept op de gebiedsontwikkeling beïnvloeden, neemt niet weg dat een aantal cruciale factoren kunnen leiden tot

positieve beïnvloeding van de gebiedsontwikkeling. Deze zijn, ten behoeve van dit onderzoek, tot de vier kritische succesfactoren voor het gebiedsconcept benoemd. Daaraan ten grondslag liggen de basisfactoren die de gebiedsspecifieke uitgangspunten vormen van de gebiedsopgave.

In het empirisch onderzoek zijn 3 praktijkcases geanalyseerd: Stadswerven te Dordrecht, Katendrecht te Rotterdam en centrumplan 'de Toeloop' Doornakkers te Eindhoven.

Met de toetsing van het theoretisch kader op de praktijk kom ik tot beantwoording van de hoofdvraag. Het onderzoek maakt aannemelijk dat het gebiedsconcept een positief effect sorteert op de gebiedsontwikkeling. De 4 kritische succesfactoren spelen daarin een centrale rol.

Door de 4 kritische succesfactoren in de ontwikkelstrategie te incorporeren en met elkaar te verbinden ontstaat een aanpak die elkaar versterkt. De kritische succesfactoren zijn nauw met elkaar verweven. Dit geeft meerwaarde op meerdere fronten: groter effect per kritische succesfactor, meerwaarde die zonder koppeling van belangen niet was ontstaan, meervoudig voordeel per geïnvesteerde euro.

Van groot belang is daarbij gebleken om lokale waarden en contextuele factoren te verbinden aan de opgave. Een gebiedseigen concept ontstaat hierdoor dat meerdere belangen kan dienen, dat latente lokale kansen benut en herkenbaar is voor het publiek. Daardoor draagt het zorg voor draagvlak en activering van lokale energie. Het gebiedsconcept kan op deze wijze zorgen voor positieve beïnvloeding en veerkracht om het einddoel van de gebiedsontwikkeling te verwezenlijken.

1.1 Achtergrond onderzoek

De gebiedsontwikkelingspraktijk in Nederland is fundamenteel gewijzigd. De crisis raakt de vastgoedsector hard en doet haar de vraag stellen: hoe nu verder? De vastgoedsector wordt momenteel gekenmerkt door overprogrammering en vraaguitval. Gekoppeld met een problematische financiering en bekostiging van projecten, leidt dit tot inkrimpen van de sector.

Deze problematiek lijkt enerzijds op regionaal/lokaal niveau te vragen om prioriteitstelling. Anderzijds kan op het schaalniveau van de gebiedsontwikkeling en projectenplanning worden geconstateerd dat het oude ontwerp niet meer voldoet en partijen zich moeten richten op nieuwe concepten (Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling, 2011).

In publicaties van de Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling (2011) wordt bovendien veelvuldig gesteld dat de 'topdown' blauwdrukaanpak wordt vervangen door nieuwe manieren van planontwikkeling, klaarblijkelijk doordat partijen genoodzaakt zijn om flexibel en vraaggericht in te spelen op veranderende marktomstandigheden.

Dit lijkt gevolgen te hebben voor de planontwikkeling. Planontwikkeling zou hiermee naar een globaler eindbeeld, een vroegtijdige koppeling van rekenen en tekenen, strategische faseringsmogelijkheden en een vroege betrokkenheid van eindgebruikers bewegen. Het globaler maken en inbouwen van snelheid en flexibiliteit wordt hierbij als een belangrijke oplossing gezien.

Deze zienswijze lijkt breed te worden ondersteund door de beroepsgroep, getuige de vele congressen en bijeenkomsten op dit thema. Het Watertorenberaad (2011) stelt op haar conferentie dat de tijd van grote masterplannen en dichtgetimmerde contracten definitief verleden tijd is. Zij stellen: de nieuwe realiteit vergt flexibiliteit om de bewegingen in de markt te kunnen volgen.

Hoe kan de procesgang van een dergelijk flexibel en marktconform project eruit zien? En hoe zorg je dat actoren gezamenlijk hetzelfde voor ogen hebben? Vaak wordt gesproken over de 'stip aan de horizon' als mogelijke oplossing, wat is dat nu exact?'

Een eerste antwoord wordt gevonden in Hajer, Grijsen, Van 't Klooster (2010), zij beschrijven een dergelijke 'stip aan de horizon' als een wervend perspectief, waarin burgers, bestuurders en bedrijven hun toekomst zien; het 'wervend perspectief' als een eindresultaat van een proces van conceptueel denken. Met het op de juiste momenten in het planningsproces verbinden van kennis komt een 'sterk verhaal' organisch tot stand. Het 'sterke verhaal' inspireert en structureert het proces van visievorming tot uitvoering. Opvallend genoeg wordt alleen gesproken over een visie als een (sterk) verhaal voor ruimtelijke ontwikkeling. Op het eerste gezicht lijkt het sterke verhaal een bredere toepassing te kunnen hebben.

Van den Berg, Braun, Otgaar (2002), beschrijven een bredere toepassing van een visie, door het schetsen van een integrale visie die tot stand komt in een interactief proces met belanghebbenden en naast de fysiek-/ruimtelijke factoren ook rekening houdt met sociale-, economische-, en ecologische factoren, alsmede de interactie tussen gebieden in de stad of regio. Deze integrale visie, stellen zij, is nodig om te komen tot een duurzame -toekomstbestendige- ontwikkeling en het versterkend laten werken van de verschillende facetten (economie, ecologie, ruimtelijk-fysiek en sociaal) op elkaar.

Een expertdebat van de Neprom (2011) bevestigt dat gebiedsvisies en gebiedsconcepten zich veelal slechts beperken tot communicatiemiddel, en als zodanig fungeren als 'brand', een merk, voor een ruimtelijk plan.

Suggesties worden gewekt dat een gebiedsconcept een bredere toepassing kan krijgen en daarmee een bijdrage lijkt te kunnen leveren om gebiedsontwikkeling in deze roerige tijden, die zich kenmerken door grote investeringen en complexe vraagstukken, realiseerbaar te houden en risico's te reduceren.

Bovenstaande leidt tot het onderwerp van dit onderzoek: **een onderzoek naar het gebiedsconcept in binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.**

1.2 Probleemstelling

De aanpak in de praktijk lijkt niet overeen te komen met de theorie, publicaties, congressen, e.d. op het vakgebied. In de traditionele aanpak van gebiedsontwikkeling lijkt de focus vanaf de initiatieffase namelijk vaak primair gericht op het ruimtelijk toekomstperspectief. In plaats van op een integraal benaderde toekomstbestendige gebiedsontwikkeling.

Twee fenomenen lijken zich hierbij te hebben voorgedaan: óf een integrale visie/concept/verhaal (zowel sectoraal -als facetmatig benaderd) ontbreekt, óf er werd nauwelijks op flexibiliteit en draagvlakcreatie gestuurd of pas op een veel later moment in het planningsproces.

Het primaat lijkt bij de betrokken actoren steeds bij één element te liggen. Soms op de inhoud en soms op het proces. Klaarblijkelijk evolueert dit gedurende de verschillende planfasen van een gebiedsontwikkeling. Er lijkt veelal een hiërarchie en volgordelijkheid te kunnen worden geduid. Daarnaast eist de eindgebruiker steeds vaker een centralere positie op in het planningsproces. De werkmethode in de praktijk is hierop veelal nog onvoldoende ingericht (Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling, 2011).

Het gebiedsconcept lijkt in deze aanpak een grote toegevoegde waarde te kunnen hebben en een oplossing te kunnen bieden voor het stimuleren van een integrale- en toekomstbestendige gebiedsontwikkeling.

1.3 De kracht van het gebiedsconcept

In dit onderzoek ga ik op zoek naar de kracht van het gebiedsconcept dat zowel inhoudelijke- als procesmatige aspecten incorporeert, ter stimulering van een integrale- en toekomstbestendige gebiedsontwikkeling.

De basis voor de definitie van een gebiedsconcept lijkt te kunnen worden gevormd uit de theorie van Hajer, Grijzen, Van 't Klooster (2010). Zij gaan in hun theorie uit van de opgave als interpretatie van een situatie, die als probleem wordt aangemerkt. In een conceptueel denkproces wordt een pad gevolgd dat zich gaandeweg ontvouwt als resultaat van denkoefeningen dat zowel probleemarticulatie als oplossingsrichtingen omvat.

In een participatief leerproces wordt 'op momenten dat het er toe doet' lokale kennis en ervaringen van experts, bestuurders en maatschappelijke partijen, waaronder burgers, gemobiliseerd. Door pluriformiteit en interactie van deze kennis ontstaat organisch een 'sterk verhaal', een gezamenlijk gedragen waarheid, waarbinnen ieder individu zijn persoonlijke perceptie en beeldvorming heeft (mental image).

In deze gezamenlijk gedragen waarheid zien burgers, bestuurders en bedrijven hun toekomst. Van hieruit wordt het gebiedsconcept gevormd, dat verleidt. Door het doorlopen van een participatief leerproces heeft het tevens organiserend vermogen, het beïnvloedt en inspireert tot het leveren van kwaliteit (waardecreatie). Bovendien structureert het het proces van visievorming tot uitvoering en kan het bijdragen aan politieke en bestuurlijke verankering van verhalen. (Hajer, 2010).

1.4 Relevantie

In mijn dagelijkse praktijk als conceptontwikkelaar ben ik gefascineerd geraakt door het gebiedsconcept. Het nadrukkelijk stilstaan bij de conceptvorming op het schaalniveau van het gebied lijkt een enorme inhoudelijke en procesmatige meerwaarde te kunnen betekenen voor de gebiedsontwikkeling. De eerste aftrap kan daarbij van grote waarde zijn.

Toch zie ik in de praktijk dat (te) snel getekend en gerekend wordt en men het gevoel heeft dat het gebiedsontwikkelingsproces begint met het ruimtelijk invulling geven of het koppelen van cijfers aan een locatie in kader van de haalbaarheidstoets.

In de praktijk openbaart zich de valkuil om te weinig tijd in het proces in te ruimen en onvoldoende stil te staan bij de problemen, de kansen van een gebied en hoe daar optimaal op in te springen. En die kansen liggen veel breder dan alleen een ruimtelijk concept of een leuke pay-off voor de gebiedscommunicatie. Mijn ervaring is dat het nemen van deze tijd in het gebiedsontwikkelingsproces en gezamenlijk met partners de vraagstellingen van de gebiedsontwikkeling in brede zin beantwoorden erg waardevol is voor de voortgang van het proces en kwaliteit van het product van de gebiedsontwikkeling: een vitaal gebied dat in de toekomst zijn waarde houdt.

Het gebiedsconcept gaat over het totale gebied en biedt kader voor de uitwerkingen van deelgebieden. Het gaat dus over het hele spectrum van functies en facetten. Van wonen, werken, winkelen, recreëren en onderwijs tot ruimtelijke-, sociale-, culturele- en economische kansen. Dat betekent veel actoren, veel belangen en dus een complex systeem. Deze complexiteit vraagt om een samenhangende aanpak, vanuit het totale gebied.

Daarom wil ik op zoek gaan naar een kader voor gebiedsconcepten van binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen. Wat houdt nu precies een ideaal gebiedsconcept in en hoe beïnvloedt het de

gebiedsontwikkeling? Het blijkt moeilijk onder woorden te brengen. In de theorie is er geen eensluidend en bevredigend antwoord op te vinden. Ik ben op zoek naar antwoorden op deze vragen waarmee ik mezelf vaak in de praktijk geconfronteerd zie.

1.5 Onderzoeksvragen en hypothese

Het onderzoek richt zich op binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen. Deze keuze is gemaakt omdat in een binnenstedelijke context meerdere functies en vele belangen samenkomen. Een complexiteit die een prima arena biedt voor onderhavig onderzoek.

Dit brengt me tot de hoofdvraag van dit onderzoek.

Hoofdvraag

‘Hoe en in hoeverre kan het gebiedsconcept inhoudelijk en procesmatig vormgegeven worden, zodat dit optimaal bijdraagt aan het behalen van het einddoel van de gebiedsontwikkeling?’

De centrale hypothese van dit onderzoek is daarbij als volgt geformuleerd.

Hypothese

Het vanaf de initiatieffase hanteren van een gebiedsconcept, dat planinhoud en planproces verbindt, bevordert een integrale -en toekomstbestendige gebiedsontwikkeling.

Om te komen tot beantwoorden van deze hoofdvraag zijn een aantal subvragen die op voorhand beantwoord dienen te worden in het onderzoek.

Subvragen

Gebiedsontwikkeling

1. Hoe verhoudt gebiedsontwikkeling zich tot vastgoedontwikkeling en conceptontwikkeling?

Conceptontwikkeling

2. Hoe kan conceptontwikkeling worden gepositioneerd in de vastgoedpraktijk?

Het gebiedsconcept

3. Wat is een gebiedsconcept?

4. Hoe komt een gebiedsconcept tot stand?

De kracht van het gebiedsconcept

5. Welke inhoudelijke- en procesmatige elementen dient het gebiedsconcept te bevatten?

1.6 Onderzoeksopzet

Om antwoord te kunnen krijgen op bovenstaande hoofd- en subvragen wordt in het eerste deel aan de hand van literatuurstudie een theoretisch kader opgebouwd. Dit gebeurt door in hoofdstuk 2 begrippen ten behoeve van het onderzoek te definiëren en een verdere inkadering van de scope van het onderzoek te formuleren.

Verkennde gesprekken met drie vakexperts hebben in dit deel van het onderzoek bijgedragen aan de vervolmaking van het theoretisch kader.

Deze gesprekken hebben plaats gevonden met:

| | |
|-----------------------------|---|
| De heer Jos Sentel | - directeur 'Third Place, real estate concepts'; conceptontwikkelaar en zelfstandig adviseur gebiedsontwikkelingen; |
| Mevrouw Mariet Schoenmakers | - directeur AM Concepts; |
| De heer Erik Leijten | - directeur Hurks vastgoedontwikkeling. |

In hoofdstuk 3 is het theoretisch kader verder geoperationaliseerd om te komen tot consistente en meetbare factoren ten behoeve van het empirisch onderzoek.

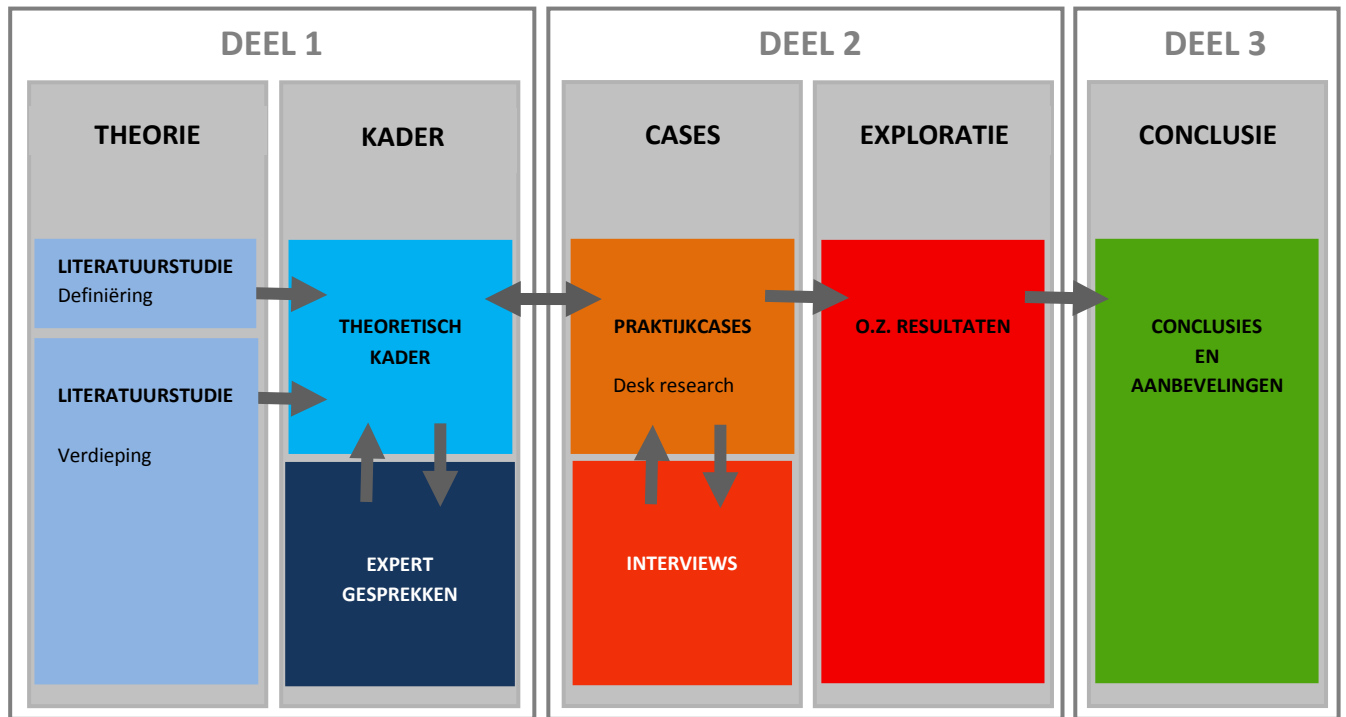
Deel 2 van het onderzoek vormt het kwalitatief empirische deel waar aan de hand van het theoretisch kader drie praktijkcases worden geanalyseerd. Allen multifunctionele binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen en passend binnen de in hoofdstuk 4 vooraf opgestelde criteria. De praktijkcases worden geanalyseerd door middel van desk –en fieldresearch. Hiertoe zijn tevens per case individuele interviews afgenomen bij personen afkomstig van verschillende belangenpartijen binnen desbetreffende gebiedsontwikkelingsprocessen.

In hoofdstuk 4 worden vervolgens de onderzoeksresultaten per case beschreven. Dit gebeurt mede aan de hand van concrete uitspraken, beleidsstukken, besluiten, activiteiten en/of andersoortige feiten. De praktijkcases worden met elkaar vergeleken in hoofdstuk 5. In de cross cases analyse worden per factor (uit het theoretisch kader) de verschillen en overeenkomsten tussen de praktijkcases geanalyseerd, waarmee het theoretisch kader wordt bevestigd, ontkend en/of in perspectief van de praktijk wordt gezet.

Onderzocht wordt, in hoeverre het gebiedsconcept van de praktijkcases overeenkomt met de inhoudelijke- en procesmatige uitgangspunten van het theoretisch kader voor het gebiedsconcept. Er wordt dus niet onderzocht wat de kwaliteit van het gebiedsconcept is in de praktijkcases. Wel is het doel om inzicht te krijgen in de verschillen tussen theorie en praktijk.

Dat leidt in het derde deel van het onderzoek tot beantwoording van de hoofdvraag en subvragen, die als eindconclusies zijn opgenomen in hoofdstuk 6 . Tenslotte volgen in dat hoofdstuk tevens de aanbevelingen voor de bruikbaarheid van het theoretisch kader binnen de praktijk van gebiedsontwikkeling.

Schematisch ziet het onderzoeksmodel er als volgt uit:



Schematisch model onderzoeksopzet

HOOFDSTUK 2 AFBAKENING ONDERZOEK EN DEFINIËRING BEGRIPPEN

Alvorens over te gaan tot het theoretisch kader is het van belang aan te geven wat een gebiedsconcept in het kader van onderhavig onderzoek behelst. Hoe verhoudt het zich tot conceptontwikkeling en hoe kent het zijn plaats in het proces van gebiedsontwikkeling. Wat onderscheidt een gebiedsconcept van een vastgoedconcept of productconcept. En wordt in dit onderzoek met gebiedsconcept hetzelfde bedoeld als een visie of ‘verhaal’ en waar zit anders de nuancering. Hoog tijd dus om verschillende begrippen nader te definiëren en af te bakenen, om te komen tot een voor eenieder begrijpelijk kader.

2.1 Vastgoedontwikkeling

Het traditionele vastgoedontwikkelingsproces is een iteratief lineair proces dat in fasen vloeiend in elkaar overloopt (Nozeman, 2008): van initiatieffase, haalbaarheid- en definitiefase, naar ontwikkeling-, realisatie en beheer-/exploitatiefase.

Binnen dit vastgoedontwikkelingsproces ligt de focus op opstellen en min of meer afgebakende projecten die primair solitair van elkaar worden ontwikkeld en gerealiseerd, die samenkomen in een ruimtelijk fysieke context. Er wordt minimaal gestuurd op hun samenhang, maar die ontstaat (in meer of mindere mate binnen één gebied) doordat de verschillende projecten een bepaalde mate van geografische binding met elkaar hebben.

Veelal is deze traditionele werkwijze herkenbaar aan het feit dat de ruimtelijke- en stedenbouwkundige opgave centraal staat en niet de totale context van de opgave. Vastgoedontwikkeling is daarbij projectmatig van aard en heeft als doel het ontwikkelen van opstellen in (deel)projecten op een locatie, (Van Leent, 2009; ontleend aan Van Swam, 2008 en De Zeeuw, 2007).

2.2 Gebiedsontwikkeling

Voor de ontwikkeling van een gebied is meer nodig dan alleen vanuit een ruimtelijk plan te denken. Andere interventies zijn nodig als condities om een gebied tot ontwikkeling te brengen. Is binnen vastgoedontwikkelingsprocessen een projectgerichte werkwijze te duiden, het proces van gebiedsontwikkeling kent een bredere focus. De verschillen tussen beide worden verder duidelijk bij nadere analyse van de te onderscheiden aanpakken.

Veelal wordt in de traditionele werkwijze van vastgoedontwikkeling wel rekenschap gegeven van de sectorale benadering (verschillende functies als wonen, werken, winkelen, recreëren, onderwijs, etc.), maar nog te weinig van de multi-facetmatige benadering die naast de ruimtelijk-/ fysieke aspecten, ook

de economische-, ecologische-, sociale- en (sociaal-) culturele facetten centraal stelt en met elkaar in verbinding brengt (Van 't Verlaat, 2003).

Bij gebiedsontwikkeling daarentegen ligt de focus niet alleen op separate projectdelen, maar op het gehele gebied en wordt gestuurd op het vinden van toegevoegde waarde door het in verbinding brengen van de verschillende projecten, facetten en sectoren in het gebied. Zodanig dat het elkaar versterkt.

Een gebiedsgerichte aanpak heeft als bijkomend voordeel dat ook op dit schaalniveau over waardecreatie nagedacht wordt. Uit onderzoek is gebleken dat de helft van de waarde van een woning wordt gevormd door fysieke kenmerken (oppervlakte en inhoud) en het overige deel door de woonomgeving, de context. (Visser en Van Dam, 2006). Met het verbreden van de scope van het vastgoedproduct naar het schaalniveau van de wijk is de mogelijkheid ontstaan om meerwaarde op grotere schaal te creëren (Van Leent, 2009).

Ook thema's als leefbaarheid, sociale cohesie en de beleving (van sociale veiligheid, comfort, voorzieningen, de openbare ruimte, interactie tussen publieke- en private ruimte, e.d.) staan bij een gebiedsgerichte aanpak centraal.

Door al deze aspecten met elkaar te verbinden neemt de complexiteit toe. Door een veelheid aan actoren en belangen groeit de noodzaak tot een gebiedsgerichte procesmatige aanpak (de Zeeuw, 2007). Gebiedsontwikkeling wordt door de Zeeuw (2007) omschreven als 'de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen'. Het gebiedsrendement wordt hierdoor groter (Rothmans, 2011); het resultaat van de integratie van belangen, mogelijkheden en variaties. Kansen doen zich daarbij voor op de raakvlakken van sectoren (praktijkleerstoel gebiedsontwikkeling, 2011). Iedere actor ontleent hieraan zijn meerwaarde.

Gebiedsontwikkeling lijkt daarbij op twee pijlers te rusten:

- Betreffende het gebied, in haar geografische context;
- Het gebiedsontwikkelingsproces waar wordt gestuurd op het ontstaan van toegevoegde waarde door het met elkaar in verbinding brengen van de (belangen binnen de) gebiedsgebonden facetten (ruimtelijk-/ fysiek, economie, ecologie, sociaal en sociaal-cultureel) en sectoren (wonen, werken, winkelen, onderwijs, recreëren).

Het schaalniveau, het abstractieniveau, de complexiteit van de opgave en het aantal stakeholders is bepalend voor het onderscheid tussen gebieds- en vastgoedontwikkeling (Van Leent, 2009).

Vastgoedontwikkeling kan een op zichzelf staand proces zijn (ontwikkelen van opstallen in (deel)projecten) of onderdeel uitmaken van de gebiedsontwikkeling.

Naar aanleiding van bovenstaande benaderingen wordt voor onderhavig onderzoek de volgende definitie voor gebiedsontwikkeling gehanteerd.

Gebiedsontwikkeling is procesmatig van aard en betreft een samenhangend geografisch gebied dat verbindingen heeft met zijn zowel fysieke- als niet fysieke omgeving, de context; waarbij de verbindingen binnen deze context kunnen leiden tot waardecreatie op grotere schaal. Binnen gebiedsontwikkeling staat het proces centraal waarbinnen gestuurd wordt op het ontstaan van deze meerwaarde.

2.3 De noodzaak van conceptontwikkeling

Conceptontwikkeling maakt in de vastgoedpraktijk onderdeel uit van zowel vastgoedontwikkeling- als gebiedsontwikkelingsprocessen. Algemeen kan gesteld worden dat conceptontwikkeling de mogelijkheid geeft met productinnovatie in te spelen op nieuwe marktbehoeften en maatschappelijke trends.

Uit verschillende publicaties blijkt dat door de crisis en huidige marktomstandigheden de vastgoedmarkt van een aanbodmarkt geworden is tot een vragersmarkt, met aanbodoverschot. Het kenmerk van een vragersmarkt is dat kopers en afnemers keuzemogelijkheden hebben voor goederen en de transactievoorwaarden kunnen bedingen. Het effect van een vragersmarkt is dat degene die het best de wensen en behoeften van de afnemer (professioneel en particulier) kan invullen (onderscheidende kracht), hem kan overhalen tot een transactie over te gaan. Degene die daar niet in mee gaat, ziet zijn in het verleden behaalde afzetresultaten verdampen. Resultaten uit het verleden bieden ook hier immers geen garanties voor de toekomst.

Van Leent (2009), stelt dat conceptontwikkeling onderdeel is van de marketing. Of dit zo is, of vice versa, wordt in de context van dit onderzoek minder relevant verondersteld. Wel van belang is aan te nemen dat conceptontwikkeling en marketing nauw met elkaar zijn verweven.

Marketing gaat over het centraal stellen van de wensen en verlangens van de klant en het zich aanpassen aan de veranderende wensen en behoeften van de samenleving (Verhage en Cunningham, 1984). Het lijkt een noodzaak om te kunnen opereren in een vragersmarkt.

'Je kunt beter een markt hebben voor je product dan een fabriek' (Verhage en Cunningham, 1984, pagina 14) is een uitspraak die ook in de gebiedsontwikkeling opgaat. Het illustreert dat een focus op de markt, dus op de wensen en behoeften van de eindgebruiker/afnemer, voorop dient te staan anders hoeft de goed geoliede machine, het ontwikkelingsproces, nooit in beweging te komen.

Conceptontwikkeling in relatie tot marketing, heeft waardeontwikkeling tot doel. Het wordt gezien als "leidraad voor de productuitwerking, dat in niet-fysieke en fysieke zin aansluit op de behoeften van de gebruikers op verschillende schaalniveaus" (Van Leent, 2009). Een werkwijze dus, met een consumentgerichte- en marktgerichte benadering. Met een betere afzetbaarheid van het eindproduct als resultaat.

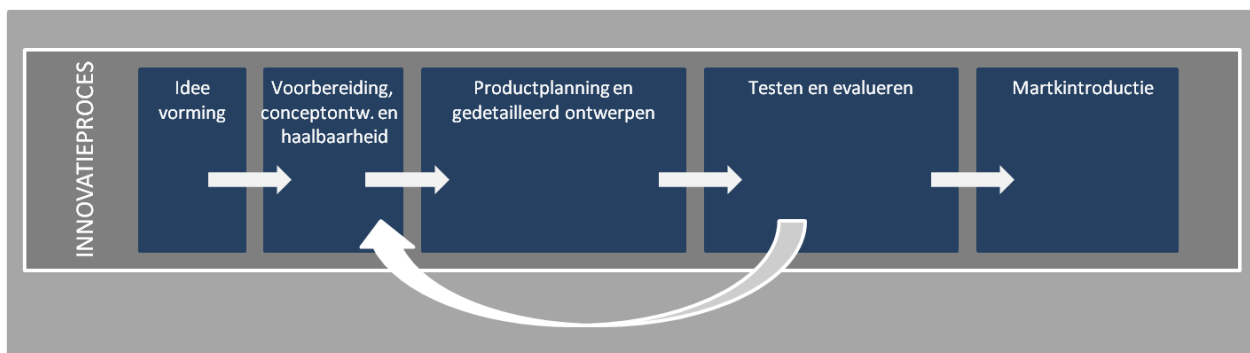
Om afzet zeker te stellen is de noodzaak tot het ontwikkelen van producten die optimaal aansluiten bij de wensen en behoeften van de eindgebruiker evident. De concurrentie in de vragersmarkt is immers hoog. De consument schuift in zijn rol als het ware op in de richting van (mede-) producent (Schoenmakers, 2012).

2.4 Conceptontwikkeling algemeen

Conceptontwikkeling kent een brede toepassing in vrijwel alle branches. In de literatuur wordt het veelvuldig direct in verband gelegd met productinnovatieprocessen. Productontwikkeling met een productconcept als eindproduct.

Het marketing concept stelt de wensen en verlangens van de klant centraal. In deze benadering zullen bedrijven die goed zijn in het herkennen van kansen om met hun producten nog beter invulling te geven

aan (toekomstige) wensen van hun klant en in te kunnen spelen op marktbehoeften en maatschappelijke trends, op lange termijn succesvol blijven (Verhage en Cunningham, 1984). Productinnovatieprocessen bieden handvatten om die kansen om te zetten in ideeën en tastbare nieuwe (concurrerende) producten en biedt bedrijven dus kans op continuïteit van de onderneming. New Business Development (NBD) richt zich op het inrichten van een proces om nieuwe ideeën succesvol in de markt te zetten en zodoende 'new business' te ontwikkelen voor de langere termijn. De literatuur met betrekking tot NBD positioneert conceptontwikkeling slechts als procesfase in productinnovatieprocessen. Na de ideegeneratie, volgt een proces van conceptontwikkeling waarin het idee wordt uitgewerkt tot productconcept: een eerste vertaling naar vorm, functie en eigenschappen van het product, dat wordt afgerond met een verkennende toets en technische- en financiële haalbaarheid. Na de conceptontwikkeling volgt de productplanning (marketingstrategie, productdefinitie, procesdefinitie) dat zich uit in een gedetailleerd ontwerp, dat vervolgens getest en geëvalueerd wordt en wordt voorbereid op de marktintroductie, zie figuur 1 (Tinge, 2003).

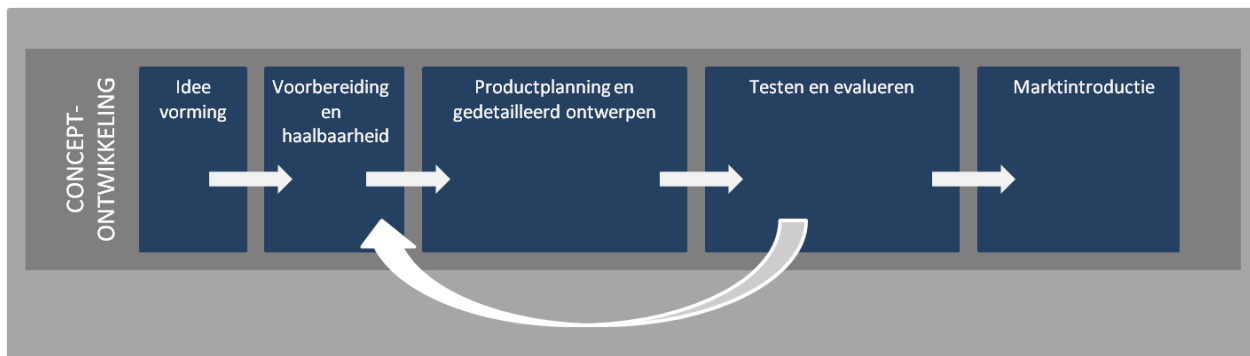


Figuur 1: innovatieproces NBD – Tinge, 2003 - eigen bewerking (2012)

In voorkomende gevallen start het innovatieproces met een idee voor invulling van een marktbehoefte of trend. Dit idee wordt uitgewerkt tot een productconcept, een prototype, dat haalbaar is op gebied van techniek, markt, organisatie en financiën (Van Wiggen, 2006). Het betreft een repeteerbaar proces, waar onzekerheden omtrent marktrisico's en productkosten niet wenselijk zijn en waar conceptontwikkeling deze risico's dient te reduceren tot een aanvaardbaar niveau (Tinge, 2003).

2.5 Positionering van conceptontwikkeling

Vanuit de theorie van New Business Development hebben we net gezien dat conceptontwikkeling wordt gemarkeerd als een procesfase van productinnovatieprocessen. Van Wiggen (2006) heeft dit doorvertaald naar conceptontwikkeling voor de vastgoedpraktijk (figuur 2). Waarbij hij motiveert waarom hij als het ware het productinnovatieproces direct projecteert op conceptontwikkeling, zijnde als een identiek proces.



Figuur 2: Proces van conceptontwikkeling volgens Van Wiggan (2006)

Hierop zijn mijns inziens een aantal belangrijke nuanceringen c.q. opmerkingen te plaatsen, zoals uiteengezet in paragraaf 2.5.1 en 2.5.2.

2.5.1 Conceptontwikkeling in de vastgoedpraktijk

Het begrip conceptontwikkeling kent primair twee benaderingen. Enerzijds als proces en anderzijds als manier van denken (attitude). In de eerste benadering wordt binnen het proces van conceptontwikkeling een aantal fasen gedefinieerd. In het model van Van Wiggan (2006), dient de 'loop' in het proces na de test & evaluatiefase zorg te dragen voor het iteratieve karakter van het proces (zie bovenstaand processchema).

Soortgelijke modellen voor conceptontwikkeling richten zich naar mijn mening te veel op het lineair doorlopen van chronologische stappen en te weinig op een continue iteratief proces, dat zou moeten zijn als een op elkaar inspeland geheel van ideeën en invloeden met één belangrijke basis: het conceptueel denken.

Conceptontwikkeling dient mijns inziens tweeledig gezien te worden, als:

- a. een cyclisch iteratief proces, in verschillende fasen van de gebiedsontwikkeling en vastgoedontwikkeling. Het participatieve proces wordt gekenmerkt door het toelaten van pluriforme kennis (Hajer, 2010) waar men zich door elkaar laat inspireren en ideeën abstraheert en doorvertaalt in de toepassing daarvan op desbetreffende vraagstelling;
- b. een manier van denken in het totale gebiedsontwikkelingsproces. Een attitude (Sentel, 2012), waarbij men openstaat voor invloeden van buitenaf, vooringenomen traditionele denkwijzen loslaat en creativiteit exploreert om te komen tot marktconforme, onderscheidende ideeën. Ideeën die worden tot een visie en later uitgewerkt worden tot een concept.

In de praktijk en literatuur wordt deze manier van denken ook wel aangeduid als conceptueel denken. Hajer (2010) omschrijft het conceptueel denken als een te volgen pad dat zich gaandeweg ontvouwt als resultaat van denkoefeningen.

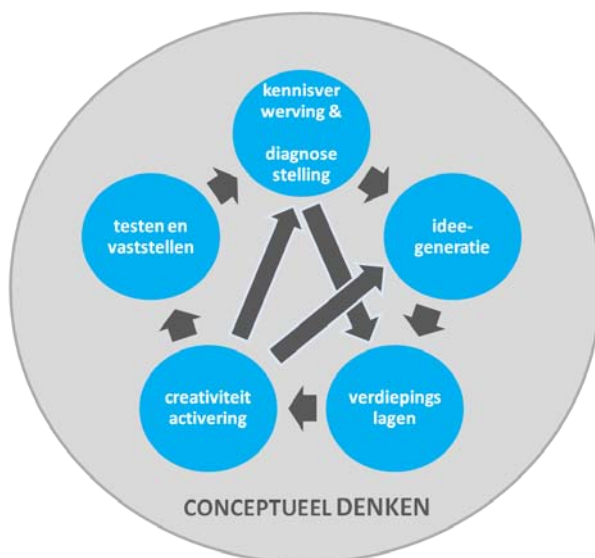
Bij conceptontwikkeling is sprake van een cyclisch proces, waarbij het concept tijdens de ontwikkeling ervan aangepast en aangescherpt wordt, totdat een haalbaar alternatief is gevonden.

Van Leent (2009) omschrijft een dergelijk cyclisch conceptontwikkelingsproces voor de vastgoedpraktijk, dat zich ontvouwt op meerdere momenten en op meerdere schaalniveaus door kennisverwerving,

diagnosestelling, ideegeneratie, verdiepingslagen, creativiteit activering, testen en vaststellen. In haar benadering ontbreken de 'procesloops'. Voor iteratie en feedback dienen deze toegevoegd te worden ten behoeve van verdere verbetering van het eindproduct.

Vervolgens wordt het concept 'vastgeklikt' en dient deze verder als leidraad binnen het iteratieve proces voor de productuitwerking. De productuitwerking wordt bewaakt aan de hand van de randvoorwaarden in het concept en regelmatig getoetst aan de markt. Marketing heeft in het gehele proces een centrale rol (Van Leent, 2009).

Daarmee kom ik tot onderstaand (bewerkt) processchema van conceptontwikkeling (figuur 3), waar tevens aan de procesvoorwaarde 'het conceptueel denken' wordt voldaan.



Figuur 3: cyclisch iteratief proces van conceptontwikkeling, geïnspireerd op Van Leent, 2009 - eigen bewerking

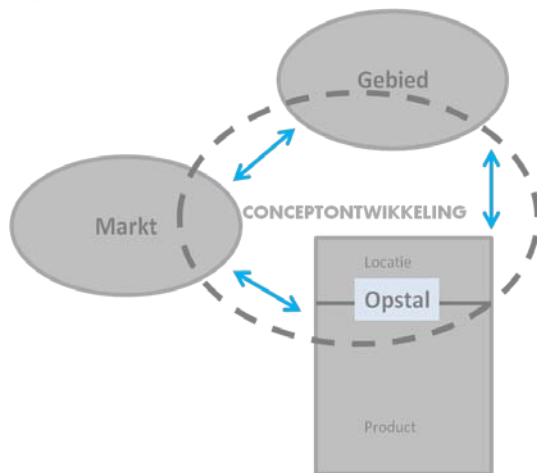
Voor de definiëring van het begrip conceptontwikkeling voor de vastgoedpraktijk zijn resumerend drie pijlers te benoemen:

- a. een attitude, het conceptueel denken
vraagt een competentie van vrij denken, creativiteit exploreren en de kunde tot doorvertalen; met realiteitszin wordt met een focus op identiteit en branding (doelgroepen) vanuit abstractie naar concrete oplossingen toegewerkt en gezocht naar de optimale toekomst van de opgave, waarbij in
- b. een cyclisch iteratief proces
op verschillende schaalniveaus door kennisverwerving, diagnosestelling, idee-generatie, verdiepingslagen, creativiteit activering en vaststelling wordt gekomen tot een visie. Dat wordt doorvertaald tot
- c. het concept, als eindproduct.

Conceptueel denken wordt voor dit onderzoek aangemerkt als de hierboven aangeduide attitude, een basisvoorwaarde bij gebiedsontwikkeling en productinnovatieprocessen.

Conceptontwikkeling voor de vastgoedpraktijk wordt gedefinieerd als het cyclisch iteratief proces (CO) waar op een participatieve wijze pluriforme kennis wordt gemobiliseerd en dat op verschillende momenten en op verschillende schaalniveaus leidt tot een visie die uitgewerkt wordt tot een concept.

Om in te spelen op de behoeften van de afnemer blijkt een andersoortig proces en andere competenties noodzakelijk. Conceptontwikkeling legt daarbij de verbinding tussen de emotionele behoefte van de markt, de specifieke context bij gebiedsontwikkeling en de doorvertaling in het vastgoedproduct (opstal).

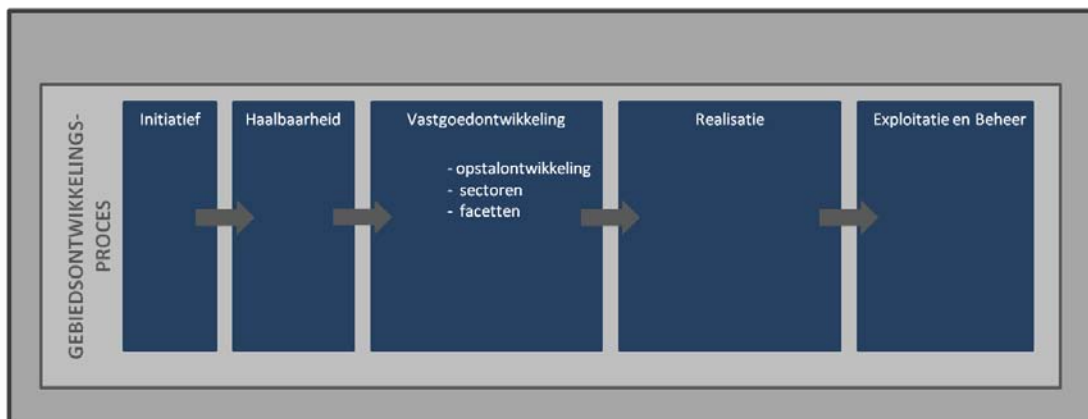


Figuur 4: verbindende rol van conceptontwikkeling in de vastgoedsector, Van Leent (2009)

Door de verbindende rol die conceptontwikkeling in figuur 4 heeft, kan er afstemming plaatsvinden tussen het gebied (de context), de markt (vraag en aanbod) en de opstallen (locatie & product). Door het verbinden van deze elementen ligt de toegevoegde waarde van conceptontwikkeling in het verbeteren van de kwaliteit en toekomstwaarde van de gebiedsontwikkeling; de toekomstbestendigheid neemt toe.

2.5.2 Concepten op drie schaalniveaus

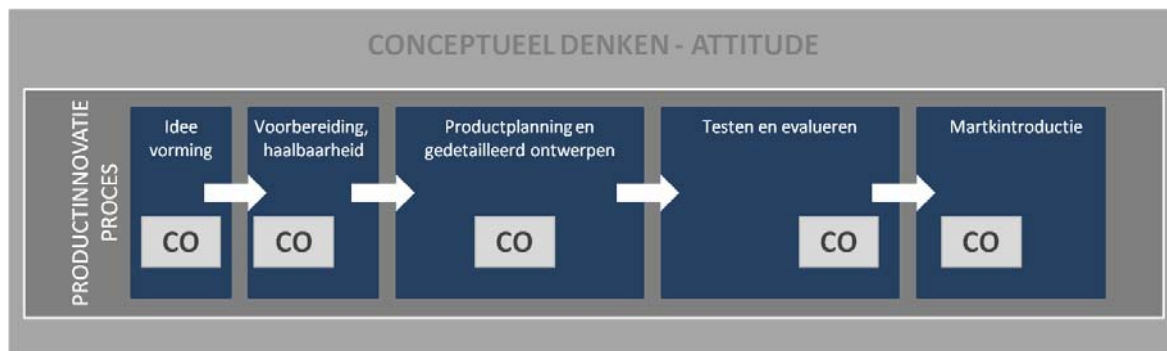
Binnen het proces van gebiedsontwikkeling zijn verschillende fasen te onderscheiden waarbinnen tevens vastgoedontwikkeling en productontwikkeling plaats vindt (figuur 5).



Figuur 5: proces van gebiedsontwikkeling – eigen werk 2012

Conceptontwikkeling ontvouwt zich op meerdere momenten en opereert op meerdere schaalniveaus, te weten binnen gebiedsontwikkeling, vastgoedontwikkeling en productontwikkeling.

Het productinnovatieproces (t.b.v. productontwikkeling) ontvouwt zich, parallel of autonoom aan het gebiedsontwikkelingsproces binnen de vastgoedonderneming, als antwoord op een geïdentificeerde wens of behoefte van de eindgebruiker of maatschappelijke trend. Met als eindproduct een productconcept (figuur 6).



CO = Conceptontwikkeling op verschillende schaalniveaus, als cyclisch iteratief proces met een concept als eindproduct

Figuur 6: locatieongebonden productinnovatieprocessen met productconcepten als eindproduct; eigen werk, 2012

Het productconcept is repeteerbaar (Van Leent, 2009) en niet ontwikkeld binnen de context van een gebieds- of vastgoedontwikkelingsproces, maar locatieongebonden. Bijvoorbeeld het concept ‘de betaalbare woning’ van Hurks of het ‘waterwonen’ concept van Heijmans.

Daarnaast worden concepten ontwikkeld die wel ontwikkeld worden voor een specifiek gebied. Zij zijn of beperkt repeteerbaar (vastgoedconcept) of niet repeteerbaar (gebiedsconcept), zie figuur 7.

| Mate van repeteerbaarheid ----- Locatiegebondenheid | Repeteerbaar | Beperkt repeteerbaar | Niet repeteerbaar |
|---|----------------|----------------------|-------------------|
| Locatiegebonden | | vastgoedconcept | gebiedsconcept |
| Locatieongebonden | productconcept | | |

Figuur 7: onderscheid concepten vastgoedsector, eigen werk (2012)

Het productconcept onderscheidt zich van het vastgoedconcept doordat een productconcept locatieongebonden wordt ontwikkeld. Dit productconcept kan daarna mogelijk worden doorontwikkeld op een specifieke locatie en in de gebiedsontwikkeling worden geïmplementeerd als vastgoedconcept.

Daarnaast kan een vastgoedconcept ontstaan bij doorontwikkeling van het gebiedsconcept voor meerdere deelgebieden of deelaspecten (facetten) van de gebiedsontwikkeling.

Het gebiedsconcept fungeert als kader en speelt zich af op het hoogste schaal- en abstractieniveau van de gebiedsontwikkeling (Van Leent, 2009). De verhouding tussen gebiedsconcept, vastgoedconcept en productconcept zijn in figuur 8 weergegeven.



Figuur 8: verhouding gebiedsconcept : vastgoedconcept : productconcept, eigen werk (2012)

Het ontstaan van de verschillende concepten gebeurt niet per definitie volgtijdelijk. De vertaling naar praktijkvoorbeelden verduidelijkt hierbij de theorie:

| CONCEPT | VOORBEELDEN |
|------------------------|--|
| productconcept | verkoopconcepten, zoals 'Slimmer Kopen' van woningstichting Trudo 'de betaalbare woning' van Hurks 'waterwonen' concept van Heijmans LEEEF! concept van Hurks |
| vastgoedconcept | woonconcept voor 'de terrassen', een deelgebied in de gebiedsontwikkeling Blixembosch Noordoost, Eindhoven van Hurks-Bouwfonds-gemeente Eindhoven financieringsconcepten (combineren van geldstromen) wel of niet in combinatie met samenwerkingsmodellen |
| gebiedsconcept | Overhoeks, Amsterdam (ING Real Estate, Ymere) Brandevoort, Helmond (Bouwfonds-gemeente Helmond) Strijp S, Eindhoven (VolkerWessels-Trudo-gemeente Eindhoven) |

Figuur 9: praktijkvoorbeelden van concepten

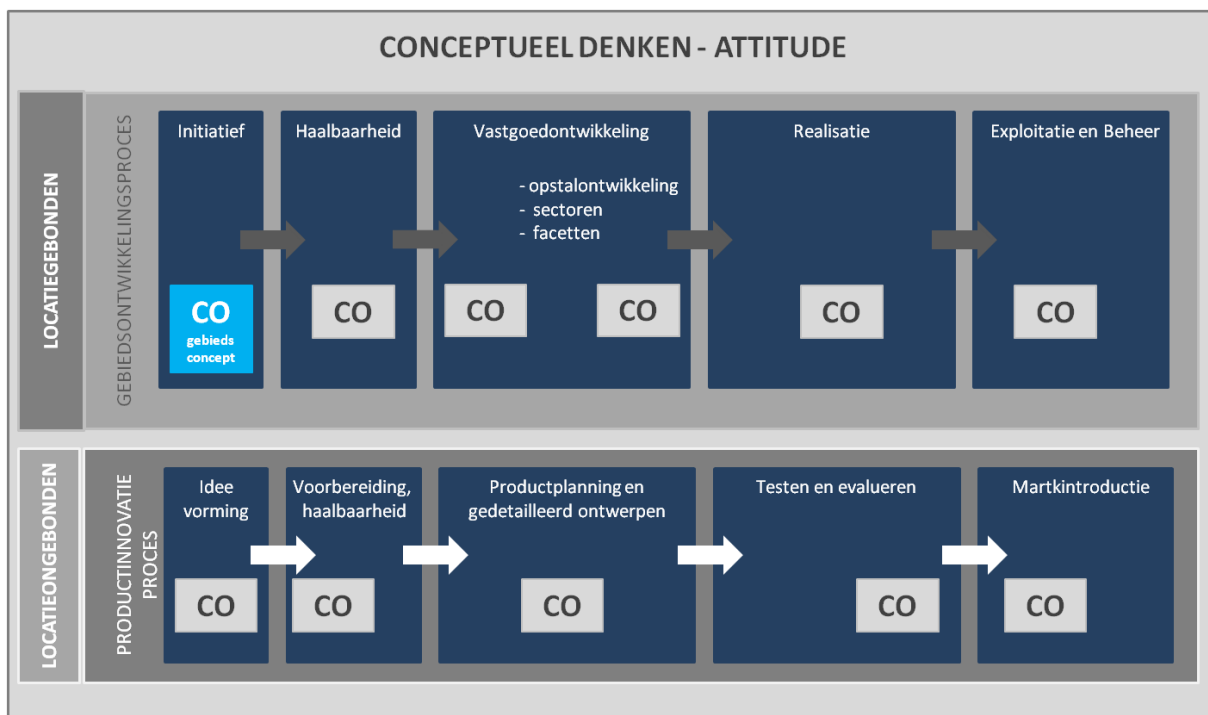
Zodra daar een aanleiding toe is (diagnosestelling) kunnen met behulp van het conceptontwikkelingsproces binnen iedere fase van de gebiedsontwikkeling verschillende concepten ontstaan (figuur 10). In de initiatieffase ontstaat het gebiedsconcept; vastgoedconcepten en productconcepten worden ontwikkeld in de verschillende latere fases op de lagere schaalniveaus tijdens het gebiedsontwikkelingsproces resp. het productinnovatieproces.



Conceptontwikkeling op verschillende schaalniveaus, als cyclisch iteratief proces met een concept als eindproduct

Figuur 10: locatiegebonden conceptontwikkeling, als attitude en proces, met concepten als eindproduct - eigen werk, 2012

Resumerend is het conceptontwikkelingsmodel voor de vastgoedpraktijk als volgt weer te geven:



Conceptontwikkeling op verschillende schaalniveaus, als cyclisch iteratief proces met een concept als eindproduct

Figuur 11: conceptontwikkeling als attitude en proces met concepten als eindproduct; eigen werk, 2012

2.6 Het gebiedsconcept

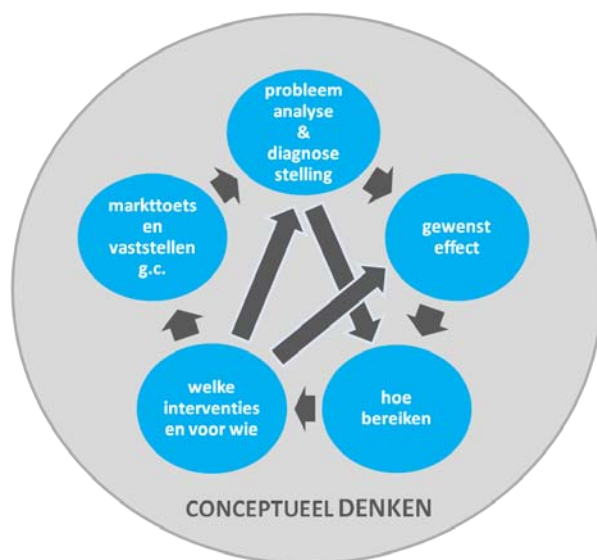
In het besef dat een pur sang vastgoedgerichte benadering niet meer voldoende is voor waardecreatie, haalbaarheid van projecten en behalen van concurrentievoordeel, vraagt de binnen dit onderzoek gedefinieerde werkwijze van gebiedsontwikkeling om een daarop aansluitende werkwijze van conceptontwikkeling.

Veelal manifesteert zich in een bestaand gebied een problematiek (Hajer, 2010) door bijvoorbeeld economische en/of sociale dynamiek of (gebrek aan) identiteit. Vanuit de analyse van de problematiek worden doelstellingen geformuleerd. De realisering van deze doelstellingen kunnen worden bewerkstelligd door een katalysator/een motor in het gebied te activeren (Schoenmakers).

Het gaat om een aanvliegroute op verschillende aspecten/facetten (Van 't Verlaat, 2003), waarbij de katalysator een vliegwiel in beweging brengt. De katalyserende werking ontstaat doordat facetten versterkend werken op elkaar (Van den berg, Braun, Otgaar, 2002); het brengt als het ware iets tot stand (placemaking), waarop gereageerd wordt en dat leidt tot actie (organiserend vermogen) (Hajer, 2010; Van den Berg, Braun en Otgaar, 2002).

Vervolgens is de vraag welk verdienmodel daar bij past (Schoenmakers, 2012).

Bij doorvertaling vanuit het cyclisch iteratief conceptontwikkelingsproces in de vastgoedpraktijk (zie figuur 3) is dit voor de totstandkoming van het gebiedsconcept als volgt grafisch weer te geven:



Figuur 12: cyclisch iteratief proces van conceptontwikkeling bij de totstandkoming van het gebiedsconcept - eigen werk 2012

Doorvertaling van bovenstaande cyclisch iteratief proces en voorschreven theorieën en literatuur leidt tot een totstandkoming van het gebiedsconcept in de stappen zoals weergegeven in figuur 13.

| | |
|--|------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wat is de opgave? <ul style="list-style-type: none"> • probleemanalyse en diagnosestelling, gevolgd door | Probleem |
| <ul style="list-style-type: none"> • formulering van het gewenste effect in de toekomst (als gevolg van de gebiedsontwikkeling); | Ambitie |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hoe gaan we dit aanpakken? <ul style="list-style-type: none"> • op basis van deze formulering van de opgave wordt creativiteit geëxploreerd om tot een gebiedsconcept te komen met interventies op verschillende facetten en schaalniveaus die deze gewenste effecten tot stand brengen; • de interventies worden bij voorkeur met elkaar in verbinding gebracht zodat zij versterkend op elkaar werken; ➤ Voor wie? <ul style="list-style-type: none"> • definitieve keuze van doelgroepen; | Strategie |
| <ul style="list-style-type: none"> • na markttoetsing wordt het gebiedsconcept vastgeklikt. | Toets |

Figuur 13: het P.A.S.T. principe bij de totstandkoming van het gebiedsconcept- eigen werk, 2012

Het P.A.S.T. principe geeft de stappen aan waarin een gebiedsconcept tot stand komt. Vanuit een probleemidentificatie wordt, via een gezamenlijke ambitie, een strategie geformuleerd waarbij tevens de vraag wordt beantwoord voor wie het gebied ontwikkeld wordt. Tussentijdse loops zorgen voor een iteratief proces.

Het gebiedsconcept wordt in verscheidene publicaties en literatuur aangemerkt als het startpunt, de drager en het bindmiddel van gebiedsontwikkeling. Een organisch tot stand gekomen 'sterk verhaal' (Hajer, 2010), een gezamenlijk gedragen waarheid, waarbinnen ieder individu zijn persoonlijke perceptie en beeldvorming heeft (mental image). In deze gezamenlijk gedragen waarheid zien burgers, bestuurders en bedrijven hun toekomst. Placemaking staat daarbij centraal. Het heeft organiserend vermogen omdat het hen beïnvloedt en aanspoort tot actie.

Het gebiedsconcept is het gebiedsgebonden eindproduct van het conceptontwikkelingsproces in de initiatiefase van de gebiedsontwikkeling en is 'het verhaal' van het gebied. Het geeft de gewenste effecten en de ambities weer (essenties) voor de gebiedsontwikkeling met de daarbij te hanteren (branding-) strategie. Het functioneert als leidraad, het kader, voor een lager schaalniveau bij de uitwerking in het vastgoedconcept of de vastgoedconcepten (per deelgebied).

Het gebiedsconcept wordt in de praktijk vaak gezien als een ruimtelijk plan. In dit onderzoek wordt het gebiedsconcept nadrukkelijk niet als ruimtelijk plan aangemerkt.

Ter afronding van het cyclisch iteratief proces volgens het P.A.S.T. principe wordt het gebiedsconcept 'vastgeklikt'. 'Het verhaal' als gebiedsconcept wordt in woorden uitgedrukt, in beelden en in cijfers.

Daarna wordt pas overgegaan tot het vormen van een plan, met uitwerking op meerdere facetten: branding, ruimtelijk raamwerk, sociale interventies plan, economische impulsen, financiële modellen, etc. Dit wordt vervolgens geïmplementeerd (uitontwikkeld en gerealiseerd) binnen de gebiedsontwikkeling. De ruimtelijke ingrepen ondersteunen daarbij het gebiedsconcept (maken het gewenste effect tastbaar).

2.6.1 Wat omvat een gebiedsconcept?

Het gebiedsconcept is een uitwerking van een integrale visie. Een visie werpt een blik op de toekomst en fungeert als uitgangspunt voor het vaststellen van ambities en strategieën. De uitdaging is om de visie te vertalen zonder concessies te doen aan de integraliteit en consistentie (Van den Berg, Braun en Otgaar, 2002).

Een gebiedsconcept is 'het verhaal van het gebied'; het is globaal en richtinggevend van aard (Van Leent, 2009) voor vastgoedconcepten op een lager schaalniveau. Het omschrijft een gezamenlijke ambitie en geeft een strategie weer hoe de verschillende dragers als een samenhangend geheel versterkend op elkaar kunnen werken door ze met elkaar in verbinding te brengen (Van den Berg, Braun en Otgaar, 2002). Flexibel en geformuleerd vanuit doelgroepen en door te vertalen in product-/marktcombinaties.

De dragers van het gebiedsconcept zijn te categoriseren als volgt:

- **Een opstaloverstijgende focus;**
Enerzijds betreft een gebiedsontwikkeling niet alleen de opstallen, het kenmerkt zich door een opstaloverstijgend karakter (Van Leent, 2012 en de Zeeuw, 2007). In paragraaf 2.5.2 van deze thesis is reeds het onderscheid gemaakt tussen productconcept, vastgoedconcept en gebiedsconcept. Anderzijds betreft het gebiedsconcept meer dan één sector en meer dan één beleidsterrein (Van 't Verlaat, 2003). Een binnenstedelijk gebied heeft meer nodig om toekomstbestendig te zijn (praktijkleerstoel gebiedsontwikkeling). Functiemenging dus en niet alleen een ruimtelijke invulling van ambities.
- **Een gebiedsgerichte aanpak;**
Een gebiedsconcept dat niet gebiedseigen is, komt als kunstmatig over en benut niet de kansen die het gebied zelf biedt. Het gebiedsconcept dient daarom uit te gaan van de gebiedsspecifieke context (Van Leent, 2009) en wel in de verschillende facetten (Van 't Verlaat, 2003). Dit leidt tot een gebiedsconcept dat gebaseerd wordt op lokale waarden op de verschillende beleidsterreinen (facetten).
- **Zoeken naar meerwaarde in de context;**
De context gaat verder dan het gebied zelf. Fysieke en niet-fysieke factoren buiten het gebied beïnvloeden de gebiedsontwikkeling en biedt kansen en bedreigingen die benut resp. getransformeerd dienen te worden. Door het verbinden van de sectoren en facetten met het gebied en context kunnen belangen worden verbonden met elkaar waardoor meerwaarde ontstaat (Rothmans, 2011 en De Zeeuw, 2007).

Het gebiedsconcept wordt gevormd vanuit een primaire aandacht voor:

- **Draagvlak;**
Een gedragen concept zorgt voor commitment en betrokkenheid en voorkomt ongewenst tegenwerkend gedrag van belanghebbenden: een waarheid die organisch en in gezamenlijkheid tot stand komt (Hajer, 2010) en waar door het koppelen van belangen draagvlak wordt gecreëerd (Van den Berg, Braun en Otgaar, 2002).
- **Markt;**
In paragraaf 2.3 is geconstateerd dat marketing en conceptontwikkeling nauw met elkaar zijn Verbonden (Van Leent, 2009). Opereren vanuit wensen en verlangens van de consument nu en in de toekomst staat centraal in de marketing (Cunningham, 1984). Het lijkt een noodzaak in een vragersmarkt.

| GEBIEDSCONCEPT | |
|--------------------|--|
| OPSTALOVERSTIJGEND | Facetmatige aspecten ruimtelijk economisch ecologisch sociaal (sociaal-) cultureel |
| | Sectorale aspecten wonen, werken, winkelen, recreëren, onderwijs, etc. |
| GEBIEDSGERICHT | Lokale kenmerken, bestaande waarden, DNA |
| CONTEXTGERICHT | Verbinden fysieke en niet fysieke factoren, meerwaarde |
| DRAAGVLAK | |
| DRAAGVLAK | Een 'gezamenlijk gedragen waarheid', toekomstbeeld |
| | Commitment bij relevante actoren als burgers, bedrijven, politiek, maatschappelijke organisaties, direct betrokkenen |
| MARKT | |
| MARKT | Vraaggestuurd, aansluitend op wensen en behoeften van eindgebruikers |
| | Flexibel in kunnen spelen op maatschappelijke trends en (markt-) ontwikkelingen |

Figuur 14: dragers gebiedsconcept, eigen werk, 2012

2.6.2 Belang van een gebiedsconcept

Na definiëring van gebiedsontwikkeling en het gebiedsconcept doet zich de vraag voor waarom het ontwikkelen van een gebied vanuit een breed gedragen gebiedsconcept zo van belang wordt geacht. Eerder in deze thesis (hoofdstuk 1, Inleiding) is al aangegeven dat de vastgoedsector flink wordt geraakt door de economische- en financiële crisis. Een afnemend consumentenvertrouwen en afnemende financierbaarheid hebben geleid tot vraaguitval en problematische bekostiging van projecten. De Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling stelt dat het oude ontwerp niet meer voldoet en partijen zich moeten richten op nieuwe concepten en het creëren van meerwaarde door verbinden.

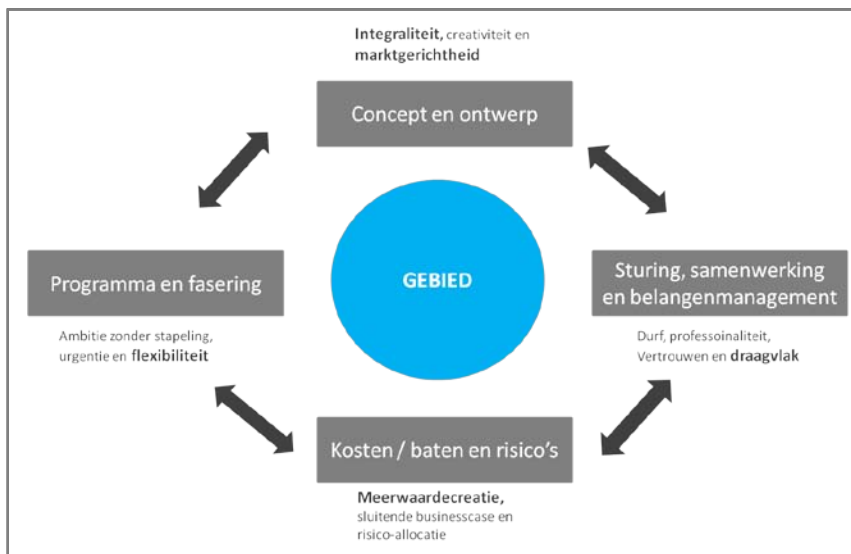
Door de in figuur 14 weergegeven dragers opstaloverstijgende focus, gebiedsgericht en contextgericht onderling met elkaar in verbinding te brengen ontstaat meerwaarde door integraliteit. De drager markt laat zich doorvertalen naar het centraal stellen van de eindgebruiker; nu en in de toekomst, door daar vanuit het gebiedsconcept flexibel op in te kunnen spelen. Draagvlakcreatie laat zich direct doorvertalen. Hieruit volgen de 4 kritische succesfactoren voor het gebiedsconcept: integraliteit, draagvlakcreatie, eindgebruiker centraal en flexibiliteit .

Als deze kritische succesfactoren (KSF's) schematisch in relatie worden gebracht met figuur 14, ontstaat het volgende figuur:

| | | |
|---|--|---|
| GEBIEDSCONCEPT | | |
| OPSTALOVERSTIJGEND | Facetmatige aspecten | ruimtelijk economisch ecologisch sociaal (sociaal-) cultureel |
| | Sectorale aspecten | wonen, werken, winkelen, recreëren, onderwijs, etc. |
| GEBIEDSGERICHT | Lokale kenmerken, bestaande waarden, DNA | |
| CONTEXTGERICHT | Verbinden fysieke en niet fysieke factoren, meerwaarde | |
| INTEGRAAL | | |
| DRAAGVLAK | Een 'gezamenlijk gedragen waarheid', toekomstbeeld Commitment bij relevante actoren als burgers, bedrijven, politiek, maatschappelijke organisaties, direct betrokkenen | |
| DRAAGVLAKCREATIE | | |
| MARKT | Vraaggestuurd, aansluitend op wensen en behoeften van eindgebruikers Flexibel in kunnen spelen op maatschappelijke trends en (markt-) ontwikkelingen | |
| EINDGEBRUIKER CENTRAAL EN FLEXIBEL | | |

Figuur 15: gebiedsconcept in relatie tot de KSF's – eigen werk 2012

De Zeeuw en Franzen geven het concept tevens een belangrijke rol in de gebiedsontwikkeling (figuur 16). Weliswaar in een iets ander perspectief, maar de kritische succesfactoren zijn in onderstaand model herkenbaar. Het wordt gehanteerd als basis voor onderzoek. Zij stellen hierbij dat “binnen de fasen van het gebiedsontwikkelingsproces verschillende ingrediënten een rol spelen, al dan niet in samenhang met elkaar. Onderliggende kennisperspectieven van de ingrediënten vormen de basis voor integraal toegepast (wetenschappelijk) onderzoek en kennis co-creatie” (de Zeeuw, Franzen, 2009).



Figuur 16: de vier aspecten van gebiedsontwikkeling, de Zeeuw, Franzen, 2009

Het gebiedsconcept zoals gedefinieerd voor dit onderzoek speelt hierop in door zijn inhoudelijke- en procesmatige uitgangspunten. De kritische succesfactoren (KSF's) worden in hoofdstuk 3 nader uitgewerkt, maar hun belang kan kort als volgt worden weergegeven:

- **Integraliteit** Creëren van meerwaarde. Door het verbinden van disciplines, sectoren en geldstromen en daarmee samenhangende belangen;
- **Draagvlakcreatie** De toenemende veelheid van actoren en belangen vraagt om draagvlak en commitment bij stakeholders;
- **Eindgebruiker centraal** In de vragersmarkt dienen behoeften en beleving van consumenten centraal te staan om afzet te realiseren;
- **Flexibiliteit** De behoefte aan toekomstbestendige kwaliteit en flexibiliteit van gebiedsontwikkelingen groeit, om onderscheidende kracht en concurrerende waarde te kunnen blijven behouden ten opzichte van andere regio's.

2.6.3 Positionering van het gebiedsconcept

Uit het model van paragraaf 2.4.2, waarin de dragers van het gebiedsconcept in relatie worden gebracht met de kritische succesfactoren, zijn een aantal factoren te destilleren die als het ware mede het succes van het gebiedsconcept bepalen en dat beïnvloeden, maar een lokale omstandigheid betreffen, te weten: de gebiedsgerichte- en contextgerichte bestaande factoren en waarden.

Elke binnenstedelijke gebiedsontwikkeling opereert binnen een set van vertrekpunten die de lokale bestaande omstandigheden weergeven, welke als basisfactoren een bepalende en kaderstellende rol spelen binnen de gebiedsontwikkeling en het gebiedsconcept zoals (Sentel, 2012):

- **De lokale context**
De bestaande fysieke- en niet fysieke factoren en waarden van het gebied en zijn omgeving;

- **Het (overheids-)beleid**

Bestaand beleid als uitgangspunt, met dien verstande dat door een integrale- en (politiek/bestuurlijk) gedragen toekomstbeeld waarbij waardetoevoeging wordt (h)erkend, beleid op zijn beurt beïnvloed kan worden (Sentel, 2012);

- **De markt**

Het geheel van lokaal vraag en aanbod, o.a. voortkomend uit wensen en behoeften van eindgebruikers (doelgroepen), demografische ontwikkelingen en maatschappelijke trends;

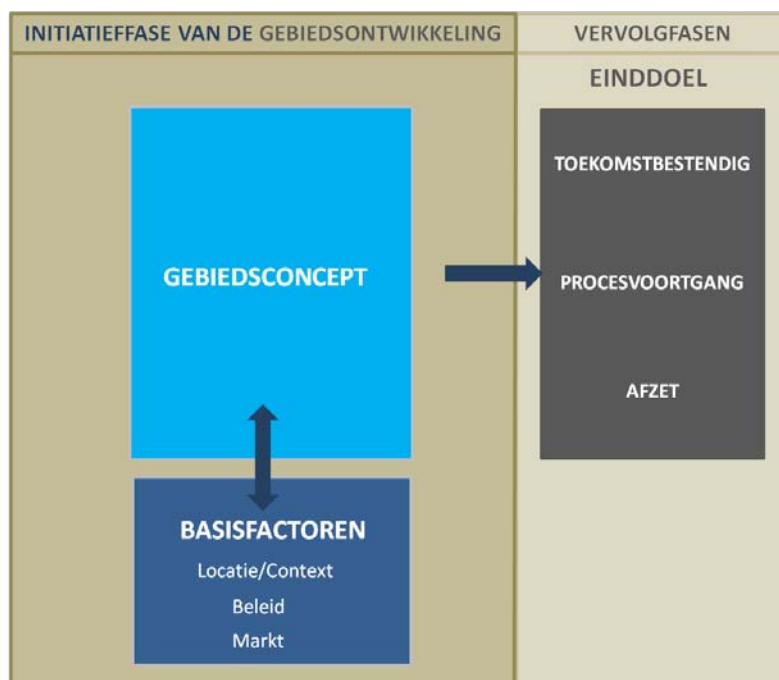
De basisfactoren vormen het kader waarbinnen de kracht van het gebiedsconcept bepaalt in welke mate kansen kunnen worden verzilverd en sterkten kunnen worden versterkt.

Deze bestaande gebiedsspecifieke context is de bepaalde omstandigheid waarbinnen het gebiedsconcept kan zorgen voor positieve beïnvloeding om het einddoel te kunnen verwezenlijken, te weten:

- Toekomstbestendigheid / blijvende aantrekkelijkheid;
- Procesvoortgang in de gebiedsontwikkeling;
- Afzet van het vastgoedproduct.

Het gebiedsconcept beïnvloedt op zijn beurt weer de basisfactoren (figuur 17). Immers, het effect dat de gebiedsontwikkeling uitstraalt over het gebied kan de lokale markt en de bestaande lokale waarden en -factoren beïnvloeden, alsmede de beleidsuitgangspunten van de lokale overheid (gemeente).

Het gebiedsconcept is daarmee als volgt te positioneren:



Figuur 17: positionering gebiedsconcept - eigen werk 2012

In hoofdstuk 2 is het gebiedsconcept vertaald naar ‘dragers’ die de inhoudelijke- en procesmatige uitgangspunten van het gebiedsconcept vormgeven, te weten: opstaloverstijgend, gebiedsgericht en contextgericht met een primaire focus op de markt en het creëren van draagvlak. Het inzicht is ontstaan dat de dragers van het gebiedsconcept te rubriceren zijn in kritische succesfactoren: integraliteit, draagvlak, eindgebruiker centraal en flexibiliteit. Daaraan ten grondslag liggen de basisfactoren (locatie/context, beleid en markt) die de gebiedsspecifieke uitgangspunten vormen van de gebiedsopgave.

3.1 Positionering basisfactoren

De basisfactoren spelen in op alle 4 kritische succesfactoren van het gebiedsconcept. Het zijn de bestaande fysieke- en niet-fysieke factoren en waarden die binnen het gebiedsconcept geïntegreerd worden met nieuwe factoren en waarden (initiatieven, interventies, e.d.).

Er is een verschil te duiden tussen KSF's en basisfactoren. Het verschil is gelegen in het feit dat de basisfactoren het uitgangspunt vormen, de lokale omstandigheid, het kader waarbinnen de gebiedsontwikkeling dient plaats te vinden. Deze basisfactoren zijn voorsnog statisch en kunnen in beweging komen door een interventie, bijvoorbeeld een (initiatief tot een) gebiedsontwikkeling.

De KSF's van het gebiedsconcept beïnvloeden op hun beurt de basisfactoren.

Uitgaande van het vorenstaande vormen de basisfactoren van het gebied het kader waarbinnen de kritische succesfactoren (KSF's) de kracht van het gebiedsconcept kunnen optimaliseren door het verzilveren van kansen en het versterken van sterkten. De kwaliteit van de KSF's en de mate waarin de factoren op elkaar inspelen en elkaar versterken bepalen de mate van succes en/of de mate van reductie van de risico's van de gebiedsontwikkeling: afzet, procesvoortgang en toekomstbestendigheid (blijvende aantrekkelijkheid op meerdere facetten).

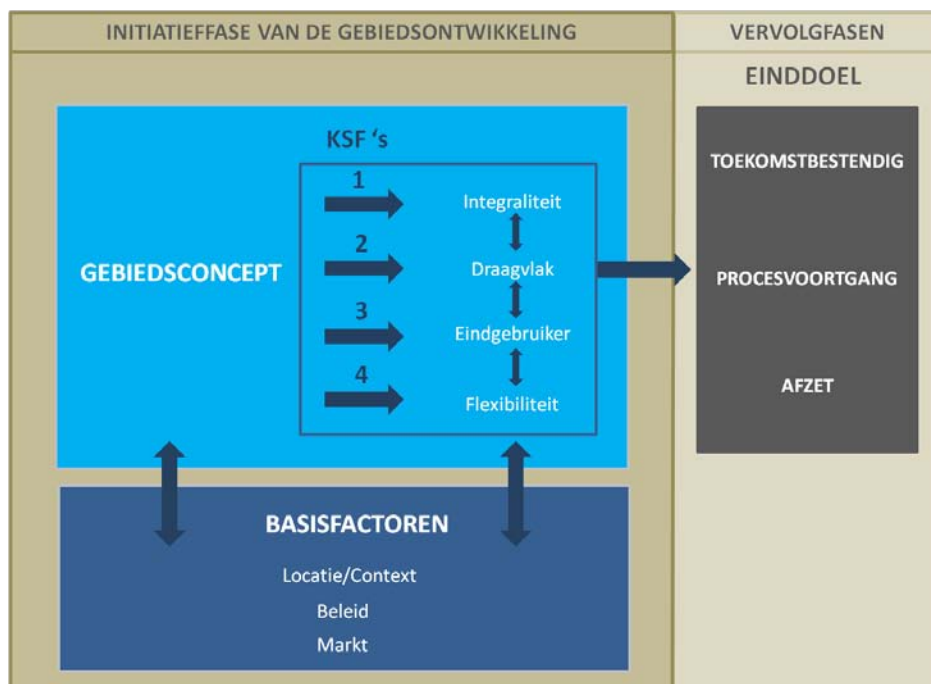
Dit vraagt om een verdere verdieping van de kritische succesfactoren van het gebiedsconcept.

3.2 Positionering kritische succesfactoren (KSF's)

Het gebiedsconcept is de leidraad, het kader, voor een lager schaalniveau bij de uitwerking in een vastgoedconcept of de vastgoedconcepten (per deelgebied), dat door zijn inhoudelijke- en procesmatige uitgangspunten:

1. een opstaloverstijgende gebiedsontwikkeling stimuleert, gericht op waardecreatie en verbinden van fysieke en niet-fysieke factoren; **(integraliteit)**
2. dat partijen (ver)bindt en activeert door koppeling van belangen en waar in een participatief (leer-)proces zowel betrokkenheid en (publiek) commitment ontstaat als een 'gezamenlijk gedragen waarheid', een 'big purpose'; **(draagvlak)**
3. waar eindgebruikers betrokken worden in het proces (t.b.v. het verkrijgen van input) en wensen en behoeften van toekomstige eindgebruikers (doelgroepen) als uitgangspunt dient; **(eindgebruiker centraal)**
4. waardoor met snelheid ingespeeld kan worden op (markt-) ontwikkelingen en maatschappelijke trends. **(flexibiliteit)**

Resumerend kan gesteld worden dat de mate waarin de kritische succesfactoren met elkaar worden verbonden (Van den Berg, Braun en Otgaar, 2020), de kracht van het gebiedsconcept bepalen. Dan kan waardecreatie ontstaan op schaalniveau van het gebied en haar context (Visser en Van Dam, 2006). Zo wordt gekomen tot figuur 18, dat zal worden gehanteerd ten behoeve van de positionering van het gebiedsconcept in het onderzoek van onderhavige thesis.



Figuur 18: positionering kritische succesfactoren - eigen werk 2012

Hierbij veronderstel ik dat een gebiedsconcept dat de basisfactoren en kritische succesfactoren zodanig met elkaar verbindt zodat meerwaarde ontstaat, de gebiedsontwikkeling verbetert, omdat het de kans verhoogt op:

- **Toekomstbestendige gebiedsontwikkeling;**

Omdat een gebiedsconcept de basis vormt voor een gebiedsontwikkeling met een blijvende aantrekkelijkheid doordat de essenties van het gebiedsconcept in elkaar inhaken, flexibel zijn, elkaar versterken en daardoor een langdurige kwaliteit tot gevolg hebben.

- **Procesvoortgang;**

Doordat afzetkans verbetert en risicoprofiel wordt verlaagd en projecten vanuit de initiatieffase in de haalbaarheidsfase als haalbaar worden gekwalificeerd en dus gefiatteerd worden voor uitontwikkeling en de uiteindelijke realisering;

- **Afzet;**

de vastgoedproducten komen beter tegemoet aan de wensen en behoeften van de eindgebruiker;

Zowel voor het publieke- als private veld kan een gebiedsconcept een kritische succesfactor zijn voor realisatie van de gebiedsontwikkeling. Van belang voor het op peil houden van de productie en dus ontwikkeling van steden en hun omgeving.

In een tijd die wordt gekenmerkt door een groeiende behoefte aan integrale- en toekomstbestendige gebiedsontwikkelingen, een overvloed aan onverkochte woningen en projecten die daardoor geen doorgang vinden, klinkt dit als een stevig argument voor een aanpak op basis van een gebiedsconcept. Anna Vos (MAB Bouwfonds) zei het treffend in haar publicatie in Real Estate Magazine van 2005: 'de enige mooie winkel is een verhuurde winkel'.

In de volgende paragrafen zullen de KSF's verder worden geoperationaliseerd, voor verdieping van het theoretisch kader ten behoeve van het onderzoek en om te komen tot een toetsbaar beoordelingskader dat kan dienen als meetlat voor consistent onderzoek en eenduidige vergelijking.

3.3 KSF Integraliteit

Het onderzoek van Deloitte 'schuivende panelen, een visie op gebiedsontwikkeling' dat in opdracht van de praktijkleerstoel gebiedsontwikkeling is uitgevoerd (Ten Have, 2010) handelt over de gevolgen van de crisis voor de sector. Het rapport begint met de volgende constatering:

'De crisis in de woningbouw heeft toegeslagen. Waar de afgelopen jaren alle partijen die actief zijn in de woningbouw mooie marges en resultaten boekten, kwam daar in 2009 definitief een einde aan. Ook de eerste helft van 2010 waren de tekenen nog niet positief. Het resultaat is verpletterend: gemeenten kampen met tekorten in de begroting als gevolg van de daling van grondprijzen, woningen staan lang te koop en nog steeds gaan bouwbedrijven failliet. Projectontwikkelaars hebben grote afboekingen op grondposities moeten verwerken en corporaties hebben steeds minder investeringsruimte. Alle partijen worstelen daarnaast met hun rol en positie jegens elkaar'.

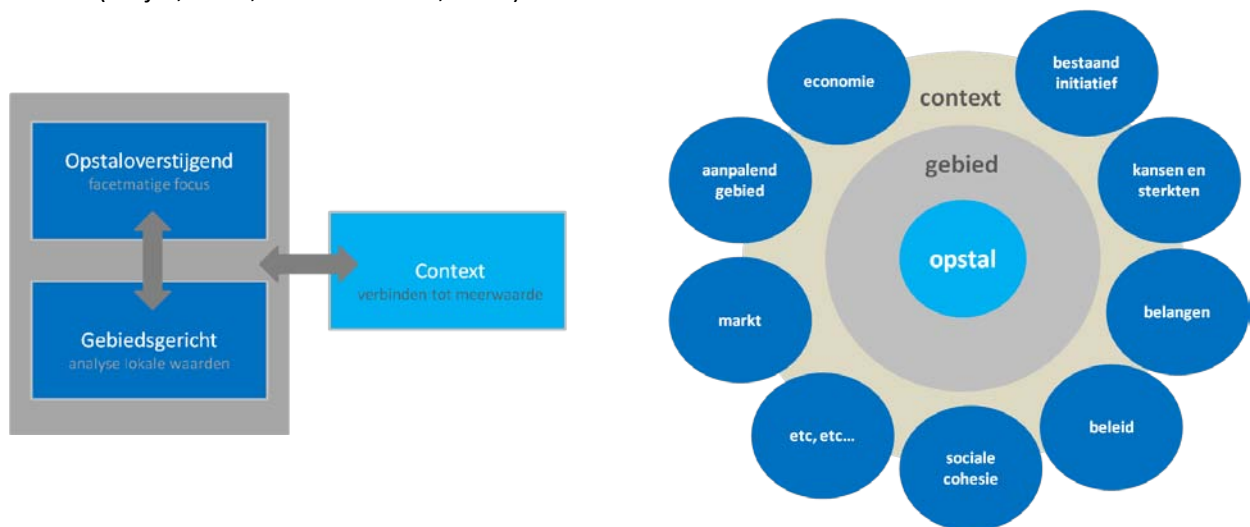
Nieuwe strategieën zijn aan de orde van de dag. Ook het rapport van Ten Have (2010) pleit voor een nieuwe werkwijze. Nieuw in de gekozen aanpak is het integraal benaderen van de opgaven. Een werkwijze die breder is dan alleen de ruimtelijke opgave alleen. Zoals bijvoorbeeld in Rijswijk -Zuid, waar ruimtelijke kwaliteiten verbonden zijn met de economische potentie van de regio.

Hier staan thema's als versterking van de economie en de bereikbaarheid centraal naast thema's als investeren in de kwaliteit van het leefmilieu, vergroting van kennis en innovatie en het verbeteren van de kwaliteit van onderwijs en de aansluiting daarvan op de arbeidsmarkt (Franzen, de Zeeuw, 2009).

In hoofdstuk 2 is geconstateerd dat integraliteit van het gebiedsconcept zich onderscheidt door het in verbinding brengen met elkaar van een drietal dragers, die als een samenhangend geheel versterkend op elkaar werken (figuur 19):

- **opstaloverstijgend**
waarbij de focus van partijen voornamelijk is gericht op ontwikkeling van het gebied op meerdere facetmatige aspecten (zoals ruimtelijk-/fysiek, economisch, ecologisch, sociaal en cultureel perspectief);
- **gebiedsgericht**
in de analyse en doorvertaling naar het gebiedsconcept krijgen lokale kenmerken, bestaande (facetmatige) waarden en het DNA van het gebied een prominente rol (genius loci);
- **contextgericht**
de fysieke- en niet fysieke factoren binnen de context van de gebiedsontwikkeling worden met elkaar verbonden, met het doel te komen tot meerwaarde.

Meerwaarde die zich uit voor het gebied in gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde (de Zeeuw, Franzen, 2010) en voor de actoren in de gebiedsontwikkeling in het bedienen van de individuele belangen, binnen het collectieve belang. Meerwaarden die tot stand komen in samenwerking tussen actoren in een netwerk, dat voordelen brengt die partijen niet alleen kunnen behalen (Van den Berg, Braun en Otgaar, 2002). En die bovendien als zodanig door partijen worden herkend, zodat dit aanzet tot actie (Haijer, 2010; Schoenmakers, 2012).



Figuur 19: integraliteit door verbinden en focus op meerwaarde, eigen werk, 2012

Dit leidt tot de volgende indicatoren voor een integrale aanpak:

- **Opstaloverstijgende focus op meerdere facetten;**
- **Het onderling verbinden van de verschillende facetten en vertalen in interventies;**
- **Analyse van bestaande- en potentiële lokale (multi disciplinaire) waarden;**
- **Het in verbinding brengen van de verschillende facetten (opstaloverstijgend) met de lokale waarden (gebiedsgericht) en vervolgens dit geheel te verbinden met fysieke- en niet fysieke factoren (context) met het doel meerwaarde te creëren.**

3.4 KSF Draagvlakcreatie

'Als je een actiegroep actief wilt krijgen, dan moet je dat doen op het omslagpunt van angst over de plannen naar woede over de arrogante plannenmakers. Je gaat als burger naar de voorlichtingsavond, je wilt weten wat er aan hand is. En daar voel je je geminacht. De overheid moet zich realiseren dat alles wat ze doet een emotionele lading heeft'. Wat hier voor 'de overheid' staat, geldt ook voor de marktpartijen die in de voorste linies van een gebiedsontwikkeling acteren (deZeeuw, Franzen, 2010)

Draagvlak dient dus georganiseerd te worden, of op z'n minst moet het ontstaan ervan gefaciliteerd worden binnen het proces van gebiedsontwikkeling.

Er ontstaat samenwerking, omdat gewerkt wordt aan interactie en het bereiken van een gezamenlijk doel (visie). Betrokkenen zullen bovendien eerder bereid zijn om te participeren in projecten die passen in deze (integrale) visie. Het creëert begrip voor elkaars standpunten, betrokkenheid en commitment (Van den Berg, Braun en Otgaar, 2002).

De procesmatige uitgangspunten van het gebiedsconcept kunnen dus bijdragen aan het realiseren van draagvlak en commitment bij stakeholders. Dit wordt in de literatuur en publicaties de 'mutual gains approach' genoemd. De kern van deze benadering is dat belanghebbenden bij bepaalde besluiten worden betrokken en dat aan hun (uiteenlopende) belangen tegemoet wordt gekomen bij het vormgeven van de oplossingen (Evers en Susskind, 2009).

Het externe draagvlak, gaat in op de steun of goedkeuring van actoren buiten de publiek-private samenwerking. Hierbij valt te denken aan het creëren van draagvlak naar de plaatselijke bevolking, maatschappelijke belangen, politiek of rekening houden met gemeentelijke bestuurswijzigingen (College B&W) door aankomende verkiezingen (Beenders, 2011). Het interne draagvlak daarentegen betreft de publiek-private samenwerking.

Paul Rüpp, voormalig gedeputeerde Ruimtelijke Ontwikkeling Noord Brabant, wijst in dit kader op de urgentie van het plan dat door actoren gedeeld moet worden (de Zeeuw, Franzen, 2010). Urgentie en het ontlenen van toegevoegde waarde aan de samenwerking (bediend zien van het individuele belang binnen de collectieve doelstelling) lijken mede bepalend te zijn voor de wil tot participatie.

Participatie kent verschillende verschijningsvormen. De participatieladder van Arnstein (1969) gaat in op het niveau van zeggenschap (KEI-centrum.nl).

Hij maakt onderscheid in informeren, raadplegen, adviseren, co-produceren en (mee) beslissen.

De vorm van participatie relateert aan een bepaald type mens (Trip, 2011). Sommigen willen zich vooral in bezwaren procedures bemoeien met de ontwikkeling van de wijk en zijn daar bedreven in. Anderen willen vooral hun kennis doorgeven (Hajer, 2010) maar voelen zich niet geroepen om een actieve en leidende rol te spelen. Bovendien kan het betrekken van belanghebbenden een



Participatieladder van Arnstein

meerwaarde betekenen op het procesmatige vlak door een verhoging van de creativiteit en een kwalitatieve verbetering van het procesresultaat (Beenders, 2011), zoals draagvlak.

Trip (2011) heeft een indeling gemaakt van factoren die van belang zijn bij participatieprocessen. Hieraan kan de wijze waarop en de mate waarin de belanghebbenden een centrale en belangrijke rol innemen in het proces van gebiedsontwikkeling afgeleid worden. Voor het proces tot en met initiatieffase wordt van belang geacht:

- Community building; het opbouwen van een gemeenschap; activering van een netwerk; intra-gemeenschap activiteiten en benaderen van het collectief;
- Introductie van 'fase nul' voorafgaand aan de initiatieffase; onderkenning en ondersteuning van deze fase;
- Gedeeld verhaal waar partijen aan zouden kunnen en willen werken (adviseren of co-creëren naar een gezamenlijk doel);

Bovendien speelt het imago van het gebied een belangrijke rol. De 'genius loci' van de plek, waaraan actoren (en doelgroepen) zich binden. In het proces tot en met de initiatieffase wordt daarvoor de basis gelegd:

- Locatiebranding en het opbouwen van een eigen identiteit; placemaking, door activiteiten en tastbare bewijzen als boomplantdagen, opruimacties, e.d., die bijdragen aan het behalen van het gezamenlijke doel en betrokkenheid en draagvlak creëert.

Voor het sturen op draagvlakcreatie lijken een aantal indicatoren indentificeerbaar:

- **community building en vertrouwensbasis tot samenwerking;**
- **placemaking in samenwerking met lokale communities;**
- **Een dynamisch interactief participatieproces waar stakeholders betrokken worden bij besluitvorming en het vormgeven van oplossingen;**
- **Bereiken van consensus over het gemeenschappelijk belang, een gezamenlijk gedragen waarheid, een gezamenlijk doel;**
- **Koppelingen van belangen binnen de gemeenschappelijke doelstelling(en), waarbij resultaten worden behaald die de individuele actoren niet alleen hadden kunnen realiseren;**
- **Onderkende urgentie van de gebiedsontwikkeling;**

3.5 KSF Eindgebruiker centraal

Binnen de huidige economische positie en de vraaggestuurde markt is de noodzaak om een onderscheidend leefmilieu (wonen, werken, winkelen, leren, recreëren) aan te kunnen bieden toegenomen om de afzet van het vastgoedproduct zeker te stellen. Daarvoor is nodig dat:

- met het eindproduct optimaal wordt aangesloten op de wensen en behoeften van de eindgebruiker (doelgroep(en)). Een vraaggestuurde attitude van de ontwikkelende partij(en) is daarbij een voorwaarde;
- rechtstreeks kennis verkregen wordt van de eindgebruikers (input) over zijn wensen en behoeften;

- ruimte wordt geboden door de overheid om te kunnen sturen op wensen en behoeften van eindgebruikers.

De erkenning van de waarde van de eindgebruiker bij gebiedsontwikkeling neemt toe door de kennis en kunde die zij kunnen inbrengen (Trip, 2011). Ook Hajer (2010) erkent deze inbreng van kennis en het participeren in gezamenlijke denkoefeningen (processen).

De voorwaarde voor een dergelijke participatief proces is dat partijen, in casu de eindgebruiker, bereid is hieraan deel te nemen. Hoe krijg je dat voor elkaar?

Dat doet de vraag stellen op welk moment de eindgebruiker betrokken dient te worden in het proces van gebiedsontwikkeling en op welke wijze. Het primaire antwoord op die vragen is eenvoudig te formuleren: op een zodanige wijze en op die momenten waarop waarde kan worden gecreëerd en (nog) in de wensen (belangen) van de eindgebruiker kan worden voorzien.

Op welk moment

In de huidige gebiedsontwikkeling praktijk zijn de eindgebruikers nog te vaak niet vanaf het begin van de ontwikkeling op een actieve, partnergerichte wijze betrokken bij de ontwikkeling van een gebied. De noodzaak voor een consumentgerichte en marktgerichte benadering is gebleken in de allervroegste fase van het ontwikkelingsproces (B. van Leent, 2009), de initiatieffase dus.

Op welke wijze

Participatie kan op verschillende niveaus plaatsvinden, maar moet wel echt gewild worden, anders is het een vorm van non-participatie (Arnstein, 1969). Bij het aangaan van partnerschap ervaart de burger volgens Arnstein pas echt invloed op het proces. Bij het inbrengen van kennis van de eindgebruiker omtrent zijn wensen en behoeften, lijkt dit het best bereikt te worden in een adviserende of co-creërende rol.

Bereidheid van eindgebruikers

De motivatie om daadwerkelijk betrokken te raken en te blijven bij het proces van gebiedsontwikkeling hangt volgens Kwee (2006) af van twee factoren: miskennis en betrokkenheid.

‘Een consument kan zich door erkenning en door het beleven van meerwaarde betrokken voelen bij de locatie, een bepaald concept of een specifiek programma van eisen’.

Beenders noemt in zijn masterthesis ‘Vraaggestuurd Bouwen’ (2011) dat een samenwerking tussen particulieren en een marktpartij gebaseerd moet zijn op het creëren van meerwaarde voor beide actoren. Hij verwijst vervolgens naar literatuur (Wolting, 2008 en Bult-Spiering, 2003). Hiervan lijken twee vormen van meerwaarden relevant voor het centraal stellen van de eindgebruiker in onderhavige thesis. De procesmatige- en inhoudelijke meerwaarde, omdat zij direct medebepalend zijn voor de medewerking en het stimuleren van betrokkenheid van de eindgebruiker. Deze meerwaarde komt tot uiting in het delen van ervaring en kennis en vervolgens het koppelen van deze expertise met elkaar, waardoor de kwaliteit van het project wordt verhoogd. De eindproducten kunnen beter afgestemd worden op de wensen en behoeften van de eindgebruiker (Beenders, 2011). Door het creëren van zodanige inhoudelijke- en procesmatige meerwaarde zal het gevoel van miskennis bij de eindgebruiker afnemen en de mate van betrokkenheid toenemen.

Dit leidt tot de volgende indicatoren om het centraal stellen van de eindgebruiker vanaf de initiatieffase te identificeren:

- **Een marktgerichte houding van ontwikkelende partijen (identiteit, doelgroepen, vraaggestuurd);**
- **Erkenning van de kennis en ervaring van eindgebruikers en dit communiceren;**
- **Verkrijgen van rechtstreekse input van de eindgebruiker ten gunste van het verbeteren van de afstemming van het eindproduct op de wensen en behoeften van de eindgebruiker (betrokkenheid organiseren);**
- **Betrokkenheid van de eindgebruiker in het proces in een adviserende dan wel co-creërende rol;**
- **Zorgvuldige verwerking van de input in het gebiedsconcept (cyclisch proces, waar terugkoppeling en evaluatie onderdeel van uit maakt);**
- **Ruimte van de overheid om te kunnen sturen op wensen en behoeften (flexibiliteit, paragraaf 3.2.4)**

3.6 KSF Flexibiliteit

‘Planvorming is het balanceren tussen het vastleggen van kaders en kwaliteit en de flexibiliteit en ruimte om in te spelen op onverwachte ontwikkelingen’ (Hans de Jonge, hoogleraar vastgoedbeheer en ontwikkeling, TU Delft, 2009).

Verhage en Cunningham (1984) geven vanuit hun algemene grondslagen voor marketing-management aan dat voor het in de praktijk uitvoeren van het concept het noodzakelijk is de doelstellingen en de missie’ ruim te formuleren. In kader van dit onderzoek lees ik voor missie ‘de gebiedsvisie’ (als uitgangspunt van het gebiedsconcept, uitgewerkt vanuit een idee).

De wijze waarop men dit doet (ruim, toch kaderstellend) is vaak bepalend voor de mate waarin men succesvol kan reageren op wijzigende marktomstandigheden en wensen & behoeften als gevolg van demografische ontwikkelingen en/of maatschappelijke trends (ibid).

Van den Berg, Braun en Otgaar benoemen eenzelfde noodzaak in het veld van gebiedsontwikkeling waarbij zij in hun definiëring van organiserend vermogen een vergelijkbare omschrijving geven: ‘het vermogen om in te kunnen spelen op de veranderde omgeving. De kunde om te anticiperen op maatschappelijke veranderingen en daar op in te spelen met nieuwe ideeën, nieuwe ontwikkelingen op gang te brengen en te implementeren’.

In alle benaderingen in de literatuur vraagt het enerzijds inhoudelijk om een voldoende kaderstellend gebiedsconcept dat duidelijkheid en éénvoudigheid over de gewenste kwaliteit geeft, maar door zijn uitgangspunten toch flexibel is, om te kunnen reageren op wijzigingen of onvoorziene effecten van de verschillende interventies. Daarbij wordt de vraag gesteld: wat wordt wel vastgesteld en waar is ruimte nodig? Voor de ruimtelijk-/fysieke uitwerking betekent dit een planningsinstrument dat flexibiliteit biedt; bijvoorbeeld geen blauwdrukken en stringente stedenbouwkundige plannen, maar ruimte biedend door bijv. een ruimtelijk raamwerk een essentiekaart, etc.

Anderzijds vraagt het om contracten die flexibiliteit faciliteren. Om daarbij passende procesafspraken tussen markt en de publieke actoren als lokale- en eventueel regionale overheid over het publiek-/ruimtelijk planningsinstrument. En om een nauwkeurige afweging van de meest geschikte samenwerkingsvorm die vrijheden biedt.

Franzen en de Zeeuw (2009) bespreken een aantal nieuwe samenwerkingsvormen die de nieuwe rollen en risicoverdeling tussen partijen in het huidige speelveld weergeven. De meeste flexibiliteit lijkt gewaarborgd bij het samenwerkingsmodel 'bouwclaim nieuwe stijl' en het 'joint-venture light' model. In beide gevallen blijven publieke en private partijen langdurig betrokken in het totale gebied dat zich onder andere uit in risicotoedeling in de grondexploitatie en/of een gemeenschappelijke publiek-private rechtspersoon (bijvoorbeeld een B.V.).

Voor de operationalisering van de KSF 'flexibiliteit' staan zowel de inhoudelijke- als procesmatige uitgangspunten centraal. De procesmatige afspraken staan in dienst van het inhoudelijk kunnen blijven voldoen aan de vraag uit de markt en wensen en behoeften die evolueren als gevolg van maatschappelijk trends.

Daarbij zijn een aantal indicatoren te identificeren (Franzen, de Zeeuw, 2009):

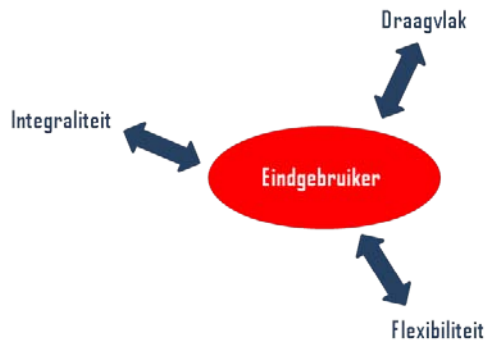
- ***Een publiek planningsinstrument (publiekrechtelijk kader) afgestemd op flexibel handelen;***
- ***De publiek-privatrechterlijke samenwerkingsvorm dat ruimte biedt voor flexibiliteit en het reageren op veranderende omstandigheden in de markt en maatschappij.***
- ***Een kaderstellend gebiedsconcept, waarbij de na te streven kwaliteit en onderscheidende kracht overeind blijft bij de uitwerking. Daarbij is weloverwogen een keuze gemaakt wat wanneer in een plan wordt vastgelegd en wat open blijft en waarom;***
- ***Fasering in kleine deelprojecten is mogelijk, doch samenhang blijft geborgd;***
- ***Een globaal publiek programma van eisen en 'planning conditions' tussen markt en overheid, in plaats van een overmaat aan niet flexibele publieke ambities, -eisen en -wensen;***
- ***Een faciliterende overheid die ruimte laat aan marktpartijen om in te spelen op wijzigende markt- en maatschappelijke ontwikkelingen.***

3.7 Raakvlakken van de KSF's

De 4 kritische succesfactoren zijn geformuleerd, als meest bepalende factoren in het gebiedsconcept. Ze hebben raakvlakken met elkaar en lijken elkaar te beïnvloeden.

De transformatie van de vastgoedmarkt van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd en het toenemende belang van emotionele behoefte (Van Leent, 2009) en beleving van de consument (Pine en Gilmore, 1999) legitimeren andermaal om de wensen en behoeften van de consument voorop te stellen en een separate KSF hiervoor te hanteren: 'eindgebruiker centraal'.

Opvallend is dat de KSF 'eindgebruiker centraal' de meest voorname succesfactor lijkt. Bij het centraal stellen van de eindgebruiker, wordt in feite al rekenschap gegeven van de andere drie kritische succesfactoren (integraliteit, draagvlak en flexibiliteit). Bij de KSF 'eindgebruiker centraal' komen namelijk twee denkrichtingen naar voren:



- de eindgebruiker, breed geformuleerd binnen het private en publieke veld, die betrokken wordt vanaf het begin van de gebiedsontwikkeling, waardoor betrokkenheid en **draagvlak** ontstaat, en
- de eindgebruiker wiens wensen en behoeften centraal staan en ingevuld worden met de vastgoedproducten en de interventies binnen de gebiedsontwikkeling op sociaal-maatschappelijk, -economisch-, ecologisch- en sociaal-cultureel gebied. Dit impliceert enerzijds een **integrale benaderingswijze** en een focus op wijzigende behoeften en wensen (dynamisch), waardoor **flexibiliteit** nodig is.

Dit raakt het organiserend vermogen concept van Van den Berg, Braun en Otgaar (2002) dat door hen omschreven wordt als 'de competentie om alle betrokken actoren te laten deelnemen in een proces waar met hun hulp nieuwe ideeën worden gegenereerd en een strategie wordt ontwikkeld en geïmplementeerd, in antwoord op fundamentele (maatschappelijke-) ontwikkelingen, waarbij condities worden gecreëerd voor een duurzame stedelijke ontwikkeling'.

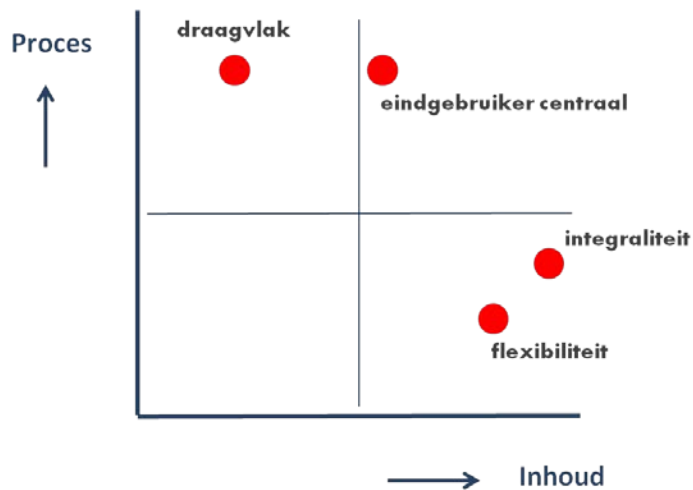
Elementair bij organiserend vermogen is o.a. het vermogen in te kunnen spelen en te anticiperen op een verander(en)de omgeving. Een belangrijke factor die dit beïnvloedt is visie & strategie.

De visie als een gezamenlijk gedragen idee, een 'big purpose', in het kader van deze onderhavige thesis al eerder 'gezamenlijke waarheid' genoemd. De ontwikkeling van deze gezamenlijke waarheid creëert draagvlak en stimuleert samenwerking tussen belanghebbenden (Van der Berg, Braun en Otgaar, 2002). De parallel met de theorie van Hajer (2010) is op dit punt eenvoudig te trekken waar hij 'het sterke verhaal' omschrijft, de gezamenlijke waarheid, dat ontwikkeld wordt in een participatief proces; dat organiserend vermogen heeft omdat het verleidt en mensen activeert tot het leveren van kwaliteit.

3.8 KSF's: proces en inhoud

Zoals gezegd verbinden de kritische succesfactoren van het gebiedsconcept zowel procesmatige- als inhoudelijke uitgangspunten. De KSF's 'integraliteit' en 'flexibiliteit' richten zich primair op de inhoudelijke zijde van het gebiedsconcept. De KSF's 'draagvlak' en 'eindgebruiker centraal' verenigen in grotere mate de procesmatige aspecten van het gebiedsontwikkelingsproces, waarvoor de basis tijdens het ontstaan van het gebiedsconcept gevormd wordt.

Toch hebben de primair inhoudelijke KSF's ook procesmatige randvoorwaarden en vice versa. Onderstaand figuur 20 geeft dit weer.



Figuur 20: procesmatige- en inhoudelijke weergave van de KSF's in gebiedsontwikkeling - eigen werk, 2012

Binnen de KSF 'draagvlak' ontstaat door een participatief proces een gezamenlijke waarheid (inhoud). Doordat de eindgebruiker als vaste actor in het proces wordt betrokken, wordt kennis verkregen (input) voor de inhoud van het gebiedsconcept (c.q. vastgoedconcept, c.q. productconcept), gebaseerd op wensen en behoeften van deze eindgebruikers.

Inhoudelijke integraliteit van het gebiedsconcept wordt primair bereikt door fysieke en niet-fysieke factoren met elkaar in verbinding te brengen, zodat deze elkaar versterken. Daar ligt een belangrijk onderdeel van de kracht van een gebiedsconcept. Er lijkt echter pas waarde aan te kunnen worden ontleend als dit gebeurt in een proces waar de focus ligt op meerwaardecreatie.

Flexibiliteit is nodig om inhoudelijk te kunnen blijven voldoen aan de (wijzigende) wensen en behoeften van de eindgebruikers.

Uiteraard wordt de effectiviteit van het gebiedsconcept door vele factoren beïnvloed. Factoren die deels buiten het directe beïnvloedingsveld van betrokkenen liggen. Gebiedsontwikkeling is immers een complex systeem door de veelheid van actoren, belangen en disciplines en de noodzaak tot het leggen van verbindingen daartussen om te komen tot meerwaarde. Een complex systeem waar, door emergentie, de effecten van een transformatie in een gebied zich maar moeilijk laten leiden of voorspellen. Constateerend dat een veelheid aan variabelen het effect van het gebiedsconcept op de gebiedsontwikkeling beïnvloeden, neemt niet weg dat een aantal cruciale factoren kunnen leiden tot risico reductie in het bereiken van het einddoel van de gebiedsontwikkeling. Deze zijn als kritische succesfactoren voor het gebiedsconcept genoemd in hoofdstuk 3. Daaraan ten grondslag liggen de basisfactoren die de gebiedsspecifieke uitgangspunten vormen van de gebiedsopgave.

4.1 Operationalisering theoretisch kader

In hoofdstuk 3 zijn per kritische succesfactor geoperationaliseerd en de variabelen benoemd waarop binnen de interviews bevestigd kan worden. Dit is schematisch weergegeven in het operationaliseringsschema (bijlage 1) en leidraad geweest voor het opstellen van de vragenlijst (bijlage 2) en bij het afnemen van de interviews ten behoeve van het empirisch onderzoek.

Op deze wijze kan de aanwezigheid van de kritische succesfactoren en de mate waarop zij effect hebben gehad op het bereiken van het einddoel van de gebiedsontwikkeling worden geanalyseerd binnen het empirisch onderzoek. Deze variabelen zijn niet limitatief en niet bedoeld cumulatief identificeerbaar te moeten zijn binnen de praktijkcases. Het geeft enkel aan hoe de focus op desbetreffende kritische succesfactor kan worden geïdentificeerd.

4.2 Inkadering praktijkcases

De kracht van het kwalitatief empirisch onderzoek van de praktijkcases is gelegen in de case confrontatie, om de resultaten uit het onderzoek van de praktijkcases met elkaar te kunnen vergelijken. Anderzijds is het waardevol verschillen te kunnen ontdekken bij praktijkcases die in verschillende stadia van het gebiedsontwikkelingsproces verkeren. Dit vraagt een zorgvuldige selectie van de praktijkcases.

Een aantal randvoorwaarden heb ik daarbij vooraf gedefinieerd:

1. Aangezien de terminologieën van visie/ gebiedsconcept in de praktijk niet éénduidig worden gebruikt, zijn veel gebiedsontwikkelingen in het economisch tijd van voor 2008 (vóór de economische crisis), bestempeld als een gebiedsconcept. In de praktijk bleek echter regelmatig dat dit beperkt bleef tot een 'brand', een merk voor een pur sang ruimtelijk plan.

Een praktijkcase wordt op dit punt voor het onderzoek geschikt geacht indien vanaf de initiatieffase van de gebiedsontwikkeling een duidelijk gebiedsconcept is ontwikkeld, of er een intentie daartoe was, om te komen tot een integrale en toekomstbestendige gebiedsontwikkeling.

2. Aangezien de veelheid aan belangen, wensen en behoeften en het verbinden van actoren een belangrijk onderdeel is van het gebiedsconcept zoals gedefinieerd ten behoeve van dit onderzoek, dienen de praktijkcases te kunnen worden geïdentificeerd als binnenstedelijke, multifunctionele gebiedsontwikkelingen.
3. Het onderzoek richt zich op de initiatieffase van de gebiedsontwikkeling, aangezien daar het gebiedsconcept zijn ontstaansbodem aan ontleent. De praktijkcases hebben minimaal de initiatieffase afgesloten met een haalbaarheidsonderzoek (haalbaarheidsfase). Er is daarbij minimaal een fiattering afgegeven door de risicodragende partij(en) voor de vervolffase (integrale vastgoedontwikkeling) in het gebiedsontwikkelingsproces. Bij voorkeur is zelfs (de eerste fase van) de praktijkcase in ontwikkeling genomen.
4. De omvang van de gebiedsontwikkeling is niet primair van belang, zo lang het een ontwikkelingsopgave is van een gebied, dat op zichzelf verbindingen heeft met zijn fysieke- en niet fysieke context.
5. Het enigszins abstracte theoretisch kader dient zijn concretiseringslag te krijgen bij het onderzoek van de praktijkcases. Voorwaarde voor de selectie van de praktijkcases is dat ik toegang kan krijgen tot benodigde informatie en er bereidheid tot medewerking is tot het delen van inhoudelijk kwalitatieve informatie bij de verschillende betrokken publieke-, private-, en maatschappelijke partijen.
6. De praktijkcases zijn bij voorkeur geografisch verspreid gelegen over verschillende economische regio's in Nederland of gelegen in een verschillende economische context.

4.3 Keuze praktijkcases

De praktijkcases die ik heb geselecteerd voor mijn empirisch onderzoek zijn de gebiedsontwikkelingen:

- Stadswerven Dordrecht;
- Katendrecht Rotterdam;
- Doornakkers, 'de Toeloop' Eindhoven.

Alle cases voldoen aan de randvoorwaarden zoals hierboven beschreven. Bovendien trokken ze bijzonder mijn aandacht vanwege de strategische ligging ten opzichte van de binnenstad (Stadswerven en Katendrecht) en/of de bijzondere positie als stedelijk gebied en de aanwijzing als krachtwijk (Katendrecht en de Toeloop). Daarnaast was vanuit mijn werkgever Hurks vastgoedontwikkeling een duidelijke wens aanwezig, gegeven het theoretisch kader, om de case 'de Toeloop' te analyseren voor zelfreflectie en een voor de organisatie lerend effect.

Bovendien zijn de cases ten opzichte van elkaar erg interessant, aangezien ze alle drie in een ander stadium van het gebiedsontwikkelingsproces verkeren.

Voor de gebiedsontwikkeling Stadswerven te Dordrecht is onlangs de planontwikkeling van het eerste deelgebied gestart, nadat de initiatief- en haalbaarheidsfase waren afgerond door vaststelling van het Masterplan en stedenbouwkundig plan en fiattering van bestuurders en directies.

De gebiedsontwikkeling Katendrecht daar tegenover is reeds grotendeels getransformeerd, waarbij ca. 50% van de ruimtelijke ingrepen is gerealiseerd. De resterende deelgebieden zijn deels in ontwikkeling genomen en/of tijdelijk in gebruik gegeven.

'De Toeloop' in Eindhoven tenslotte, is volledig gerealiseerd in twee fasen waarbij de tweede fase in 2011 is opgeleverd en in exploitatie is genomen. Door deze verschillende processtadia vind ik het extra interessant om de onderlinge verschillen en overeenkomsten van de cases in resultaten van het onderzoek met elkaar te vergelijken (analyse en synthese, hoofdstuk 5).

4.4 Empirisch onderzoek

Het empirisch onderzoek bestaat uit deskresearch en fieldresearch. Het fieldresearch beslaat 5 interviews per case (totaal dus 15 interviews) met belanghebbenden en/of professionals die verschillende partijen vertegenwoordigen in de gebiedsontwikkeling van de praktijkcases. Per case zijn er personen geïnterviewd uit het:

- publieke domein;
- private domein;
- maatschappelijke veld.

Zo zijn vertegenwoordigers van gemeenten, marktpartijen, corporaties, bewonersorganisatie, schoolbestuur en initiatiefnemer van culturele activiteiten individueel geïnterviewd. Deze pluriformiteit is gekozen om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de gebiedsontwikkeling en de rol van de factoren als opgenomen in het theoretisch kader.

Onderstaand zullen de resultaten van deze interviews en het deskresearch uiteen worden gezet. Dit gebeurt aan de hand van het operationaliseringsschema van het theoretisch kader zoals opgenomen in bijlage 1. Het gebiedsconcept is daarbij onderverdeeld in een aantal factoren, te weten:

| | |
|--------------------------------------|--|
| Totstandkoming gebiedsconcept | Gebiedsgebonden - P.A.S.T.-principe |
| Kritische succesfactoren | Integraliteit - Draagvlak - Eindgebruiker centraal - Flexibiliteit |
| Effect | Toekomstbestendig - Procesvoortgang - Afzet |

Per factor wordt aan de hand van de criteria uit het operationaliseringsschema de analyse van de praktijkcases na elkaar uiteengezet, zodat een consistente weergave van de onderzochte cases gegeven kan worden.

Vervolgens worden in hoofdstuk 5 de praktijkcases met elkaar vergeleken om daarna over te kunnen gaan tot conclusies en beantwoording van de hoofdvraag en subvragen om vervolgens af te sluiten met aanbevelingen voor de praktijk (hoofdstuk 6).

4.5. Onderzoeksresultaten Stadswerven Dordrecht

4.5.1 Achtergrond Stadswerven te Dordrecht

Met het faillissement van de scheepswerven in Dordrecht in 1999 is gemeente Dordrecht gestart met ideegeneratie over invulling van dit gebied, nabij de binnenstad van Dordrecht. Een schiereiland gelegen tussen het Wantij (rivier) en de Merwede (open verbinding met de zee). Een gebied van ca. 70 ha water en land.

Dordrecht kampt(e) daarnaast met een éézijdig woningaanbod, veelal in het goedkope (huur)segment, relatief veel lage inkomensgroepen en een groot aandeel wijken met sociale problematieken. Vanuit dat perspectief is politiek draagvlak ontstaan voor aantrekken van midden- en hogere inkomens naar de stad en creëren van daarop aansluitende woonmilieus.

In 2001 heeft OCW (OntwikkelingsCombinatie de Werven, een samenwerking tussen Innoplan, Dura Vermeer en JP van Eesteren) de scheepswerven gekocht en een plan ontwikkeld, gericht op gezinnen in het hogere inkomenssegment. Een plan zonder gebiedsgerichte aanpak en gekenmerkt door een projectmatige benadering.

Het eerste deelplan was reeds in verkoop toen de gemeente in 2007 een manco ontdekte in de GREX en dat reden was om het hele plan 'on hold' te zetten. Toen Innoplan de wens uitte om uit OCW te stappen, werd AM, als bekende in de stad Dordrecht, door OCW benaderd voor overname van de grond met ontwikkelrecht. AM koopt in 2007 tweederde deel in de ontwikkelingscombinatie (Dura Vermeer en JP van Eesteren behouden nog ieder éénzesde deel).

Men is volledig opnieuw begonnen met de gebiedsontwikkeling. De urgentie bij de gemeente was inmiddels gestegen, aangezien de plannen van de jaren daarvoor in de prullenbak verdwenen, hoge financiële investeringen waren gedaan in het gebied en verpaupering van het gebied, op zo'n korte afstand van het stadscentrum, op de loer lag en niet wenselijk was. Bovendien bracht het manco (misrekening) in de GREX een hoge druk op de politieke agenda.

In 2009 is het nieuwe Masterplan in samenwerking tussen OCW, gemeente, AM Concepts en UFM (Urban Flood Management) tot stand gekomen en door de gemeenteraad vastgesteld.

Aangezien het gehele gebied Stadswerven buitendijks is gelegen, is de omgang met water een opgave op zich. Was in het 'oude plan' voor 2007 nog sprake van ophoging van het gehele gebied om het water te keren, in het nieuwe Masterplan van 2009 is 'leven met het water' (en beheersen van de gevolgen van overstromingsgevaar) de kern van het concept van Stadswerven.

In dat kader is UFM (Urban Flood Management), als project binnen de gemeente Dordrecht van 2005-2008, verbonden aan Stadswerven (pilotproject voor kennisontwikkeling van UFM). Dit heeft zijn vervolg gekregen in het MARE project van 2009-2012 waarin ook Stadswerven als pilot is aangewezen.



plangebied Stadswerven

De gebiedsontwikkeling omvat Stadswerven Noord, ten noorden van het Wantij, waar OCW haar ontwikkelrecht heeft verworven en Stradswerven Zuid, ten zuiden van het Wantij, waar de gemeente positie heeft en de vastgoedontwikkeling voert op basis van aanbesteding.

Het plan omvat de ontwikkeling en realisatie van een nieuw binnenstedelijk gebied, verwijzend naar de historische binnenstad, met in totaal 1450 woningen en 12.000 m2 functies als horeca, kunstcluster, poppodium, bioscoop, wijk- en buurtvoorzieningen, winkels, etc.). Het gebied heeft twee doelen:

- Creëren van woonmilieu voor midden- en hogere inkomensgroepen;
- Stedelijke aantrekkingskracht door functies als Villa Augustus, poppodium, kunstcluster en tijdelijke functies in Biesboschhal en de Ark van Noach.

Gemeente voert de regie over de gebiedsontwikkeling en vervult hierin een traditionele rol. Het Masterplan is in samenwerking tussen partijen tot stand gekomen alsmede een stedenbouwkundig plan met beeldregieplan, waarbij de marktpartijen (OCW) dit proces aanvoerden. Het vormt het ruimtelijk (toetsbaar) kader voor de vastgoedontwikkelingen van de verschillende deelgebieden.

Met het vaststellen van deze planologische instrumenten is de initiatieffase in 2011 afgerond, met een overeenkomst tussen gemeente en OCW. Het eerste deelgebied, de Erven, is momenteel in (vastgoed)ontwikkeling.

4.5.2 Totstandkoming van het gebiedsconcept

I Gebiedsgebonden - P.A.S.T.-principe

De probleemdefiniëring van het gebied is éézijdig opgepakt: een ruimtelijke oplossing voor een potentieel desolaat gebied (ruimtelijk probleem), nabij de historische binnenstad van Dordrecht. Tevens invulling gevende aan een volkshuisvestelijke ambitie van de stad, tot het aantrekken van midden- en hogere inkomens.

De strategie gaat uit van de fysieke kansen die het gebied biedt. Het unieke karakter van de locatie wordt onderkend: buitendijks gelegen aan rivier Het Wantij en de met zee in verbinding staande Merwede. Het geeft de locatie potentie voor het realiseren van een aantrekkelijk stedelijk woonmilieu. De kern van het idee is dat niet tegen het water wordt gewerkt (keren van het water), maar met het water (toelaten en beheersen). Delen van het plangebied zullen periodiek gecontroleerd onder water

lopen, waardoor een bijzonder watergerelateerd woonmilieu en bijzondere woonvormen ontstaan aan, op en rond het water. Het water is de identiteitdrager van het gebied.

UFM (Urban Flood Management, onder leiding van de programmamanager water van gemeente Dordrecht) is om die reden als kennis 'instituut' toegevoegd aan het ontwerpteam.

De opgave is niet direct in verbinding gebracht met sociale-, economische- en/of sociaal-/maatschappelijke opgaven van het gebied of van de stad. De ambitie en strategie is doorvertaald naar een puur ruimtelijk concept, dat overigens wel door eenieder als leidraad wordt ervaren.

Voor de doelgroepbepaling heeft de variabele 'inkomen' de hoofdrol gespeeld. De kern en kaders van het concept zijn niet vastgelegd in het Masterplan, stedenbouwkundig plan of beeldregieplan; 'het zit in de hoofden van mensen'. In het Masterplan zijn de doelgroepen verder gedefinieerd met de traditionele variabelen 'leeftijd en gezinssituatie' met een doorvertaling naar sferen en woningtypen. Hieraan ligt geen marktonderzoek ten grondslag. Wel is gebruikt gemaakt van de marktanalyse van corporatie Trivire (voorheen: Progrez) uit 2008 naar de marktvraag naar waterwoningen in het algemeen.

4.5.3 Kritische succesfactoren

I Integraliteit

Koppelen van functies en facetten en sturen op de verbinding met lokale waarden en de context

Voor het realiseren van een binnenstedelijk woonmilieu met een aantrekkelijkheid voor de regio is onderkend dat aan functiemenging en bovenstedelijke aantrekkelijkheid invulling gegeven dient te worden. Naast het (water)wonen wordt dit bereikt door: horeca, stadstrand, 'wining & dining' cluster, bioscoop, poppodium, winkels, buurt- en wijkvoorzieningen, Villa Augustus, (tijdelijke) functies in de Biesboschhal (tot 2020) en tijdelijke aanmering van de Ark van Noach (tot 2015), etc.

Opvallend hierbij is dat de energie die het gebied blijkbaar vrijmaakt bij ondernemers die in het gebied opereren (deels tijdelijk) geen lokale energie is. Geen van de initiatiefnemers komen uit het gebied of uit Dordrecht: Villa Augustus (zelfde initiatiefnemer als Hotel New York in Rotterdam), Biesboschhal (Ari Warnaar, niet afkomstig uit het gebied of Dordrecht), Ark van Noach (rondreizend verteller van het bijbelverhaal).

Uit de interviews is gebleken dat de lokale ondernemers zich wel hebben aangemeld voor initiatieven, maar of niet pasten binnen het 'gebiedsconcept' of hun businesscase niet sluitend kregen.

'Het gebiedsconcept' is een ruimtelijke concept en enkel gebaseerd op fysieke lokale waarden: de historische aanwezigheid van het binnenhavengebied, doorvaarroute naar de Biesbosch, historische binnenstad en voor het gebied waardevolle bouwwerken zoals de Biesboschhal, watertoren-Villa Augustus, het energiehuis en werfkransen.

Gemeente Dordrecht steekt zwaar in op ontwikkeling van kennis op het gebied van overstromingsrisico en de adoptie daarvan als ontwerpvariabele in gebiedsontwikkeling- en projectontwikkelingsprocessen. De gemeenteraad heeft daarom gevraagd aan UFM om haar kennis in te brengen. Als gevolg daarvan is Stadswerven al vanaf 2005 voor de tweede maal pilotproject in de onderzoekstrajecten van UFM.

Wetende dat daarnaast Stadswerven tevens invulling geeft aan de stadsvisie (aantrekken midden-en hogere inkomens) kan gesteld worden dat Stadswerven als kans wordt gezien om politiek beleid uit te voeren (context). Door deze ambities en kansen met elkaar te verbinden ontstaat meerwaarde: aan Stadswerven (onderscheidende kracht) en voor de stad. De profilering van Dordrecht als Deltastad is daarin uniek.

De hoofdzakelijk ruimtelijke interventies zijn in de initiatieffase niet in verbinding gebracht met een brandingstrategie. Vooral de marktpartijen zijn overtuigd van de noodzaak om een op het concept aansluitende identiteit te creëren. In dat opzicht zijn de functies die het binnenstedelijke dynamische karakter aan Stadswerven in potentie geven, gekozen op het creëren van aandachtswaarde en de aantrekkende werking van publiek. Naast de publiektrekkende functies is de directe fysieke verbinding met de stad in het Masterplan opgenomen door een brug tussen 'de punt' en het vasteland richting binnenstad. Een brandingstrategie kan vervolgens de gewenste identiteit ondersteunen. Gemeente en marktpartijen hebben daar tot op heden nog geen overeenstemming over bereikt.

II Draagvlak

Totstandkoming en versterking van draagvlak door belangen betrekken en urgentie creëren

Partijen hebben op voorhand geen actoren- en belangenanalyse uitgevoerd. De bestaande lokaal opgericht belangenvereniging in Dordrecht, bestaande uit lokale ruimtelijk deskundigen, architecten, e.d. krijgen nieuwe plannen te zien voor een 'esthetische keuring'. Er vindt regelmatig overleg plaats met deze groep vrijwilligers, maar zij beslissen niet mee. Zij vervullen een adviserende rol. Verder zijn geen lokale gemeenschappen, verenigingen, bewoners, ondernemers e.d. bij de planvorming betrokken, anders dan door inspraakavonden ten tijde van de Masterplan vorming. Corporatie Trivire (voorheen: Progrez) heeft woningbezit in de aanpalende wijk Lijnbaankwartier. In die hoedanigheid zijn zij betrokken geweest bij de planvorming voor het Masterplan en de doorvertaling in het stedenbouwkundig plan.

Een belangrijke, meer toevallige, speler in het informeren, betrekken en voorlichten van bewoners is het programmamanagement water van de gemeente. Zij betrekken in hun dagelijkse activiteiten het publiek in grote mate door het informeren over hoog water, betrekken bij water gerelateerde projecten en voorlichting over overstromingsgevaar maakt dat het UFM een groot vertrouwen en respect heeft afgedwongen bij het Dordtse publiek. Dit heeft een positief effect op het publieke draagvlak van Stadswerven, door de verbondenheid van het UFM met de gebiedsontwikkeling.

De politiek wordt nauw betrokken en geïnformeerd over de planontwikkelingen en het politiek draagvlak voor Stadswerven is groot. Dit heeft een aantal redenen:

1. Stadswerven is de grootste gebiedsontwikkeling van Dordrecht. Het trekt een grote wissel op de financiële armslag van de gemeente en heeft om die reden veel politieke aandacht en een hoge urgentie;
2. Het politieke beleid is mede gericht op waterbeheersing, kennisontwikkeling op gebied van overstromingsgevaar en ontwikkeling van innovaties op dat gebied. De gebiedsontwikkeling Stadswerven is hieraan gekoppeld;

3. Baggersaars zijn van oudsher afkomstig uit Dordrecht en een belangrijke economische sector voor de stad. De baggersaars hebben een kennisinstituut geïnitieerd, 'eco shape', dat een university college aan het ontwikkelen is op het gebied van water, watermanagement, e.d. Dit is de eerste kans voor Dordrecht op het kunnen aanbieden van hoger onderwijs. Het draagt tevens bij aan de identiteit van Dordrecht als Delta stad. Eco shape heeft nauwe connecties met UFM. De politiek ziet potentie van Stadswerven bovendien als tweede iconoproject voor Dordrecht als Delta stad.

De urgentie van de marktpartijen is ingebouwd in de kostenafspraken die zij hebben gemaakt met de gemeente. Een deel van de inbrengwaarde van de gronden krijgt OCW nabetaald bij start van de bouw van de 1^e fase (deelgebied 'de Erven'). Bovendien krijgt OCW zijn investeringen in (oude) plankosten naar rato van de gemeente terug bij realisatie van de verschillende deelgebieden, als verrekening in de kostenstructuur op basis waarvan de residuele grondwaarde wordt berekend. Hierdoor blijft de urgentie bij OCW (voorlopig) bestaan en wordt zij 'getriggerd' om te sturen op procesvoortgang.

De drive tussen OCW en gemeente is dus vergelijkbaar. Het geloof in het project ook, het ruimtelijke gebiedsconcept is leidend in hun samenwerking en bij de politiek. Door de beperkte directe betrokkenheid van het publiek bij de planvorming lijkt het niet reëel te spreken van een 'big purpose' bij het maatschappelijk veld, alhoewel het publieke draagvlak voor de gebiedsontwikkeling groot is volgens de geïnterviewden.

III Eindgebruiker centraal

Centraal stellen van wensen en behoeften van de eindgebruiker

Tijdens de eerste planinitiatieven, nog voordat AM in OCW deelnam, is een marktoriëntatie uitgevoerd op basis waarvan het programma is bepaald.

Alhoewel AM intern marktanalyses heeft laten uitvoeren, zijn deze niet (extern) getoetst. De marktanalyses zijn vanaf de crisis niet meer herijkt.

De eindgebruiker of representanten van de doelgroep zijn niet betrokken bij de initiatieffase van de gebiedsontwikkeling. In het vastgoedontwikkelingsproces van het eerste deelgebied 'de Erven' wordt het contact met de eindgebruiker wel opgezocht en worden zij uitgenodigd mee te denken in het ontwerpproces van het deelgebied. Door middel van de website van het gebied wordt de doelgroep op een interactieve wijze (binnen kaders) input gevraagd en heeft daarin als het ware een adviserende rol. De gevraagde input richt zich minder om de individuele woonwensen bijvoorbeeld ten aanzien van het gebruik van de woning en de indeling daarvan.

Als doel van het betrekken van de eindgebruiker wordt voornamelijk genoemd het wervende karakter dat daarvan uitgaat, het vroegtijdig binden van potentiële kopers aan het project en beoordeling van de omvang van de marktvrage ten behoeve van de fasering(grootte).

IV Flexibiliteit

Met snelheid in kunnen spelen op (markt-)ontwikkelingen en maatschappelijke trends

Zo beperkt als er marktonderzoek is uitgevoerd en is ingespeeld op het betrekken van de eindgebruiker in de initiatieffase, zo nadrukkelijk is binnen de afspraken tussen gemeente en marktpartijen nagedacht over flexibiliteit in het plan, de grondprijs en het programma.

Flexibiliteit wordt genoemd als één van de kernwaarden in de gebiedssamenwerking.

Er is een spanningsveld ervaren tussen het opzoeken van de ruimte van het kader (wat wordt vastgelegd en wat niet) en de comfortzone van de gemeentelijk bestuurder. Mede daarom hecht de gemeente veel waarde aan een sterke traditionele regierol en stuurt zij voornamelijk op fysieke (naar haar mening pur sang geldopbrengende) interventies.

OCW heeft ten aanzien van het noordelijke plangebied met de gemeente een grondkoopcontract gesloten waarin zij de scheepswerven verkoopt aan de gemeente, in ruil voor ontwikkelrechten (bouwclaimmodel). Gemeente maakt bouwrijp en geeft bouwrijpe grond uit aan de OCW. De samenwerking OCW en gemeente gebeurt op basis van het stuurgroep-projectgroep model. Door deze traditionele manier van samenwerking is te stellen dat partijen parallel naast elkaar werken en niet als partners in een gezamenlijk proces. De vastgoedontwikkeling van het zuidelijke plangebied is verantwoordelijkheid van de gemeente waar zij de verschillende deelgebieden als afzonderlijke projecten aanbesteedt.

In de overeenkomst tussen OCW en gemeente zijn bovendien afspraken opgenomen om flexibel in te kunnen spelen op marktwijzigingen. Partijen hebben een marktconformiteitstoets afgesproken. Dit houdt in dat enerzijds per deelgebied een marktbehoefte toets zal plaats vinden, waarop typen, aantal en prijssegment van de woningen aanpasbaar en flexibel is. OCW heeft daarbij het recht om planmutaties door te voeren, ook indien dit in tegenstelling is met het stedenbouwkundig plan; de Raad zal hierbij betrokken worden en heeft de afwijkingsbevoegdheid. De marktpartijen hebben hierin het recht van een onafhankelijk bindend advies. Anderzijds houdt de marktconformiteitstoets in dat OCW de residueel berekende markt grondprijs betaalt op basis van een onafhankelijke taxatie en vaste parameters voor kosten.

Het bestemmingsplan moet nog worden herzien. Gemeente en OCW discussiëren nog in hoeverre hierin flexibiliteit wordt aangehouden. Ten aanzien van de beeldregie is flexibiliteit georganiseerd doordat in het stedenbouwkundig plan slechts een beeldregieplan is opgenomen. Per deelgebied zal aan de hand daarvan te zijner tijd een beeldkwaliteit worden vastgesteld, passend binnen het kader van het beeldregieplan. Momenteel speelt een discussie over de stedenbouwkundige supervisie.

4.5.4 Effect

Gezien het feit dat Stadswerven zich nog in het vroege vastgoedontwikkelingsproces bevindt en nog geen deelgebieden op de markt zijn aangeboden en gerealiseerd, is het uiteindelijke effect van het gebiedsconcept of de gebiedsaanpak op de toekomstbestendigheid, procesvoortgang of afzet nog niet

te voorspellen. Ook binnen deze gebiedsontwikkeling zal het economisch tij de procesvoortgang en afzet bepalen. Gemeente en OCW hebben daarop willen inspelen met een hoge mate van flexibiliteit in hun gebiedsafspraken.

In de interviews is naar voren gekomen dat de kwetsbaarheid van de gebiedsontwikkeling o.a. gevreesd wordt in de opsplitsing van het noordelijk en zuidelijk plangebied, met een verschillende manier van samenwerken door de gemeente (bouwclaimmodel versus aanbesteden per deelplan of project). De samenhang tussen de verschillende plandelen en de effecten op elkaar moeten daarbij zeer nauwkeurig bewaakt worden door gemeente Dordrecht.

De procesvoortgang tot nu toe is redelijk vlot verlopen, nadat de effecten van het GREX manco waren verwerkt bij de gemeente Dordrecht: in 2007 kocht AM tweederde deel van de OCW. In 2009 werd het Masterplan vastgesteld, in 2010 het stedenbouwkundig plan en in 2011 werd de overeenkomst tussen gemeente en OCW ondertekend.

De afzet van woonproducten is een volgende risicofactor. Er wordt weinig inspanningen verricht in het kader van gebiedsbranding en het opbouwen van een identiteit. Binnen de gebiedsafspraken tussen gemeente en OCW is een voorverkoop afgesproken van 70%. Als dit percentage niet (tijdig) wordt gehaald gaan marktpartijen herontwikkelen.

4.5.5. Subconclusies

| Factor / Praktijkcase | Stadswerven Dordrecht |
|-------------------------------|---|
| Totstandkoming gebiedsconcept | <ul style="list-style-type: none"> - Eénzijdige probleemdefiniëring: fysiek ruimtelijk probleem door failliete scheepswerven; - Gekoppeld aan ambitie van de stad tot aantrekken van midden- en hogere inkomens; - Opgave is fysiek opgepakt en vertaald naar een ruimtelijk concept; leidend in proces; - Beperkte visie op doelgroepen; beperkt marktonderzoek. |
| Integraliteit | <ul style="list-style-type: none"> - Geen verbinding van ruimtelijk concept met economische- of sociale interventies; - Gebruik makend van fysieke lokale waarden (water, bouwwerken, historische binnenstad, doorvaarroute naar Bieschbosch); - Geen lokale energie/initiatieven/ondernemers; - Geen brandingstrategie. |
| Draagvlak | <ul style="list-style-type: none"> - Geen actoren- en belangenanalyse; - Weinig sturing aan creëren draagvlak anders dan procedureel publiek draagvlak (Masterplan); - Hoge urgentie bij gemeente (financieel) en urgentie bij marktpartijen (terugverdienen kosten); - Er wordt minimaal gestuurd op koppelen van belangen. |
| Eindgebruiker | <ul style="list-style-type: none"> - Eindgebruiker niet betrokken bij conceptvorming in initiatieffase - In vastgoedontwikkeling deelgebied 'de Erven' contact met toekomstige doelgroep (werving?) |
| Flexibiliteit | <ul style="list-style-type: none"> - Traditioneel opererende gemeente met regie; - Flexibiliteit als kernwaarde van de samenwerking; - Marktconformiteitstoets; - Eerste voorziening in de GREX opgenomen door gemeente; |
| Effect | <ul style="list-style-type: none"> - Moet zich nog bewijzen gezien procesfase - Kwetsbaarheid identiteit en afzet |

Figuur 21: resultaten praktijkcase Stadswerven Dordrecht per factor

Stadswerven is een gebiedsontwikkeling met potentie voor de stad. 'Leven met het water' als identiteitsdrager van het gebied. UFM als kennisdrager in het ontwerpproces stimuleert innovativiteit ten aanzien van vernieuwende woonmilieus en woningtypologieën. Hieraan kan Stadswerven zijn onderscheidende kracht ontleenen. De identiteit van Stadswerven moet kunnen aansluiten op het imago van de stad, wil dit geloofwaardig zijn. Hierop wordt weinig ingespeeld, een gemiste kans mijns inziens. De flexibiliteit afspraken zijn zodanig breed gemaakt dat qua product flexibel kan worden ingespeeld op wijzigende marktomstandigheden en maatschappelijke trends. Een bestemmingsplan moet dit uiteraard ondersteunen en mag daarin niet de beperkende factor zijn. Dit is nog punt van discussie bleek tijdens de interviews. Om tegemoet te kunnen komen aan de flexibiliteit afspraken heeft gemeente reeds een voorziening opgenomen voor de GREX. Partijen vragen zich af of deze voldoende groot zal zijn. Een en ander zal afhankelijk zijn van de marktadaptatie van het gebied en de marktontwikkelingen.

Gemeente en OCW werken daar waar noodzakelijk samen, maar opereren op zich redelijk autonoom. Door een éézijdige probleemdefiniëring wordt de opgave ook slechts ruimtelijk benaderd. Hierdoor is er tevens geen noodzaak om actoren, verbonden aan de andere facetten (sociaal-/maatschappelijk, economisch, cultureel, etc.), te binden aan de opgave en op zoek te gaan naar meerwaarde. Door een 1 spoor-beleid kunnen bovendien minder budgetten van aanpalende beleidsterreinen aan de opgave worden gekoppeld (bijv. lokale ondernemers ondersteunen).

De oplossingen en (financiële) haalbaarheid moeten daarmee exclusief volgen uit de ruimtelijke ingrepen en vastgoedontwikkeling, waardoor het risicoprofiel stijgt.

Door het niet betrekken van andere actoren bij de opgave wordt niet gestuurd op het koppelen van belangen waardoor minder draagvlak gecreëerd wordt. De KSF's houden nauw verband met elkaar en beïnvloeden elkaar. De versterkende werking van de verschillende KSF's op elkaar wordt zodoende gemist.

4.6. Katendrecht Rotterdam

4.6.1 Achtergrond Katendrecht te Rotterdam

De wijk Katendrecht in Rotterdam maakt onderdeel uit van het stadsdeel Feijenoord en kenmerkte zich als een havenbedrijvige wijk, het zeemanskwartier en Chinatown van Rotterdam waar veel sociale problematieken het dagelijkse leven beheersten zoals criminaliteit, prostitutie, sociale onveiligheid en overlast. Daarnaast en daardoor kampte Katendrecht met een slecht imago.

In 1995 is een ambtelijke verkenning gemaakt van de ontwikkelingsmogelijkheden van Katendrecht en vervat in 'de verkenningnota Katendrecht'. De directe aanleiding voor deze verkenning was de komende verhuizing van het havenbedrijf HANNO van de Maashaven Noordzijde naar het Waalhavengebied. Katendrecht werd tevens geïdentificeerd als kans om met een nieuw woonmilieu, gezinnen met middeninkomens aan te trekken en te binden aan de stad.



plangebied Katendrecht Rotterdam

Naast de centrale gemeente opereert deelgemeente Feijenoord, met ieder hun eigen speerpunten en verantwoordelijkheden. De centrale gemeente is verantwoordelijk voor de fysieke aanpak van grootschalige gebiedsontwikkelingen zoals Katendrecht, de deelgemeente Feijenoord voor de sociaal-/maatschappelijke ontwikkeling en verbeteren van de leefbaarheid en sociale cohesie in zijn deelgemeente. De centrale gemeente heeft een traditionele regiefunctie aangenomen, en heeft meerdere rollen in de gebiedsontwikkeling Katendrecht, waarin zij nauw samenwerkt met (markt)partijen.

Corporatie OWG (later: Woonstad) heeft bestaand woningbezit op Katendrecht en als gevolg daarvan belang bij verbetering van Katendrecht op ruimtelijk-/fysiek en sociaal-/maatschappelijk vlak. De gebiedsafspraken tussen de centrale gemeente en OWG waren op dat (fysieke) bezit gestoeld, dat in hoofdlijnen op het volgende neer komt: de corporatie pakt het bestaande bezit aan door renovatie, verkoop van kluswoningen en sloop/nieuwbouw. Centrale gemeente sloopt, maakt bouwrijp en levert de gronden terug aan Woonstad en is verantwoordelijk voor investeringen in de openbare ruimte. De deelgemeente werkt samen met Woonstad op het gebied van sociaal-/maatschappelijke interventies.

Het eerste nieuwbouwproject betrof de ontwikkeling en realisatie van 260 grondgebonden ééngezinwoningen door ontwikkelaar Bouwfonds (op basis van een positie) op de 2^e Katendrechtse Haven. De woningen konden particulier worden afgezet als gevolg van schaarste van dit woonproduct destijds in dichte nabijheid van de stad.

Het gevolg was dat veel oorspronkelijke bewoners van Katendrecht verhuisden naar deze nieuwbouw; in de oudbouw bleven 'de anoniemen' wonen en kwam veel instroom van allochtonen. Hierdoor ontstond een tweedeling op Katendrecht.

In 1998/1999 is Bemog, zonder grondpositie, door de gemeente geselecteerd op basis van een architectuurplan met een programma van voornamelijk appartementen. Doordat de afzet van deze appartementen stagneerde slaagde Bemog er niet in om het project van de grond te krijgen. Als gevolg daarvan heeft Proper Stok in 2004 het ontwikkelrecht van Bemog overgenomen en nieuwe afspraken gemaakt met de gemeente in kader van programmeringswijziging (van hoofdzakelijk appartementen

naar hoofdzakelijk ééngezinswoningen en beneden-/bovenwoningen), faseringsafspraken en verkrijgen van zekerheden.

De gemeente was op dat moment aangeland op een 'point of no return' door de omvang van de sociale problematieken en de financiële investeringen in het gebied. Vanaf 2004 drong het besef goed door bij partijen dat zij elkaar nodig hadden voor aanpak en ontwikkeling van Katendrecht.

4.6.2 Totstandkoming van het gebiedsconcept

I Gebiedsgebonden - P.A.S.T.-principe

Een doel van de gebiedsontwikkeling Katendrecht was het vormen van een nieuw woongebied in de stad voor middeninkomens met gezinnen (binden van kapitaalkrachtigere gezinnen aan de stad), om invulling te geven aan de stadsvisie. Tevens werd op Katendrecht een sociaal-/maatschappelijk probleem onderkend. Daarnaast en daardoor kampte Katendrecht met een slecht imago. Deze situatie werd versterkt door verloedering als gevolg van verplaatsing van havengerelateerde bedrijven naar de Maasvlakte.

Pas in 2004 is deze probleemdefiniëring doorvertaald naar een gewenst effect voor de toekomst.

Gemeente, Proper Stok en corporatie Woonstad zijn tot een leidende gezamenlijke ontwikkelstrategie gekomen, te weten:

- Het wonen versterken en aantrekken van pioniers (doelgroep 'creatieve klasse', Florida, 2002);
- Investeringen vooraf door de samenwerkende partijen (gemeente, corporatie, marktpartij) als bewijslast voor vertrouwen in het gebied;
- Fysieke verbinding met de stad (Rijnhavenbrug);
- Aantrekken van commerciële- en maatschappelijke voorzieningen en verbeteren van de lokale economie (cluster aan Deliplein) en faciliteren van creatieve ondernemers;
- Fysieke ingrepen in het bestaande bezit door Woonstad;
- Tijdelijk gebruik van bestaande panden en openbare ruimte ten behoeve van imago building als onderdeel van de brandingstrategie;
- Aanpak van de onveiligheid.

Een strategie waar bewoners zich in herkennen en die bedoeld is robuust genoeg te zijn om problemen die in de wijk voorkomen (incidenten) te doorstaan. Toegespitst op het aantrekken en verleiden van pioniers tot het doen van investeringen in het gebied. Dit is o.a. bereikt door een lage prijsstelling van de nieuwe koopwoningen (onder kostprijs) - een soort beloning voor pionierschap-, op de doelgroep afgestemde voorzieningen en identiteit van het gebied. Er is overigens geen marktonderzoek uitgevoerd rondom de vraag of de creatieve klasse zich überhaupt aangetrokken zou kunnen voelen tot Katendrecht en wat dat vraagt van de identiteit, voorzieningen en woonproducten.

Door gemeente, corporatie en ontwikkelende marktpartij werd onderkend dat een meer sporen beleid noodzakelijk is. De gebiedsaanpak vanaf 2004 is succesvol gebleken, waarbij Katendrecht is getransformeerd door een gecombineerde aanpak op drie parallelle sporen: fysiek, sociaal en economie. De gebiedscampagne 'Kun jij de Kaap aan?' heeft een dominante rol in de ontwikkelstrategie. Er werd gericht op imagowijziging van Katendrecht gestuurd op basis van de intrinsieke waarde van het gebied. De negatieve lokale waarden van Katendrecht (water, ruigheid, industriële gebouwen, etc.) werden

positief ingezet tot de kernwaarden authenticiteit, robuust en lef. De communicatieboodschap werd daarmee geloofwaardig.

De interventies die voortkwamen uit het meersporenbeleid, zijn op verschillende manieren met elkaar in verbinding gebracht, zoals:

- theater Walhalla, gefinancierd en gefaciliteerd door de gemeente in samenwerking met Woonstad. In ruil daarvoor worden voorstellingen en evenementen georganiseerd. Hiermee verbetert de sociale structuur en wordt deze verbetering 'gekoppeld' aan de nieuwe identiteit van Katendrecht. Gebleken is dat de woningverkoop na een evenement een 'boost' kreeg.



Wijkvenement Theater Walhalla

- De SS Rotterdam geeft een hotel-restaurant functie aan Katendrecht, maar tevens een aantrekkelijke werking vanuit de stad (bezoekers) en dus een positief effect op het imago van Katendrecht.

- Op probleemlocaties en daarvoor zowel sociale- als daarop afgestemde ruimtelijke interventies plegen. Door deze gekoppelde aanpak werd politie betrokken en werden renovaties en samenvoegingen van woningen gedaan op die plaatsen in het gebied waar problemen zich voordeden waardoor direct overlast werd gereduceerd en draagvlak van bewoners groeide. Daarmee kon in samenhang met de gebiedscampagne gebouwd worden aan een nieuwe identiteit van Katendrecht.

4.6.3 Kritische succesfactoren

I Integraliteit

Koppelen van functies en facetten en sturen op de verbinding met lokale waarden en de context

De aanpak van Katendrecht is gestoeld op meerdere functies (wonen, werken, recreëren, onderwijs, cultuur) en meerdere facetten, gelijktijdig aangepakt (sociaal-/maatschappelijk, fysiek, (wijk)economie, cultuur, imago). De focus lag daarbij op het gebied in relatie tot zijn omgeving (context). De gebiedsgerichte aanpak blijkt uit de mate waarin ingespeeld is op lokale waarden:

- Fysieke waarden: behoud en herbestemmen van lokaal waardevolle industriële gebouwen (Fenix loodsen, pand Kaap Belvédère) en behoud van een deel van het bezit van Woonstad door renovatie en aanbieden van klus-koopwoningen; aanwezigheid van water benutten door horecafunctie op het water in de vorm van SS Rotterdam (tevens icoon werking);
- Sociale waarden: activeren en faciliteren van lokaal aanwezige energie (bijvoorbeeld: bewonersorganisatie, werkgroep Levendig en Leuk, Katendrechts Peil) en lokaal ondernemerschap (Buurtwinkel Warmoesmarkt, theater Walhalla, ijssalon Bleij);

- Intrinsieke waarden: nieuwe identiteit is gebaseerd op kernwaarden van het gebied; De gebiedscampagne, gebaseerd op de kernwaarden van Katendrecht, laadt als het ware 'het verhaal' van Katendrecht.



Gebiedscampagne Katendrecht 'Kun jij de Kaap aan?'



Daarnaast is ingespeeld op aanwezige kansen vanuit de context: Katendrecht speelt een voorname rol in het realiseren van de stadsvisie (creëren van woonmilieus voor hogere inkomensgroepen) en benut de nabijheid van de stad die is onderstreept door de verbinding te leggen met de aanleg van de Rijnhavenbrug. Katendrecht maakt bovendien onderdeel uit en heeft zijn rol binnen de transformatie van Stadshavens Rotterdam, een heel stadsdeel als het ware.

II Draagvlak

Totstandkoming en versterking van draagvlak door belangen betrekken en urgentie creëren

Vanaf het moment dat Bemog er niet in slaagde de gebiedsontwikkeling van de grond te krijgen nam de urgentie vanaf 2004 voor de centrale gemeente enorm toe. Deelgemeente Feijenoord kampte daarbij met de sociale problematieken op Katendrecht en verlies van perspectief op verbetering, zodra de gebiedsontwikkeling destijds niet verder van de grond bleek te komen.

Gemeente Rotterdam heeft vooraf bij Proper Stok bedongen (gebiedsafspraken) dat zij voorinvesteringen deed in de nieuwbouw van sociaal-/maatschappelijke functies, zoals de Chinese kerk en Brede school. Door deze voorinvestering door Proper Stok bereikte de gemeente dat de marktpartij zich langdurig verbond aan Katendrecht en het belang voor transformatie van Katendrecht vergelijkbaar werd als dat van gemeente en Woonstad. Gemeente Rotterdam heeft hiermee vooraf expliciet gestuurd op het creëren van urgentie bij de marktpartij. Er is niet expliciet gestuurd op het verbinden van de verschillende belangen. Echter, doordat de urgentie van partijen hoog was, was er een gezamenlijk belang: 'transformatie van Katendrecht op sociaal-/maatschappelijk-, economisch- en fysiek gebied'.

Er is na ontstaan van de samenwerking in 2004 een actorenanalyse opgesteld door partijen.

Vanuit de bestaande bewonersorganisatie KBO ((Katendrechtse Bewoners Organisatie) is onder begeleiding vanuit de gemeente de werkgroep Levendig en Leuk en Katendrechts Peil opgestart. Werkgroep Levendig en Leuk is samengesteld uit oude en nieuwe bewoners van Katendrecht, gemeente, corporatie en externe begeleider. Doel is het verbeteren van de sociale cohesie, het overbruggen van de verschillen tussen oud en nieuw Katendrecht (2 buurten) en activiteiten gericht op handhaving en beheer. Bijvoorbeeld: muurschildering op de gevel van C1000, kamerschermen in de wijk, rode loper ter plaatse van oude railweg en initiatieven als 'Schip op de Kaap' een speelplekplan. De werkgroep is, naast de begeleiding, zelfvoorzienend. Financiering van haar initiatieven worden georganiseerd door het verbinden van partners aan haar projecten. Katendrechts Peil is geïnitieerd vanuit de deelgemeente (gebiedsregisseur) als alternatief voor (de éénzijdig vertegenwoordigde) KBO. Het doel is het creëren van een platform voor participatie van bewoners in het gebiedsontwikkelingsproces, dat een brede afspiegeling moet zijn van de bewoners van huidig Katendrecht, te weten oude en nieuwe bewoners.

De subsidiestroom voor deze communities vermindert als gevolg van de krachtwijkgeden. Er zal op zoek moeten worden gegaan naar andere verdienmodellen voor vergelijkbare communities.

Voorbeelden daarvan is het nieuwe initiatief van de ondernemersvereniging (OV) Katendrecht, als ook 'Kaap Belvédère verhalenhuis Rotterdam'. 'Huis voor immaterieel erfgoed, waar de verhalen van mensen en gemeenschappen en de (veranderende) stad zichtbaar worden' en waar vanuit verschillende activiteiten worden georganiseerd (Volkskeuken, Huis van Geluk, Fotofamiliealbums). Kaap Belvédère wordt gesponsord door Rabobank en Deloitte. Zij ontwikkelden in gezamenlijkheid de 'Belvédère obligatielening met periodieke gift', een fiscaal gunstige combinatie van lenen en schenken voor particulieren. Daarmee heeft Kaap Belvédère zijn eigen financiële rugdekking georganiseerd.

Over de gebiedsaanpak is het publiek (bewoners, gebruikers van Katendrecht) in de initiatieffase geïnformeerd en is naar hun reactie gevraagd (toetsing van de strategie).

De bewonersorganisatie KBO is betrokken bij de planontwikkeling. Met hen zijn de problemen in de wijk geïdentificeerd en is gericht gestuurd op interventies die op korte termijn deze problematieken verminderen ('zero tolerance' beleid, preventief fouilleren, avondklok voor kinderen, e.d.).

KBO was tevens deelnemer in de planteam. Deze betrokkenheid is beëindigd, aangezien de opstelling van KBO door de professionele partijen als niet coöperatief werd ervaren als zijnde partner in het proces. Bovendien was de samenstelling van KBO te éénzijdig geworden en vertegenwoordigden zij op een gegeven moment niet meer de (gewijzigde samenstelling) van bewoners in de wijk. Momenteel wordt KBO nog slechts op informele wijze geïnformeerd over de voortgang. De betrokkenheid van KBO is daarmee gedevalueerd van adviseren naar informeren.

Bewoners worden vandaag de dag geïnformeerd door gemeente en marktpartij door het organiseren van openbare bewonersbijeenkomsten die het kenmerk hebben van een informatieavond.

Er zijn naast formele overlegstructuren tevens verschillende informele contactmomenten met KBO, scholen, ondernemers, SS Rotterdam, die geen structureel onderdeel uitmaken van de gebiedsorganisatie (bijv. bij evenementen en bereiken van mijlpalen die gevierd worden).

III Eindgebruiker centraal

Centraal stellen van wensen en behoeften van de eindgebruiker

De ontwikkelstrategie is opgesteld met een duidelijke focus op de doelgroep 'de creatieve klasse'. Tijdens de hernieuwde opstart van de initiatieffase in 2004 is deze doelgroepkeuze door partijen getoetst bij experts maar niet bij representanten van de doelgroep/eindgebruiker.

Door Proper Stok zijn leerkrachten en medewerkers van de kinderopvang betrokken bij de vastgoedontwikkeling van de Brede school. Er is bij hen gesproken over het gebruik van de school en de wensen ten aanzien van het PvE. In deze zou gesproken kunnen worden over een adviserende rol. De initiatiefnemer van theater Walhalla wordt betrokken in een co-creërende rol.

Het betrekken van eindgebruikers beperkt zich tot het interviewen van kopers van eerdere deelgebieden door Proper Stok. Deze evaluatie informatie wordt gebruikt als input voor vervolgfases. De verwerking van deze input wordt niet teruggekoppeld met de geïnterviewden. Woonstad gaat het meest ver in het betrekken van eindgebruikers en inspelen op wensen en behoeften van doelgroepen. Zij ontwikkelde hier een nieuw productconcept voor waarbij zij kopers van een (bestaande) kluswoning begeleiding aanbiedt in een co-creërend proces.

Voor de deelgebieden Fenix loodsen en de Pols worden ten behoeve van de planontwikkeling lokale gemeenschappen betrokken zoals: KBO, lokale ondernemers, VvE's, architecten, e.d.; enerzijds om hen als gebruikers van het gebied te informeren, anderzijds om hen mee te laten denken over de uitwerkingen van het deelgebied (adviserende rol).

Er wordt ingezet op het aantrekken en activeren van (lokale) creatieve-, culinaire- of culturele ondernemers. Met hen wordt door de partijen samenwerking gezocht.

IV Flexibiliteit

Met snelheid in kunnen spelen op (markt-)ontwikkelingen en maatschappelijke trends

De samenwerkingsvorm tussen gemeente en Woonstad enerzijds en gemeente en Proper Stok anderzijds is 'lean en mean', daarin zit de kracht volgens alle drie partijen. Woonstad is eigenaar van het bestaand gebied, waarmee de centrale gemeente gebiedsafspraken heeft gemaakt. Proper Stok heeft geen grondpositie en heeft met de centrale gemeente gebiedsafspraken gemaakt juridisch vormgegeven in een uitgiftecontract.

De professionele partijen werken autonoom van elkaar maar veelal toch in een drie-eenheid samen. Iedere partij heeft zijn eigen rol en is voor zijn eigen taken en daaruit voortkomende financiële effecten verantwoordelijk:

- Gemeente GREX, gebiedscampagne, voorzieningen Deliplein, openbare ruimte;
- Woonstad Bestaand bezit, VEX en exploitatie;
- Proper Stok Nieuwbouw, vastgoedontwikkeling en VEX.

Er wordt gewerkt volgens het projectgroep-stuurgroep model. De kern van de samenwerking wordt gevormd door het maandelijkse projectteam en de werkgroep communicatie en branding. Hierin nemen de professionele partijen (gemeente, Woonstad, Proper Stok, Woonkompas (corporatie bijzonder doelgroepen) en ECC deel en komen besluiten in gezamenlijkheid tot stand.

Ten aanzien van de deelgebieden Fenix loodsen en de Pols zal hierin mogelijk een andere samenwerkingsvorm gaan ontstaan, met macht (grondpositie) als basis, aangezien in deze deelgebieden verschillende marktpartijen grondpositie hebben ingenomen (Synchroon, Synthus Achema - in samenwerking met Proper Stok, Bouwfonds, Volker Wessels/European Chinese Center-ECC). In de Pols zal, daar waar de gemeente bezit heeft, de afspraken worden gemaakt door middel van uitgiftecontracten. Daar waar een ontwikkelaar al positie heeft is het bestemmingsplan zodanig aangepast dat de ontwikkeling wordt mogelijk gemaakt met een wijzigingsbevoegdheid. Flexibiliteit is daarbij mogelijk zodra gebiedsafspraken tussen partijen zijn vastgelegd.

De gemeente voert de regie over de gebiedsontwikkeling en neemt hier een traditionele rol in. Door het systeem van deelgemeenten is een tweedeling ontstaan in belangen, sturing en aanpak. Dit gaat ten koste van de wisselwerking tussen facetten en de snelheid om in te kunnen spelen op wijzigende omstandigheden (flexibiliteit).

Flexibiliteit binnen de planologische instrumenten zijn beperkt. Gemeente geeft aan flexibel te zijn voor zover dat noodzakelijk is voor het bereiken van het doel in Katendrecht. Er is een Masterplan vastgesteld met ruimtelijke kader en beeldkwaliteitsplan. Er is een Q-team ingesteld voor bewaking van de beeldkwaliteit. Echter, in de regels in het globaal bestemmingsplan is wel met enige flexibiliteit rekening gehouden. Door bepaling van het maximaal programma (minder mag) en een wijzigingsbevoegdheid van de deelgemeente Feijenoord om afwijkingen in omvang (m²) en functie toe te staan. Er bestaat geen flexibiliteit ten aanzien van programma en bouwblokken (hoogte is vastgesteld en dus is het eindproduct bepaald). Er bestaat wel flexibiliteit in procesvoortgang (wanneer/fasering).

4.6.4 Effect

Katendrecht lijkt momenteel op een fors aantal punten goed te scoren ten aanzien van blijvende aantrekkelijkheid; de leefbaarheid is sterk verbeterd, veiligheidsindex wordt gehonoreerd met cijfer 9, de sociaal index is positief, ondernemen wordt gefaciliteerd en daaruit ontstaan waardevolle initiatieven voor de wijk op culinair, cultureel en creatief gebied (3C's), etc.

Door partijen wordt de kwetsbaarheid gezien op de vitaliteit van de voorzieningen. Dit valt of staat, naar zegge, met de draagkracht voor voorzieningen in de wijk, waar een bepaalde kritische massa (gebruikers) voor benodigd is.

De procesvoortgang is vanaf de initiatieffase voortvarend verlopen. De strategie was robuust en was opgewassen tegen ongewenste gebeurtenissen en incidenten op Katendrecht. Er werd bovendien ingezet op een ingroeimodel waarbij de eerste fase(n) woningen werden verkocht onder de

marktwaarde, als honorering voor de pioniers. Dit is in latere fases terugverdiend door een hogere prijsstelling. Afzet is geen kritische factor geweest in het behalen van planningen. In de toekomst zal afzet steeds meer op voorhand geregeld moeten zijn (belegger, samenwerking met nieuwe partijen, e.d.) waardoor zekerheden verkregen kunnen worden waarmee (interne) procesfatteringen voor doorgang naar de volgende procesfase geborgd kunnen worden.

4.6.5 Subconclusies en overwegingen

| Factor / Praktijkcase | Katendrecht Rotterdam |
|-----------------------|---|
| Gebiedsconcept | <ul style="list-style-type: none"> - Duidelijke probleemstelling: oplossen sociale problemen (crimi, onveiligheid, prostitutie, e.d.) ruimtelijk probleem (wegtrekken haven-gerelateerde functies); - Gekoppeld aan ambitie van de stad tot aantrekken van hogere inkomens; - Duidelijke ontwikkelstrategie (fysiek, sociaal en sociaal-/economische oriëntatie) waar brandingstrategie onlosmakelijk mee is verbonden; - Strategie is leidend in het proces; - Visie op doelgroep creatieve klasse - pioniers; - Beperkt marktonderzoek. |
| Integraliteit | <ul style="list-style-type: none"> - Na herstart in 2004 werd de strategie ingezet op meersporenbeleid: fysiek, sociaal-/maatschappelijk, sociaal-/economisch; - Aanpak gericht op lokale waarden: fysieke waarden (water, industriële gebouwen, deels behoud bestaande woningen), sociale waarden (faciliteren lokale energie en lokaal ondernemerschap) en intrinsieke gebiedswaarden (authenticiteit, robuust en lef); - Ontwikkelstrategie gestart met gebiedscampagne (imago wijziging). |
| Draagvlak | <ul style="list-style-type: none"> - Beperkte actoren- en belangenanalyse - Vanuit bestaand KBO heeft gemeente nieuwe communities geïnitieerd en gefaciliteerd; - Bewoners in initiatieffase geïnformeerd over gebiedsaanpak en naar reactie gevraagd; - Publiek wordt geïnformeerd (openbare info avonden), er vindt geen participatie plaats; - Gezamenlijk doel en belang tussen partijen; - Hoge urgentie gemeente en marktpartij |
| Eindgebruiker | <ul style="list-style-type: none"> - Toetsing gebiedsaanpak bij publiek (reactief); geen toetsing bij representanten van de doelgroep(en)/eindgebruikers; - Professionele eindgebruikers betrokken bij vastgoedontwikkeling van de brede school en kerk: adviserend en enigszins co-creërend; - Co-creatie en begeleiding bij afzet bestaande klus-/koopwoning; |
| Flexibiliteit | <ul style="list-style-type: none"> - Lean en mean gebiedsafspraken; - Samenwerking centrale gemeente en deelgemeente - Traditioneel opererende gemeente met regie; - Globaal Bpl, wijzigingsbevoegdheid op delen. |
| Effect | <ul style="list-style-type: none"> - Veligheidsindex naar cijfer 9 - Positieve sociaal index - Kwetsbaarheid programma voorzieningen en bedrijvigheid t.p.v. Fenix en Pols (entree) |

Figuur 22: resultaten praktijkcase Katendrecht Rotterdam per factor

De strategie voor Katendrecht is ingezet op de gebiedscampagne 'Kun jij de Kaap aan?'. Door gebiedsbranding in de initiatieffase van de gebiedsontwikkeling centraal te stellen, maakt de doelgroepen- en identiteitbepaling uitdrukkelijk onderdeel uit van het totstandkomingsproces van het gebiedsconcept (figuur 22). Bovendien heeft dit organiserend vermogen, aangezien een gezamenlijk doel ontstaat en samenwerking tussen actoren wordt bevorderd. Een goede basis voor het creëren van

breed draagvlak. Door een 'gezamenlijke waarheid' lijkt lokale energie gemakkelijker te activeren, waardoor gebiedseigen initiatieven ontstaan en ambassadeurs van de gebiedsontwikkeling in de wijk.

Door de financieel economische crisis kunnen gebiedsontwikkelingen als Katendrecht onder druk komen te staan. In de strategie is niet bepaald wat de kern is van de aanpak. Als er keuzes gemaakt moeten worden, waar wordt dan primair op gestuurd?

Katendrecht heeft een enorme transformatie ondergaan. Als gevolg van dit succes wordt er een spanning ervaren op het vasthouden van het gebiedsconcept. Onverschilligheid ligt als gevaar op de loer. Bovendien is in een tijd van teruglopende investeringsruimte denkbaar dat partijen hun investeringen en prioriteringen gaan heroverwegen. Uit de interviews zijn aanwijzingen gebleken dat dit mogelijk gaat spelen binnen Katendrecht. Gezamenlijke overeenstemming over de kern van het 'concept' kan in dergelijke situaties helpen en kan sturing geven aan die prioritering en flexibiliteit bieden, zonder dat het 'concept' ontkracht wordt.

De Fenix loodsen zijn door gemeente Rotterdam relatief duur aangekocht (in andere economische tijden). Om de grondexploitatie sluitend te krijgen is een zwaar programma appartementen benodigd. Gezien de marktsituatie waarin appartementen moeilijk afzetbaar blijken en er weinig tot geen flexibiliteit in het Masterplan is ingebouwd voor het functioneel programma en bijbehorende bouwblokken, kan de voortgang in gevaar komen. Gemeente heeft weliswaar een achtervang geregeld met een belegger, maar de vraag is of dat voldoende is. De financiële wens lijkt momenteel (bij de gemeente) in contrast te staan met de marktactualiteit.

Tenslotte zit de kwetsbaarheid van Katendrecht in de omvang van de voorzieningen en de daarvoor benodigde kritische massa. Het entreegebied, de Pols wordt nog als kritisch bestempeld door de geïnterviewden, doch van groot belang geacht voor het voorzieningenapparaat en de bedrijvigheid, dat invloed heeft op de toekomstbestendigheid en blijvende aantrekkelijkheid van Katendrecht.

4.7 Doornakkers, 'de Toeloop' Eindhoven

4.7.1 Achtergrond Doornakkers, 'de Toeloop' te Eindhoven

'De Toeloop' is de nieuwe naam voor het centrumplan Doornakkers, onderdeel uitmakend van de herstructureringsopgave van de wijk Doornakkers-Oost, stadsdeel Tongelre in Eindhoven.

In het kader van de VINEX opgave is in 1992 door gemeente Eindhoven een nota van uitgangspunten opgesteld voor het onbezette sportcomplex Tongelresche Akkers in wijk Doornakkers Oost.

De fysieke wijkaanpak Doornakkers-Oost kenmerkt zich door de toevoeging van 900 nieuwbouw woningen in gebied Tongelresche Akkers (later genoemd: Berckelbosch, Ballast Nedam), herstructureren van de voorzieningen en daarop afgestemde inrichting van de openbare ruimte.

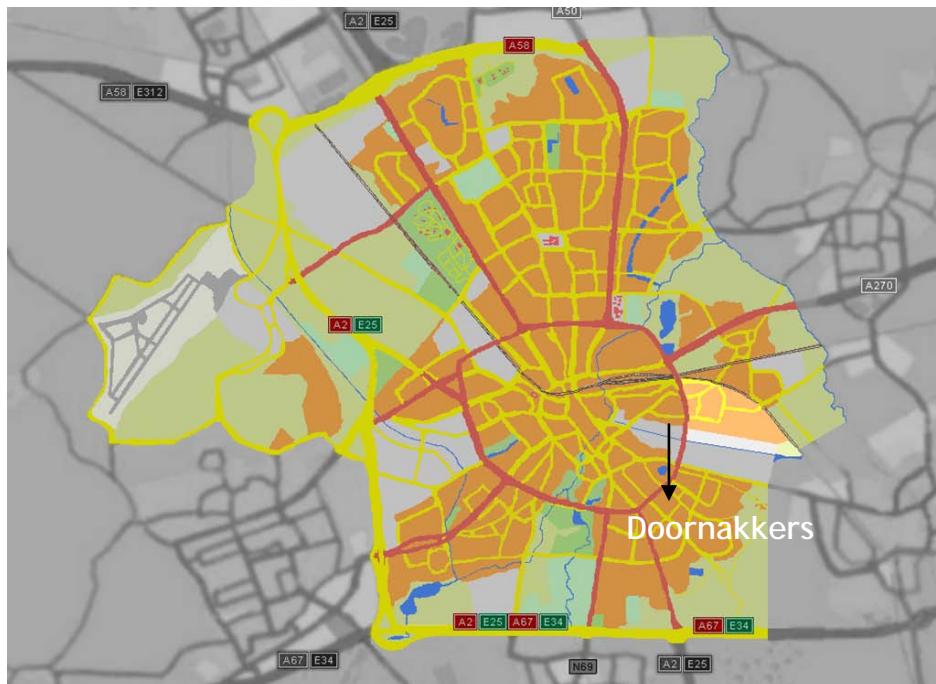
Dus geen sloop/nieuwbouw van vastgoed, maar renovatie en toevoeging van nieuwe ruimtelijke kwaliteit (gebouwen, functies en openbare ruimte). Met als doel het verbeteren van de diversiteit en kwaliteit van het woningaanbod en doorbreken van de éénzijdige bewonersdoelgroepen.

Gezien het prijsniveau van de woningen in het nieuwe wijkdeel Berckelbosch was doorstroming vanuit de bestaande wijk Doornakkers niet te verwachten. Wisselwerking tussen de 2 buurten moest op een

andere manier plaats vinden om segregatie te voorkomen. Met dit uitgangspunt en de wens tot herstructurering van het voorzieningsapparaat in de wijk, heeft gemeente Eindhoven in 2002 de selectie georganiseerd voor de ontwikkeling en realisatie van het centrumplan Doornakkers, dat moet fungeren als schakel tussen de bestaande en nieuwe buurt in de wijk, dat de voorzieningen verbetert en centreert en ontmoeten faciliteert. Hurks vastgoedontwikkeling is in 2002 door gemeente Eindhoven geselecteerd voor de ruimtelijke ontwikkeling en realisatie van centrumplan Doornakkers, later genoemd 'de Toeloop'.

Centrumplan 'de Toeloop' bestaat uit 4 clusters:

- Zorgcluster met ca. 120 zorgwoningen, verbonden aan het bestaande verzorgingshuis van Vitalis zorggroep;
- SPILcluster met basisschool en voorzieningen als kinderopvang, jongerencentrum, wijkgebouw, consultatiebureau, sportzaal, e.d. en 25 appartementen;
- Winkelcluster met supermarkt Plus, dagwinkels en ca. 50 appartementen;
- Wooncluster 'het podium' met ca. 80 huurwoningen voor 55-plussers en halfverdiepte parkeervoorzieningen.



Plangebied centrumplan 'de Toeloop' Doornakkers Eindhoven

Wijk Doornakkers kenmerkt zich als een sociaal zwakkere wijk met een zeer lage score (buurtbarometer Eindhoven) op gezondheid, geestelijk welzijn en opleidingsniveau. Mede door de sociale problematieken is de wijk in 1995 door gemeente Eindhoven reeds aangewezen als impulsgebied en vervolgens in 2000 als wijkvernieuwingsgebied met bijzondere status (geen sloop-/nieuwbouw). Vervolgens is Doornakkers door het Rijk in 2006 aangewezen als sociaal heroveringsgebied en in 2007 als krachtwijk door Minister Vogelaar.

Ter plaatse van 'de Toeloop', het nieuwe centrumplan voor Doornakkers, heeft voornamelijk corporatie Woonbedrijf bezit. Zij heeft tevens het grootste aandeel bestaand bezit binnen de wijk Doornakkers Oost. In die hoedanigheid is Woonbedrijf betrokken geraakt bij de plannen van het centrumplan. De urgentie werd voor Woonbedrijf groot toen bleek dat de gemeente in haar stedenbouwkundige studie ten behoeve van de selectie van de marktpartij in 2002 ten behoeve van ontwikkeling en realisatie van het centrumplan, de sloop van twee appartementengebouwen van Woonbedrijf had voorzien tegen haar zin en zonder Woonbedrijf daar in eerste instantie bij te betrekken.

Gemeente Eindhoven stuurt het proces op hoofdlijnen vanuit haar publiekrechtelijke taak vanuit twee separate diensten:

| | |
|--|--|
| Dienst Stedelijke Ontwikkeling en Beheer | : ruimtelijk/fysieke impulsen; |
| Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling | : sociale- en maatschappelijke ontwikkeling, integraal met sociaal-/economische- en sociaal-/culturele impulsen. |

4.7.2 Totstandkoming van het gebiedsconcept

I Gebiedsgebonden - S.T.A.P.-principe

In de wijk Doornakkers Oost speelde een aantal problematieken parallel naast elkaar:

- Sociale problematieken zoals criminaliteit, hoog schoolverzuim en vroegtijdig schoolverlaten gecombineerd met hoge werkloosheid, armoede en problemen achter de voordeur. Dit mede als gevolg van een te éézijdige opbouw van bewoners en woningaanbod en verloedering van voorzieningen en de openbare ruimte;
- Een voorzieningen apparaat dat verouderd en verspreid was over de wijk;
- Fysieke opgaven als gevolg van in ongebruik geraakte sportvelden, wens van de corporatie tot aanpassing van hun portfolio tot een meer gedifferentieerd woningbezit en een ruimtelijke vraag van twee van de lokale basisscholen die voor een fusieopgave stonden.

Vanuit de probleemstellingen zijn de gewenste effecten als ambities geformuleerd door gemeente Eindhoven: enerzijds verbeteren van het sociaal klimaat en vergroten van de betrokkenheid van bewoners en activeren van lokaal aanwezige energie en anderzijds fysieke vernieuwing met kwalitatieve uitstraling, voorzieningen up-graden en centreren en voorkomen van segregatie.

De opgave is opgepakt vanuit een gedegen probleemanalyse die door partijen werd onderkend en door de gemeente vooraf vertaald is naar de, reeds aangehaalde, gewenste effecten, zoals onder andere tot uiting kwam in de uitvraag voor de selectie van het centrumplan in 2002.

Dit wilde men bereiken door (strategie) :

- het faciliteren van ontmoeten, door het realiseren van nieuwe voorzieningen in het centrumplan als verbindingsfunctie tussen de bestaande en nieuwe buurt;
- plegen van sociale interventies gericht op direct verbeteren van de leefbaarheid en veiligheid en sociaal-/maatschappelijke activiteiten en initiatieven;
- sociaal-/economische interventies gericht op het faciliteren van lokale energie en ondernemers .

Centrumplan de Toeloop vervulde hierin één van de fysieke opgaven in de wijkaanpak in het kader van de herstructureringsopgave Doornakkers Oost. Het centrumplan maakt onderdeel uit van de strategie

op wijkniveau. Het kan worden gezien als een vastgoedconcept, als uitwerking van het gebiedsconcept voor de wijk Doornakkers Oost. Het heeft een wisselwerking op elkaar en beïnvloedt elkaar.

Op wijkniveau kan gesproken worden van een gebiedsconcept, waarbij ambities en een strategie is geformuleerd op voorhand, maar niet concreet zijn doorvertaald in interventies (het is wat globaal gebleven waardoor de mate waarin het concept repeteerbaar is arbitrair is) en niet zijn vastgesteld in een document.

Alhoewel 'het gebiedsconcept' niet gezamenlijk is geformuleerd, maar door de gemeente in zijn regiefunctie éézijdig zijn 'opgelegd', hebben partijen er zich in kunnen vinden en was het 'gebiedsconcept' leidend voor partijen.

De gebiedsbranding van de wijk Doornakkers Oost is gebaseerd op de brandingstrategie van het centrumplan, 'de Toeloop'. Enerzijds niet verwonderlijk aangezien het centrumplan een belangrijke fysieke- en sociale impuls geeft aan de wijk door de uitstraling van de nieuwbouw en de sociale functie van de voorzieningen. Anderzijds is de volgorde opmerkelijk te noemen. Dit kan mogelijk mede veroorzaakt zijn doordat de ontwikkeling van het centrumplan vooruit liep op de grootschalige sociale aanpak van de wijk, die pas goed van de grond kwam met de erkenning als sociaal heroveringsgebied in 2006 en als krachtwijk in 2007.



Beeld gebiedscampagne centrumplan 'de Toeloop'

Zowel voor het gebiedsconcept van de wijk Doornakkers als voor het vastgoedconcept van het centrumplan Doornakkers is niet gebleken dat de ambities en strategie doorvertaald zijn naar doelgroepen en evenmin naar een visie op identiteit van het gebied, waar doelgroepen zich aan binden.

4.7.3 Kritische succesfactoren

I Integraliteit

Koppelen van functies en facetten en sturen op de verbinding met lokale waarden en de context

De strategie is ingestoken op een multi-facetmatige aanpak met interventies op fysiek, sociaal, sociaal-/maatschappelijk en sociaal-/economisch gebied. Door de jaren heen is er binnen de gemeente behoorlijk gediscussieerd over de integraliteit van de aanpak. Het bleek lange tijd moeilijk om de fysieke

opgave te koppelen aan de sociale opgave. De verantwoordelijke wethouder zette destijds sterk in op een integrale aanpak, maar het verbinden van de verschillende facetten maakte niet intrinsiek onderdeel uit van de aanpak van de diensten DSOB en DMO van de gemeente.

Het eerste keerpunt kwam in 2006, met de status van Doornakkers als sociaal heroveringsgebied.

In samenwerking met maatschappelijke organisatie zoals welzijn Eindhoven, politie en bewonersorganisatie werden verschillende sociaal-/maatschappelijke projecten en- activiteiten uitgerold:

- gericht op versterking van de sociale cohesie en integratie van culturen (Sam Sam dagen, soms gecombineerd met start verkoopmomenten van woningen);
- sociale ontwikkeling van de wijk en maatschappelijk stijging van de kansrijken, bijvoorbeeld door in samenwerking met Hurks, Woonbedrijf, gemeente Eindhoven en welzijn Eindhoven het werkgelegenheidsproject op te starten 'bouw je eigen buurt' (opleiding op de bouw, tijdens de realisatie van eerste fase van het centrumplan, met baangarantie bij Hurks of bij Woonbedrijf na afloop van het stagetraject).

De focus lag daar niet bij alle partijen op hetzelfde niveau op de schaal opstal-gebied-context. Uit de interviews blijkt dat de belangen de focus volgen. Zo lag voor de gemeente en Woonbedrijf de focus op het gebied en wat minder op de totale context: Doornakkers Oost werd pas in een veel latere fase in verband gebracht met Doornakkers West en de (ambities en opgaven voor de) rest van de stad.

De focus voor Hurks was vooral opstal- en enigszins gebiedsgericht. De opgave strekte zich tot de vastgoedontwikkelingsopgave voor het centrumplan. Alhoewel Hurks veelal deel heeft genomen in bredere overlegstructuren en wijkinitiatieven, is zij hierbij betrokken en geïnspireerd door gemeente en Woonbedrijf en in eerste instantie minder vanuit een primaire eigen overtuiging.

In 2006/2007 is Woonbedrijf samen met partners, onder professionele begeleiding van onderzoeksbureau Verweij Jonker instituut, op zoek gegaan naar de kernwaarden van Doornakkers. Hieraan namen alle professionele partijen deel, alsmede sociaal-/maatschappelijke organisaties (politie, Lumens groep, bewonersorganisatie, klankbordgroep, verenigingen, e.d.). Als één van de belangrijke waarden werd geïdentificeerd: de kracht van het verenigingsleven in Doornakkers. Hierdoor ontstond het inzicht dat via het verenigingsleven (bijv. de lokale voetbalvereniging) mensen bereikt konden worden voor deelname aan initiatieven als: Klapperproject (hulp bij financiële administratie) en het achterpadenproject van Woonbedrijf (ter bevordering van sociale cohesie en fysieke verbetering). Het tweede keerpunt in integraal denken vanuit lokale waarden en de koppeling met fysieke-, en niet-fysieke factoren op wijkniveau kwam in 2007/2008, na benoeming van Doornakkers als krachtwijk (m.b.v. budgetten van de krachtwijk). Gevolg was een wijkactieplan o.b.v. lokale problemen met drie doorbraakthema's (aandacht voor kwetsbare bewoners, aanpak langdurige werkloosheid en bevorderen gezondheid). Vanuit introductie van deze pijlers (presentatie gemeente Eindhoven, d.d. 1 juli 2008 'visie op Doornakkers') zijn 'projecten' ontstaan zoals bijvoorbeeld: interventies/huisbezoeken gericht op 'problemen achter de voordeur' (corporatie en welzijn Eindhoven), werkgelegenheidsproject 'bouw je eigen buurt' (Hurks en Woonbedrijf) en 'voortuinenproject' ten behoeve van de bestaande woningen van Woonbedrijf.

II Draagvlak

Totstandkoming en versterking van draagvlak door belangen betrekken en urgentie creëren

Vanaf de aanpak in het kader van 'impulsgebied Doornakkers' (1995) is al gestuurd op interactiviteit en betrekken van bewoners, gezondheidszorg, corporaties, onderwijs, winkeliers en ondernemers. Er is een wijkcoördinator aangesteld, de bewonersorganisatie is opgericht en de buurtinfo winkel is geopend. Vanaf 2000, met de status als wijkvernieuwingsgebied is op deze aanpak aangesloten.

Met de aanwijzing als sociaal heroveringsgebied in 2006 zijn de gelden mede ingezet om te komen tot een projectleider en breed wijkoverleg. Deze structuur is ook behouden voor het Krachtwijk tijdperk.

Belangen van lokale gemeenschappen (bewoners, verenigingsleven, schoolbestuur, e.d.) zijn gediend door hen op te nemen in een structuur als klankbordgroep en ze te betrekken bij de planontwikkeling. Zo is bijvoorbeeld aan de hand van deze klankbordbijeenkomsten werkgelegenheid ontstaan (vrijwilligers en betaalde krachten in het SPIL centrum) en is de locatie en het functioneren van de kiss & ride zone nabij de school heroverwogen. Deze werkwijze droeg belangrijk bij aan het draagvlak in de wijk.

Bovendien vond een breed wijkoverleg plaats met innovatielab in samenwerking met Fontys Hogeschool, sociale studies.

Ondanks het betrekken van de verschillende belangengroepen zaten de professionele partijen behoorlijk sturend in de planvorming (in de interviews viel het woord 'te maakbaar' enkele malen). Daarnaast (of daardoor?) namen de lokale bewoners en gebruikers een erg afwachtende houding aan, waardoor zij wat lastig te activeren waren.

De gebiedsontwikkeling kenmerkte zich in oorsprong door een samenwerking, naast elkaar. De drive van gemeente Eindhoven voor de sociale interventies sloot aan bij de gemeentelijke doelstelling voor de wijk Doornakkers. Hurks heeft haar primaire rol (en belang) gehad als ontwikkelaar/realisator van het centrumplan. Zij heeft wel deelgenomen in projecten van gemeente Eindhoven en Woonbedrijf ten behoeve van de sociaal/-maatschappelijke aanpak door inzet van input (ideeën) en tijd. Zij deed dit vanuit een commerciële drive (belang) en kweken van goodwill bij partners t.b.v. de continuïteit van de relatie.

De drive van Woonbedrijf kent zijn oorsprong in haar belang als vastgoedbezitter in de wijk en haar maatschappelijke taak als huisvester voor sociale doelgroepen.

Aangezien tijdens het proces het besef kwam dat partijen weliswaar met elkaar, toch redelijk autonoom (naast elkaar) opereerden is een sessie georganiseerd (professioneel begeleid) met als doel partijen beter samen te laten werken. Uit deze sessie is gebleken dat partijen, ieder met een eigen motivatie, minder bereid waren nauw met elkaar samen te werken. De bewonersorganisatie bijvoorbeeld was niet bereid deel te nemen als partner in het proces. Men wilde kritisch blijven, mede ter verantwoording aan de achterban. Welzijn Eindhoven zag zichzelf als verlengstuk van de gemeente en had om die reden moeite met nauw partnerschap met andere partijen.

Vanaf 2005, na erkenning van Doornakkers als wijkvernieuwingswijk met aparte status (n.l. vernieuwing/nieuwbouw zonder sloop) en later de aanwijzingen van Doornakkers als sociale heroveringswijk (2006) en krachtwijk (2007), is de ontwikkeling van Doornakkers en het centrumplan in versnelling geraakt. De urgentie nam toe, alsmede de budgetten. De 'big purpose' is wel tot stand gekomen en ervaren, maar later in het proces, na de initiatieffase.

III Eindgebruiker centraal

Centraal stellen van wensen en behoeften van de eindgebruiker

Bij de vorming van 'het gebiedsconcept' is geen blijk gegeven van primaire marktgerichtheid. Er zijn geen experts of representanten van de doelgroepen betrokken bij de vorming van het concept. Niet door gemeente, corporatie en marktpartijen. Dit kan mogelijk verklaard worden door het economisch tijdstip en de aanbiedersmarkt die toen de woningmarkt beheerste.

Wel is tijdens de opstalontwikkeling van het SPIL centrum, dus na de initiatieffase waarin 'het gebiedsconcept' tot stand is gekomen, blijk gegeven van marktgericht handelen, door het in het planteam betrekken van de eindgebruikers van het SPIL centrum, de SPIL partners geheten. Zij namen een co-creërende rol in ten aanzien van hun eigen 'onderkomen' in het SPIL gebouw en een adviserende rol in de functieoverstijgende zaken.

De bereidheid was groot, aangezien men vooraf het PvE mee opstelde en hun vakinhoudelijke kennis en ervaring werd meegenomen als input in het ontwerpproces (inhoudelijke meerwaarde) en als vaste deelnemer structureel onderdeel uitmaakte van het planteam (procesmatige meerwaarde). Hierdoor werden bij ieder planteam de voortgang van het ontwerp besproken en teruggekoppeld en gemotiveerd wat met de input van de vorige bespreking was gedaan.

Op een zelfde wijze is Vitalis, als eigenaar en afnemer van het woon-/zorgcluster betrokken in het planproces en Woonbedrijf als afnemer van het wooncluster (wonen voor senioren).

IV Flexibiliteit

Met snelheid in kunnen spelen op (markt-)ontwikkelingen en maatschappelijke trends

Gemeente heeft aanvankelijk alleen een overeenkomst gesloten met Hurks vastgoedontwikkeling inzake de grondverkoop en ruimtelijke- en programmatische ontwikkeling van het centrumplan (realisatieovereenkomst). Hierdoor was er nog vrijheid in de strategie ten aanzien van de vastgoedontwikkeling van het centrumplan. Hurks heeft vervolgens overeenkomsten gesloten met Vitalis zorggroep (zorgcluster) en met Woonbedrijf (wooncluster 'het podium'). Er is geen gezamenlijke meerpartijen overeenkomst gesloten met een gezamenlijk doel.

Vanuit het fysiek-/ruimtelijk perspectief werd er gewerkt volgens het Stuurgroep-projectgroep model. Het belangrijkste platform bleken de verschillende projectteams, waarin gemeente met iedere partij een

afzonderlijke overlegstructuur voerde (gebiedsniveau) en de planteams tussen Hurks en professionele eindgebruikers (gebouwniveau).

Vanaf 2006 hebben gemeente en Woonbedrijf a.g.v. de toewijzing van Doornakkers als sociaal heroveringsgebied een alliantieovereenkomst gesloten, op basis van een duaal leiderschap. De regie van de sociale interventies kwam daarmee in handen van gemeente en Woonbedrijf gezamenlijk.

Er werd hiertoe een alliantie overleg geïnitieerd, een ontwerp stuurteam die de strategische lijnen uitzette en een uitvoeringsoverleg met uitvoerende partijen.

In 2007 heeft gemeente zich tevens flexibel opgesteld door de regie ten aanzien van de vastgoedontwikkeling van de SPIL over te dragen aan Hurks.

Gemeente is gedurende het gehele proces leading gebleven in zowel het wijkproces (wijkcoördinator) als in de verwervingen, aanleg infrastructuur, inrichting openbare ruimte en de gebiedscommunicatie. Zij nam op deze vlakken een traditionele rol in van regievoerende gemeente, waarin zij nadrukkelijk de samenwerking met partijen zocht en niet de 'all-over' regie nastreefde. Zij bleek in staat los te laten daar waar nodig of wenselijk voor de procesvoortgang.

De traditionele planologische instrumenten zijn ingezet bij de gebiedsontwikkeling. Voor het centrumplan (fysieke toevoeging door nieuwbouw) is in samenwerking tussen Hurks, gemeente en Woonbedrijf een Masterplan opgesteld. Dit functioneerde tevens voor de beeldkwaliteitstoets. Vervolgens is een globaal bestemmingsplan opgesteld, waardoor gegeven de tijdgeest een voor partijen redelijke mate van flexibiliteit was georganiseerd.

Het gebiedsconcept was erg globaal geformuleerd. Het functionele programma was niet flexibel, maar aanpassing op basis van de marktsituatie (de grootte en prijsklassen van de appartementen in het plan, de grootte van de school) tijdens de ontwikkeling, is wel mogelijk gebleken. De fasering was niet flexibel.

4.7.4 Effect

Door de realisatie van het centrumplan en de sociaal-/maatschappelijke interventies in de wijk is de aantrekkelijkheid en leefbaarheid behoorlijk vergroot. Woonbedrijf heeft een kortere mutatieleegstand gemeten na realisatie van het centrumplan. In opdracht van Woonbedrijf heeft het Verweij Jonker Instituut achteraf onderzoek verricht naar het effect van de sociale impulsen. Het onderzoek heeft wetenschappelijk onderbouwd dat de sociaal-/maatschappelijke ontwikkeling van Doornakkers is versterkt als gevolg van de gepleegde sociaal- en sociaal-/maatschappelijke interventies.

De wijkontwikkeling is nog in volle gang en is nog kwetsbaar. Mede gezien de stagnatie van de ontwikkeling van de nieuwe buurt Berckelbosch. De voorzieningen zoals wijkwinkelcentrum en de basisschool zijn in hun exploitatie mede afhankelijk van deze (kritische) massa.

De voortgang van het proces was in de eerste jaren zeer moeizaam. Partijen moesten wennen aan elkaar en kampten met capaciteit tekort. De aanwijzing door het Rijk als sociaal heroveringsgebied en krachtwijk is in de praktijk een katalysator geweest voor de snelheid van het proces en de wijze van aanpak.

Hurks startte de ontwikkeling volledig op risico. Drie van de vier gebouwen zijn tijdens het ontwikkelingsproces verkocht. Hierdoor was de afzet voor deze drie gebouwen niet de kritische

planningsfactor. Het vierde cluster, zijn privaat verkocht, waarbij met Woonbedrijf voor start van de bouw een achtervang constructie is afgesproken ten behoeve van de appartementen.

4.7.5 Subconclusies en overwegingen

| Factor / Praktijkcase | 'de Toeloop' Doornakkers Eindhoven |
|-----------------------|--|
| Gebiedsconcept | <ul style="list-style-type: none"> - Op wijkniveau ruimtelijke opgave (benutten sportvelden en VINEX opgave) en sociale opgave (zwak sociaal klimaat, schoolverlaters, werkeloosheid, armoede, problemen achter de voordeur, etc.); - Ambitie en strategie is slechts globaal geformuleerd (repeteerbaar?) en niet uitgewerkt in gebiedsspecifieke aanpak en in interventies; - Centrumplan maakt onderdeel uit van de strategie op wijkniveau. - Kern van de strategie centrumplan is: ontmoeten faciliteren; dit is aanvankelijk fysiek uitgewerkt (vastgoedconcept); - Ruimtelijk plan, lift mee op gebiedsconcept; later in het proces is dit leidend; - Geen visie op doelgroepen, beperkt marktonderzoek |
| Integraliteit | <ul style="list-style-type: none"> - Multifacetmatige benadering en koppeling aan lokale waarden was ambitie maar heeft pas kracht gekregen vanaf aanwijzing als krachtwijk: wijkactieplan obv lokale problemen; - Fysieke waarden: geen sloop/behoud van woningen, behoud buurtpark; - Koppeling aan ruimtevraag basisscholen (fusie) - Pas in latere fase is gemeente/Woonbedrijf met stakeholders op zoek gegaan naar kernwaarden van de wijk; - Marktpartij heeft branding-/communicatiestrategie voor het centrumplan opgesteld. |
| Draagvlak | <ul style="list-style-type: none"> - Geen actoren- en belangenanalyse - Hoge mate van interactiviteit met bewoners, verenigingen, ondernemers, publiek, e.d. - Naast formeel ook veel informeel treffen en overleg; - Wijkcoördinator, wijkprojectleider, breed wijkoverleg, klankbordgroep; - Gezamenlijk belang; urgentie vanaf krachtwijk erkenning; - Gemeente erg sturend in proces (maakbaar) |
| Eindgebruiker | <ul style="list-style-type: none"> - Weinig blijk van marktgerichtheid in initiatiefase - Professionele eindgebruikers en jongerengroep zeer nauw betrokken in vastgoedontwikkelingsfase (SPIL en woon-zorgcluster: co-creërend) |
| Flexibiliteit | <ul style="list-style-type: none"> - Regievoerende gemeente is flexibel gebleken tijdens proces ten aanzien van eigen rol (op onderdelen gewijzigd tijdens proces) en ten aanzien van grootte en segment van de woningen; |
| Effect | <ul style="list-style-type: none"> - Kortere mutatieleegstand - Sociaal-/maatschappelijke ontwikkeling - Kwetsbaarheid winkelcentrum |

Figuur 23: resultaten praktijkcase 'de Toeloop' Doornakkers Eindhoven per factor

Urgentie, koppeling met Rijksprogramma's (politieke erkenning, Rijksbudgetten en media aandacht) en sturing door de gemeente op een integrale aanpak lijken de meest cruciale variabelen te zijn geweest voor het verbinden van de verschillende belangen en interventies en het versterken van de meerwaarde voor de wijk (figuur 23). Dit lijkt van essentieel belang voor daadkracht en geloof in de opgave en wordt versterkt door (regionale en landelijke) politieke- en media-aandacht. Een vicieuze cirkel, oftewel een katalysator. Door het meersparenbeleid wordt eerder gekomen tot een gezamenlijk doel, waar gezamenlijke belangen worden gediend. Bij onderhavige gebiedsontwikkeling heeft dat een flexibele houding van partijen bevorderd.

Er zijn samenwerkingen ontstaan 'tijdens de rit' die voorheen niet voorzien waren. Mede doordat zich gedurende het proces flexibel hebben opgesteld in samenwerkingsvormen en ingespeeld op tussentijdse wijzigingen. Gemeente faciliteerde dit. Zij heeft daarbij delen van de regie tussentijds overgedragen aan marktpartij Hurks (SPIL) en toegestaan dat Woonbedrijf eigenaar werd van het SPIL gebouw. Bovendien is gemeente Eindhoven op basis van een geïdentificeerd gezamenlijk belang ten aanzien van de sociale opgave een vergaande samenwerking aangegaan met Woonbedrijf (dual leiderschap).

Lokale bewoners en ondernemers in het gebied zijn gebleken een veelal afwachtende houding aan te nemen, waardoor zij wat lastig te activeren waren. De vraag is of dit verband houdt met het feit dat in de wijk geen sloop-/niewbouw is gepleegd. Aan de ene kant geeft dat het voordeel dat de sociale structuur behouden blijft, aan de andere kant blijven bestaande patronen (bijvoorbeeld van inactiviteit en een afwachtende houding) gemakkelijk bestaan.

5.1 Cross cases analyse

Het theoretisch kader uit hoofdstuk 3 is onderworpen aan een empirisch onderzoek. In hoofdstuk 4 zijn per case de onderzoeksresultaten uiteengezet aan de hand van de onderzochte factoren (kritische succesfactoren, totstandkoming van het gebiedsconcept en het effect op de gebiedsontwikkeling), die zijn benoemd in het operationaliseringschema (bijlage 1). Gevolgd door de subconclusies waarbij per case tevens het verband is gelegd tussen de onderzochte factoren (verticaal).

In onderstaand figuur 24 worden de onderzochte factoren per praktijkcase (verticaal) getoetst op een schaal van drie:

- Factor scoort slecht
- 0 Factor scoort neutraal
- + Factor scoort goed

De toetsing is gebaseerd op de wijze van totstandkoming en invulling geven aan het gebiedsconcept in de initiatiefase (destijds). Ten aanzien van de procesmatige uitgangspunten is dit ook primair vergeleken vanuit de initiatiefase, maar met een doorkijk naar het vervolgproces. Interessant daarbij is het moment en de condities waaronder invulling is gegeven aan de inhoudelijke- en procesmatige uitgangspunten.

| Factoren / Praktijkcase | Stadswerven Dordrecht | Katendrecht Rotterdam | 'de Toeloop' Doornakkers Eindhoven |
|-------------------------------|--|--|---|
| Totstandkoming gebiedsconcept | - éénzijdige probleemdefiniëring en strategie | + Meerzijdige probleemdefiniëring en marktgerichte ontwikkelstrategie | 0 / + Meerzijdige probleemdefiniëring Slechts globaal geformuleerde ambitie en strategie |
| Integraliteit | - | + | 0 / + |
| Draagvlak | - | + / 0 | + |
| Eindgebruiker | -/0 | + / 0 | 0 |
| Flexibiliteit | + | 0 | 0 / + |
| Effect | 0 | 0 / + | 0 / + |

Figuur 24: cross cases analyse

Stadswerven scoort het best op flexibiliteit. Op alle andere factoren het slechtst. Het is de jongste gebiedsontwikkeling, zich wel degelijk bewust van de huidige markt die flexibiliteit vereist. Opmerkelijk daarbij is dat zeer traditioneel te werk wordt gegaan door gemeente en marktpartijen. In die zin dat er wordt ingestoken op een puur ruimtelijk-/fysiek concept met een beperkt marktgestuurde houding en aanpak.

Katendrecht en 'de Toeloop' Doornakkers scoren nagenoeg gelijk, maar wel op verschillende indicatoren. De multi-facetmatige aanpak van Katendrecht is zeer consistent doorgevoerd. De aanpak vanuit gebiedsbranding en dus vanuit doelgroepen en identiteit heeft in grote mate het succes van de aanpak bepaald. 'de Toeloop' Doornakkers scoort goed op het creëren van draagvlak en vergaand betrekken van stakeholders in het ontwikkelproces.

Om cross verbanden te kunnen leggen volgt in de volgende paragraaf een vergelijking tussen de praktijkcases, per factor (horizontaal).

5.2. Cross verbanden per factor

Door de onderzoeksresultaten horizontaal (per factor) met elkaar te vergelijken kunnen verschillen en overeenkomsten worden geduid om te komen tot conclusies waarmee het theoretisch kader kan worden aangescherpt en bruikbaar wordt voor de praktijk.

Gebiedsconcept

Bij alle cases is sprake van een duidelijke probleemerkenning. De breedte van de scope voor probleemdefiniëring verschilt. De ambitie is bij alle drie cases gekoppeld aan de ambitie van een hoger schaalniveau, bij Stadswerven en Katendrecht is het probleem van de plek gekoppeld aan de ambitie van de stad om hogere inkomens aan te trekken. Bij de Toeloop is het gekoppeld aan de ambities van de wijk. Bij alle praktijkcases is de gebiedsambitie niet of beperkt geformuleerd. Er is de binnenbocht genomen en vanuit de probleemonderkenning direct doorgerend naar de strategiebepaling van de gebiedsontwikkeling.

De strategie staat duidelijk centraal. Hierop worden de interventies afgestemd om de strategie uit te voeren. Het moet een antwoord geven op de vraag voor wie de effecten gewenst zijn. Deze interventies moeten in staat zijn om problemen op te lossen, doelgroep(en) te bereiken en tot actie over te halen en hen te binden aan het gebied.

De strategie is niet bij alle cases gemaakt vanuit een doelgroepbepaling. Katendrecht springt er wat dit betreft ten positieve boven uit. Opvallend is dat de twee cases die in de strategie niet in de initiatieffase vanuit doelgroepen hun concept hebben ontwikkeld (Stadswerven en de Toeloop), in hun gebiedsstrategie ook geen brandingstrategie hadden opgenomen.

Uit het onderzoek lijkt een verband te bestaan tussen onvoldoende focus op de doelgroepbepaling en een niet of onvoldoende ontwikkelde brandingstrategie als onderdeel van de gebiedsontwikkelingsstrategie. Eigenlijk ook logisch: een brandingstrategie draait om creëren van een nieuw imago, een nieuw 'merk', aansluitend op de (gewenste) identiteit van het gebied. Bij de

formulering van een brandingstrategie komt als vanzelf de vraag bovendrijven wie (welke doelgroepen) aangetrokken moet worden en zich moet binden aan het gebied.

De 'gebiedskoncepten' zijn bij alle drie praktijkcases niet of minimaal aan de markt getoetst. Het is aannemelijk dat dit eigenlijk niet gepermitteerd is in deze tijden waar een vragersmarkt heerst en de omvang van de investeringen en complexiteit van de gebiedsontwikkelingen en daarmee gepaarde risico's enorm zijn toegenomen.

KSF Integraliteit

De opstaloverstijgende focus is te duiden bij een functiemix en meersporenbeleid. Bij alle onderzochte opgaven is uitgegaan van een programmamix, vanuit de overtuiging dat de verschillende functies bijdragen aan de leefbaarheid van de locatie en aantrekkelijkheid van het gebied.

De koppeling tussen de fysieke opgave en de andere facetten van de gebiedsontwikkeling is bij alle drie cases verschillend opgepakt. Voor Stadswerven is een puur ruimtelijk concept ontwikkeld, voor de Toeloop is aanvankelijk een ruimtelijk concept ontwikkeld, maar het dient wel de sociaal-/maatschappelijke ambitie (ontmoeten faciliteren) in de wijk. Voor Katendrecht is vanaf de initiatieffase een gebiedsstrategie ontwikkeld met een meersporen aanpak: fysiek, sociaal, economisch.

Uit het onderzoek blijkt dat in het geval de ontwikkelingsfocus op meer facetten was gericht (meersporenbeleid), ook de lokale waarden vanuit meerdere facetten in de gebiedsontwikkelingsopgave worden betrokken. Hierdoor worden meer potentiële lokale kansen benut.

Bij Stadswerven zijn vanuit de focus op pur sang het fysieke concept, ook alleen fysieke lokale waarden meegenomen zoals het water, gebouwen, scheepsbouwwerken, historische binnenstad, e.d.

Het meersporenbeleid van Katendrecht zorgde voor een focus op zowel fysieke lokale waarden (water, industriële gebouwen, deels behoud bestaande woningen) als sociale waarden (lokale energie, bewonersvereniging, lokaal ondernemerschap) en intrinsieke gebiedswaarden (authenticiteit, robuust en lef). De Toeloop is vanuit de aanvankelijke focus op het ruimtelijk concept in de initiatieffase, gekoppeld aan fysieke lokale waarden waarbij behoud van het buurtpark en geen sloop van woningen een strategisch uitgangspunt was. Pas toen later in het proces gekozen werd voor een meersporenbeleid, is men ook meer gericht geweest op het verbinden van de kernwaarden van het gebied en lokale energie aan de gebiedsontwikkelingsopgave.

Uit het onderzoek is te concluderen dat vanaf het moment dat partijen inzette op een meersporenbeleid (multi-facetmatige benadering), de gebiedsontwikkeling een enorme 'boost' kreeg. Bij Katendrecht is dat gebeurd vanaf 2004, bij de herstart van de gebiedsontwikkeling en bij de Toeloop vanaf 2008 toen de gemeente hierin initiatiefnemer was, in samenwerking met de corporatie.

Door deze aanpak op meerdere sporen lijkt het van belang dat deze sporen niet na elkaar, maar tegelijkertijd worden opgezet en uitgevoerd. De resultaten zijn daardoor duidelijker, sneller en veelvuldiger in de wijk te ervaren en er worden dan meerdere belangen tegelijkertijd gediend. Kortom, er ontstaat meerwaarde die anders in de gebiedsontwikkeling niet zou zijn behaald. Een neveneffect is bovendien dat daarmee ook het draagvlak stijgt en de bereidheid om mee te werken.

KSF Draagvlak

Draagvlakcreatie valt in het theoretisch kader uiteen in twee doelen:

- Commitment bij stakeholders; want door gezamenlijkheid ontstaat kracht en energie in het proces;
- Voorkomen van actiegroepen dat de procesvoortgang verstoort.

Geen van de partijen heeft een uitvoerige belangen analyse gemaakt van de stakeholders in het gebied. Niet op voorhand maar gaande het proces zijn partijen betrokken bij de planvorming en is ingespeeld op het betrekken van belangengroepen.

Door dit wel op voorhand in kaart te brengen wordt verondersteld tijdwinst te kunnen genereren en 'actiegroepen' te voorkomen. Partijen ondersteunen hierin de theorie, maar voeren dit in de praktijk niet uit, althans niet in de initiatieffase.

Naast het kennen van de belangen van actoren en deze aan elkaar te koppelen, lijken nog meer componenten van belang bij het tot stand komen van publiek draagvlak. In Stadswerven wordt minimaal gestuurd op het koppelen van belangen en betrekken van stakeholders, anders dan publiekrechtelijk procedureel draagvlak. Ondanks dat is het publieke draagvlak voor de gebiedsontwikkeling groot. In alle praktijkcases was de politieke urgentie groot (door urgentie en/of rijks erkenning als krachtwijk). Dit had zowel politieke- als media aandacht tot gevolg, dat het publieke draagvlak positief beïnvloedde. Daarnaast lijkt publiek draagvlak te volgen nadat de eerste tastbare bewijzen in een gebied zich openbaren, als bewijs voor geloof in de transformatie. Zowel bij Katendrecht als bij Stadswerven zijn tijdelijke functies ingezet vanuit het belang voor de GREX en/of voor vorming van identiteit. Het lijkt echter ook van belang voor het creëren van publiek draagvlak.

Er is een verschil tussen de cases in de mate waarin nieuwe initiatieven en communities zijn ontstaan. In Katendrecht is dit wel gebeurd, bijvoorbeeld: ondernemersvereniging en Kaap Belvédère.

In Doornakkers is dit veel minder vanzelf ontstaan. Dit kan liggen aan de mate waarop de professionele partijen sturend hierin zijn.

Geleerd kan worden uit de praktijkcases dat het organiseren van draagvlak ook ervaren kan worden als 'te gemaakt'. Het effect bij Doornakkers was dat belangengroepen juist minder actief werden en een afwachtende houding aannamen. Te nadrukkelijk sturen op de wijze waarop communities elkaar treffen en waarover kan dit effect teweegbrengen. 'Loslaten' is het devies en faciliteren in plaats van dirigeren.

Het onderzoek bevestigt dat niet iedere stakeholder of verenigde stakeholders op eenzelfde manier betrokken wil worden. In Doornakkers is hier zelfs een gezamenlijke sessie voor georganiseerd waaruit bleek dat er stakeholders zijn die niet te nauw willen samenwerken, omdat zij bang zijn in de grote massa te worden opgenomen en hun identiteit (ook naar de achterban) te verliezen.

Andersom speelt dat een eenmalige actoren- en belangenanalyse niet voldoende blijkt in een langdurig en aan veranderingen onderhevig proces van gebiedsontwikkeling. Van belang lijkt enerzijds dat de belangen van de professionele partijen periodiek tegen het licht aan moeten worden gehouden (belangen, prioriteiten, e.d., kunnen tussentijds wijzigen) en anderzijds bij een transformerend gebied, ook de samenstelling van de verenigde stakeholders mee moet transformeren. Een voorbeeld hiervan is de bewonersorganisatie van Katendrecht die vertegenwoordigd bleef door oud-bewoners.

KSF Eindgebruiker centraal

De vraaggestuurde markt wordt in het theoretisch kader aangehaald als legitimering om de eindgebruiker centraal te stellen in het gebiedsontwikkelingsproces.

In alle drie praktijkcases is de eindgebruiker in de initiatieffase, bij de vorming van het gebiedsconcept niet betrokken. Klaarblijkelijk vinden partijen het lastig in deze nog niet-concrete fase hun ideeën te delen met eindgebruikers, of representanten van de doelgroep(en). Want, in de latere vastgoedontwikkelingsfase (opstalontwikkeling) gebeurt het bij alle drie praktijkcases wèl.

De ene marktpartij geeft aan input te willen ten behoeve van het ontwerpproces ter verkleining van het afzetrisico. De ander geeft aan dat het primair gaat om het vormen van een adressenbestand en werven van mogelijk toekomstige kopers.

Partijen zien zich niet geroepen om marktconformiteit van hun (globaal) gebiedsconcept te toetsen. Partijen lijken enerzijds aan te lopen tegen de bereidheid van de eindgebruiker die in het vroege conceptontwikkelingsproces (initiatieffase) zich nog weinig concreet kan voorstellen bij de ideeën en bedoelingen van de gebiedsontwikkeling. De tijdscope is nog te lang. Anderzijds lijkt het voor de professionele partijen lastig om op basis van niet concrete ideeën te communiceren met doelgroepen. Iedereen is overtuigd dat op die manier tot onderscheidende leefmilieus gekomen kan worden en afzet van het vastgoedproduct zeker gesteld kan worden. Opmerkelijk is dat hierop weliswaar tijdens de opstalontwikkeling door professionele partijen wordt ingezet, ieder op zijn eigen manier, maar dat dat niet gebeurt ten tijde van de initiatieffase.

KSF Flexibiliteit

De noodzaak van flexibiliteit om in te kunnen spelen op (markt)ontwikkelingen en maatschappelijke trends is evident. In het theoretisch kader is dit uiteengezet. Het gebiedsconcept, de samenwerkingscontracten, de samenwerkingsvorm, planologische instrumenten lijken allemaal invloed te hebben op het in de toekomst in kunnen spelen op wijzigende omstandigheden.

Alle onderzochte cases hebben een manier van flexibiliteit ingebouwd in hun proces. Bij de gebiedsontwikkeling Stadswerven wordt flexibiliteit zelfs aangehaald als kernwaarde van de samenwerking. Een marktconformiteitstoets per deelgebied moet ervoor zorg dragen dat programmatische –en ruimtelijke uitgangspunten heroverwogen kunnen worden als de markt erom vraagt. Katendrecht heeft de minste flexibiliteit georganiseerd. Daar blijft het beperkt tot een wijzigingsbevoegdheid in het globaal bestemmingsplan. Bij de Toeloop Doornakkers is de gemeente gestart vanuit een allesomvattende regierol, maar heeft gaandeweg haar flexibiliteit bewezen door haar bereidheid om rollen anders te verdelen en flexibiliteit toe te staan bij de uitwerking van het inhoudelijk programma. Gemeente Eindhoven had dit vooraf niet georganiseerd, maar heeft flexibiliteit binnen kaders als basishouding aangenomen.

Alle in het theoretisch kader betrokken onderdelen en instrumenten ten behoeve van flexibiliteit zijn in de verschillende cases (niet cumulatief) toegepast. De enige afwijking op het theoretisch kader is een nieuwe samenwerkingsvorm. In de onderzochte cases zijn op verschillende wijzen de samenwerkingsafspraken vorm gegeven, maar in alle gevallen is dit gebeurd op basis van de traditionele GREX-VEX verdeling tussen gemeente-marktpartijen en dito grondcontracten.

De gemeenten voeren de regie over de gebiedsontwikkeling en geven de grond uit. Op zich is dat begrijpelijk en acceptabel. Echter, door een duidelijke scheiding van exploitaties en verantwoordelijkheden en dus scheiding van belangen, rijst de vraag of belangen en geldstromen voldoende gekoppeld kunnen worden om de maximale waardecreatie te creëren binnen de gebiedsontwikkeling.

Effect

Het onderzoek gaat over het positieve effect dat het gebiedsconcept heeft op het behalen van het einddoel. De kritische succesfactoren zijn daarvoor in het theoretisch kader genoemd als bepalende factoren voor de mate van positieve beïnvloeding.

De gebiedsontwikkeling bevinden zich ieder in een andere fase van de gebiedsontwikkeling. Daarom zijn de effecten niet één op één vergelijkbaar.

Opvallend is dat Stadswerven zich niet getuigt van een aanpak op meer facetten. De ruimtelijke opgave staat centraal en er is niet vanaf de initiatieffase ingezet op vormen van identiteit of een gebiedsbranding strategie. Ondanks dat het woonmilieu (waterwonen) onderscheidend wordt geacht, lijkt deze aanpak in de huidige markt de afzet onnodig te belasten. Daardoor kan het risicoprofiel toenemen en staat de toekomst van Stadswerven wellicht onder druk.

Katendrecht daarentegen heeft al een behoorlijk transformatieproces ondergaan. Door de aanpak op meer sporen is de fysieke omgeving en de leefbaarheid sterk verbeterd, alsmede het sociale klimaat. Het is een hippe vitale woonwijk aan het worden. Concrete verbeteringen zijn meetbaar door de veiligheidsindex die naar een cijfer 9 is gestegen (het was 4) en de positief gemeten sociaal index.

De Toeloop, onderdeel uitmakende van de gebiedsstrategie van Doornakkers, heeft ondanks dat er geen woningen zijn gesloopt, een enorme verbetering ondergaan. Het voorzieningenapparaat is weer nagenoeg op orde en gecentreerd, waarbij het ontmoeten tussen doelgroepen en culturen plaatsvindt. Dat doel is bereikt. Bovendien heeft Woonbedrijf een kortere mutatieleegstand gemeten sinds de Toeloop is opgeleverd en in exploitatie is genomen. De wijk is dus weer meer attractief voor woningzoekenden.

Iedere onderzochte case heeft ook zijn kwetsbaarheden, die de toekomstbestendigheid van de gebiedsontwikkeling zullen beïnvloeden. Deze zijn uitvoerig behandeld in hoofdstuk 4.

6.1 Conclusies



e hoofdvraag van dit onderzoek is:

'Hoe en in hoeverre kan het gebiedsconcept inhoudelijk en procesmatig vormgegeven worden, zodat dit optimaal bijdraagt aan het behalen van het einddoel van de gebiedsontwikkeling?'

Om deze vraag te kunnen beantwoorden valt deze uiteen in subvragen. In dit hoofdstuk zullen de subvragen en de hoofdvraag beantwoord worden aan de hand van de verrichte literatuurstudie en het empirisch onderzoek. Vervolgens zal dit leiden tot behandeling van de hypothese. Het hoofdstuk wordt afgesloten met reflectie en aanbevelingen voor de praktijk.

Subvraag 1

Hoe verhoudt gebiedsontwikkeling zich tot vastgoedontwikkeling en conceptontwikkeling?

Vastgoedontwikkeling is projectmatig van aard. Het heeft als doel het ontwikkelen van opstallen en de focus is veelal gericht op min of meer afgebakende projecten die solitair van elkaar worden ontwikkeld en gerealiseerd.

Gebiedsontwikkeling richt zich daarentegen niet alleen op separate projectdelen maar op het hele gebied en zijn fysieke en niet-fysieke context. Op dit schaalniveau wordt gestuurd op het vinden van toegevoegde waarde door het in verbinding brengen van verschillende projecten, facetten en sectoren, zodanig dat het elkaar versterkt. Het is procesmatig van aard.

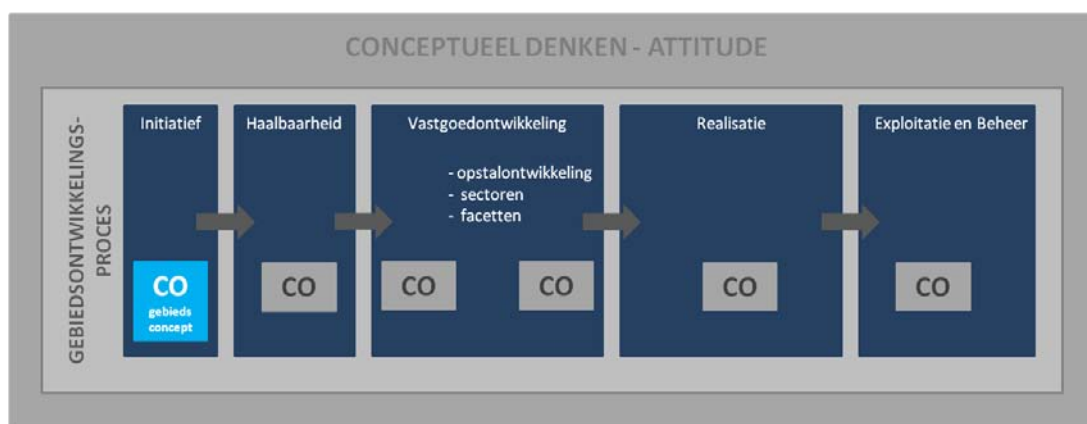
Vastgoedontwikkeling maakt onderdeel uit van het gebiedsontwikkelingsproces.

Conceptontwikkeling geeft de mogelijkheid om met productinnovatie in te spelen op nieuwe marktbehoeften en maatschappelijke trends. Na diagnosestelling van een probleem/behoefte vindt in een cyclisch iteratief proces plaats van o.a. kennisverwerving en ideegeneratie waarin creativiteit wordt geactiveerd dat leidt tot een concept.

Subvraag 2

Hoe kan conceptontwikkeling worden gepositioneerd in de vastgoedpraktijk?

Zodra daar een aanleiding toe is (diagnosestelling) kunnen met behulp van het conceptontwikkelingsproces binnen iedere fase van de gebiedsontwikkeling verschillende concepten ontstaan (figuur 10).



Conceptontwikkeling op verschillende schaalniveaus, als cyclisch iteratief proces met een concept als eindproduct

Figuur 10: locatiegebonden conceptontwikkeling, als attitude en proces, met concepten als eindproduct - eigen werk, 2012

In de initiatiefase ontstaat het gebiedsconcept; vastgoedconcepten en productconcepten worden ontwikkeld in de verschillende latere fases op de lagere schaalniveaus tijdens het gebiedsontwikkelingsproces resp. het productinnovatieproces.

Subvraag 3

Wat is een gebiedsconcept?

Het gebiedsconcept is het eindproduct van het conceptontwikkelingsproces in de initiatiefase van de gebiedsontwikkeling en is 'het verhaal' van het gebied. Het is ontwikkeld voor een specifiek gebied (gebiedsgebonden) en is niet repeteerbaar.

Het geeft de gewenste effecten en de ambities weer (essenties) voor de gebiedsontwikkeling met de daarbij te hanteren (branding-) strategie. Het speelt zich af op het hoogste schaal- en abstractieniveau en functioneert als leidraad, het kader, voor een lager schaalniveau bij de uitwerking in het vastgoedconcept of de vastgoedconcepten (per deelgebied).

Het gebiedsconcept is geen ruimtelijke plan. Het is een 'sterk verhaal' dat wordt uitgedrukt in woorden, beelden en in cijfers, waarna het wordt vastgeklikt. Daarna wordt pas overgegaan tot het vormen van een plan, met uitwerking op meerdere facetten: ruimtelijk raamwerk, sociale interventies plan, economische impulsen, branding, financiële modellen, etc.

Subvraag 4

Hoe komt een gebiedsconcept tot stand?

De gedefinieerde werkwijze van gebiedsontwikkeling vraagt om een daarop aansluitende werkwijze van conceptontwikkeling. Het gebiedsconcept komt tot stand volgens het P.A.S.T. principe, in de volgende stappen:

- Wat is de opgave? **Probleem**
 Ambitie
- Hoe gaan we dit aanpakken? **Strategie met interventies op meerdere facetten**
En voor wie?
- Markttoetsing **Toets**

Hierna wordt het gebiedsconcept vastgeklikt.

Subvraag 5

Welke inhoudelijke- en procesmatige elementen moet het gebiedsconcept bevatten?

Uit het onderzoek zijn dragers geïdentificeerd voor een gebiedsconcept. Door de dragers opstaloverstijgende focus, gebiedsgericht en contextgericht onderling met elkaar in verbinding te brengen ontstaat meerwaarde door integraliteit. De drager markt laat zich doorvertalen naar het centraal stellen van de eindgebruiker; nu en in de toekomst, door daar flexibel op in te kunnen spelen. Hieruit zijn de 4 kritische succesfactoren voor het gebiedsconcept benoemd: integraliteit, draagvlakcreatie, eindgebruiker centraal en flexibiliteit (figuur 15).

| GEBIEDSDELTJE | | |
|--------------------|--|---|
| OPSTALOVERSTIJGEND | Facetmatige aspecten | ruimtelijk economisch ecologisch sociaal (sociaal-) cultureel |
| | Sectorale aspecten | wonen, werken, winkelen, recreëren, onderwijs, etc. |
| GEBIEDSGERICHT | Lokale kenmerken, bestaande waarden, DNA | |
| CONTEXTGERICHT | Verbinden fysieke en niet fysieke factoren, meerwaarde | |
| DRAAGVLAK | | |
| | Een 'gezamenlijk gedragen waarheid', toekomstbeeld | |
| | Commitment bij relevante actoren als burgers, bedrijven, politiek, maatschappelijke organisaties, direct betrokkenen | |
| MARKT | | |
| | Vraaggestuurd, aansluitend op wensen en behoeften van eindgebruikers | |
| | Flexibel in kunnen spelen op maatschappelijke trends en (markt-) ontwikkelingen | |

Figuur 15: gebiedsconcept in relatie tot de KSF's - eigen werk 2012

Dit brengt me tot beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek.

Hoofdvraag

'Hoe en in hoeverre kan het gebiedsconcept inhoudelijk en procesmatig vormgegeven worden, zodat dit optimaal bijdraagt aan het behalen van het einddoel van de gebiedsontwikkeling?'

Er zijn vele factoren die het behalen van het einddoel van de gebiedsontwikkeling beïnvloeden. De effecten van het gebiedsconcept zijn daar onmogelijk uit te filteren.

Desalniettemin zijn bovenvernoemde dragers vanuit de literatuur geïdentificeerd, waaruit 4 kritische succesfactoren zijn benoemd. De toetsing daarvan op de praktijk maakt aannemelijk dat het gebiedsconcept een positief effect sorteert op de gebiedsontwikkeling. De 4 kritische succesfactoren spelen daarin een centrale rol. In de praktijk blijken zij verschillende rollen te spelen die met elkaar zijn verbonden en elkaar kunnen versterken.

Integraliteit

De KSF integraliteit heeft een voorname rol. Is men niet genegen tot een meersporenbeleid, dan wordt de opgave puur fysiek opgepakt en worden de lokale waarden alleen fysiek benaderd. Ook het draagvlak blijkt dan niet breed georganiseerd te worden en veelal is de focus in dat geval niet gericht op de eindgebruiker.

Meersporenbeleid waarbij gelijktijdig ingezet wordt op meerdere facetten, is gebleken een katalysator te zijn voor de gebiedsontwikkeling en als vanzelf ook voor het publieke draagvlak. Een meersporen aanpak lijkt beter mogelijk als aan een paar randvoorwaarden is voldaan, te weten: urgentie bij partijen, politieke aandacht en beschikbaarheid van budgetten.

Draagvlak

Ook is van belang om nieuwe en tijdelijke ontwikkelingen in het gebied herkenbaar te maken en successen te tonen. Hierdoor wordt geloof in de plek gecreëerd, de gezamenlijke waarheid, dat draagvlak bevordert.

De analyse van de praktijkcases bevestigt de theorie dat door geloof en succes het draagvlak wordt vergroot. Randvoorwaarde daarbij is wel dat de successen bijdragen aan het dienen van de belangen van stakeholders.

Eindgebruiker centraal

De eindgebruiker centraal stellen is vanuit de theorie als centrale KSF geïdentificeerd. In de praktijkcases is geen van partijen in de initiatieffase in staat geweest het concept te toetsen aan representanten van de doelgroep. Het theoretisch kader kan op dit punt dus niet verder aangescherpt worden.

Dit staat los van het effect van het betrekken van de eindgebruiker in het vastgoedontwikkelingsproces (opstalontwikkeling).

Flexibiliteit

Zolang belangen van samenwerkende partijen niet gekoppeld zijn heeft flexibiliteit voor de ene partij tot gevolg dat de zekerheden voor de andere partij worden beperkt. Oftewel het delen van dezelfde belangen, maakt dat afspraken over benodigde flexibiliteit gemakkelijker tot stand komen. De noodzaak tot het organiseren van flexibiliteit wordt (in meer of mindere mate) door iedere partij onderkend. Twee zaken zijn gebleken daarbij van belang te zijn:

1. De samenwerkingsvorm en verdeling (of: delen?) van belangen en risico's;
2. De flexibiliteit van de GREX;

Flexibiliteit kan in het kader van programmatische marktconformiteit (vex) leiden tot een lagere grondopbrengst (GREX) en dus tot verschillende belangen bij de gekozen samenwerkingsvormen.

Een uitspraak die viel tijdens de interviews blijkt de kern van het flexibiliteitsvraagstuk: je bent zo flexibel als je GREX kan zijn. Daarop sturen lijkt de opgave van de toekomst.

Het gebiedsontwikkelingsproces heeft flexibiliteit nodig. Daar waar te rechtlijnig met gedane afspraken werd omgegaan of te geforceerd werd gestuurd op een kritische succesfactor (zoals bijvoorbeeld draagvlak), wordt dit aangemerkt als 'te maakbaar' en verkrampt de interventie. Hiervoor lijkt de regel: 'loslaten en faciliteren waar nodig' op te gaan.

Door de 4 kritische succesfactoren in de ontwikkelstrategie te incorporeren en met elkaar te verbinden ontstaat een aanpak die elkaar versterkt. De kritische succesfactoren zijn nauw met elkaar verweven. Dit geeft meerwaarde op meerdere fronten:

1. het effect per kritische succesfactor is groter omdat het succes elkaar versterkt;
2. er ontstaat meerwaarde die anders niet was ontstaan, omdat actoren en belangen aan elkaar gekoppeld worden en kansen worden benut;
3. iedere geïnvesteerde euro leidt tot meervoudig voordeel, op meerdere facetten (bijvoorbeeld: sociale ingrepen koppelen aan fysieke probleemlocaties in een wijk (zoals in Katendrecht); waardoor een bijdrage wordt geleverd op gebied van het fysieke, het sociale en draagvlak.

Van groot belang is daarbij gebleken om lokale waarden en contextuele factoren te verbinden aan de opgave. Een gebiedseigen concept ontstaat hierdoor dat meerdere belangen kan dienen, dat latente lokale kansen benut en herkenbaar is voor het publiek. Daardoor draagt het zorg voor draagvlak en activering van lokale energie. Het gebiedsconcept kan op deze wijze zorgen voor positieve beïnvloeding en veerkracht om het einddoel van de gebiedsontwikkeling te verwezenlijken.

De centrale hypothese van dit onderzoek is:

Hypothese

'het vanaf de initiatieffase hanteren van een gebiedsconcept, dat planinhoud en planproces verbindt, beïnvloedt een integrale en toekomstbestendige gebiedsontwikkeling positief'.

Het theoretisch- en empirisch onderzoek leveren bewijs voor ondersteuning van deze hypothese. Het gebiedsconcept zoals geformuleerd uit onderhavig onderzoek lijkt tot positieve beïnvloeding te leiden van een integrale en toekomstbestendige gebiedsontwikkeling.

Het gebiedsconcept verbindt daarbij de 4 geïdentificeerde kritische succesfactoren met elkaar op een zodanige wijze dat inhoudelijke- en procesmatige meerwaarde ontstaat op het schaalniveau van het gebied en zijn context.

6.2 Reflectie en aanbevelingen voor de praktijk

Vanuit de conclusies van de vorige paragraaf kunnen aanbevelingen gedaan worden voor de praktijk. Bedoeld als reflectie en als praktijkhandreikingen binnen de context van het theoretisch kader van dit onderzoek. Voor bruikbaarheid daarvan binnen de praktijk van multifunctionele binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen.

Strategie en gezamenlijk doel verhoudt zich prima bij de totstandkoming van het gebiedsconcept

Het vormen van de strategie staat centraal bij de totstandkoming van het gebiedsconcept. Indien dit bewust wordt gedaan vanuit een multi-facetmatige probleemdefiniëring en formulering van gebiedsambities op schrift, is de strategie enerzijds gebiedsspecifiek gemaakt en is er ruimte voor partijen om hun belangen (en ambities) te koppelen aan de opgave.

Het formuleren van een gezamenlijk doel is van belang om partijen op dit schaalniveau te activeren en betrokken te houden.

Deze strategie houdt ook een brandingstrategie in waarbij de gewenste identiteit van het gebied

centraal staat. Dit noodzaakt tot nadenken over doelgroepen (met het einddoel: toekomstbestendig, procesvoortgang en afzet in het achterhoofd) en wat die doelgroepen aantrekt en aan het gebied bindt. Kortom, een goede basis voor het gebiedsconcept.

Financiële haalbaarheid is binnen dit onderzoek geen onderdeel van de inhoudelijke- of procesmatige elementen van het gebiedsconcept. Het gebiedsconcept wordt getoetst aan financiële haalbaarheid, Financiële modellen kunnen wel onderdeel uitmaken van het gebieds- of vastgoedconcept.

Meer sporen tegelijkertijd door sturen op urgentie, politieke aandacht en budgetten

Van belang voor het inzetten van een meersporenbeleid is het sturen vanuit de gebiedsontwikkeling op het ontstaan van urgentie, politieke aandacht en beschikbare budgetten. Het hanteren van de tactiek van het 'policy window' (Kingdon, 1984) biedt daarbij kansen. Van belang is zicht te hebben op de belangen per actor en hoe daar vanuit de gebiedsontwikkeling op gestuurd kan worden.

Activeer additionele geldstromen

In aanvulling op de vorige aanbeveling, om budgetten te creëren.

Door erkenning als krachtwijk zijn behoorlijke budgetten beschikbaar gesteld voor verbeteren van het sociale klimaat en andere sociaal-/maatschappelijke interventies. Bij het ontbreken van die erkenningen of budgetten in de toekomst is het zaak vanuit de gebiedsontwikkeling te sturen op het koppelen van geldstromen. Dat betekent dat er nagedacht dient te worden welke partijen vanuit de verschillende fasen van de gebiedsontwikkeling aan de opgave gekoppeld kunnen worden (vanuit hun belang) en dat geld genereert. Als er ingestoken wordt op het behalen van wederzijds voordeel en creëren van meerwaarde op basis van het gezamenlijke doel in de gebiedsontwikkeling, zou er geen weerstand moeten ontstaan om additionele partijen in het proces (ook uit de exploitatiefase) toe te laten. Dit lijkt tegenwoordig overigens een procesvoorwaarde.

Draagvlak organiseren door 'loslaten'

Draagvlak organiseren dient zich te richten op het betrekken van doelgroepen en het sturen op het ontstaan van nieuwe communities. De sturing dient zich niet te richten op de wijze waarop communities zich organiseren maar op hun output (outputsturing). Anders kan een verlamdend effect optreden en energie gedeactiveerd worden. Sturen waar nodig en loslaten waar noodzakelijk is daarbij het devies.

Actoren- en belangenanalyse is geen éénmalige actie

Zoals ook al eerder opgemerkt is het uitvoeren van een actoren- en belangenanalyse zeer bruikbaar.

Zowel wanneer het gaat om het creëren van urgentie, politieke aandacht en budgetten (zie hierboven), als wanneer het gaat om het creëren van draagvlak, om geen partijen over het hoofd te zien.

Veelal wordt gesproken over een actoren- en belangenanalyse vooraf, in de initiatieffase van de gebiedsontwikkeling. Net zo belangrijk is gebleken een herijking van de analyse tijdens het proces, om klokken gelijk te zetten en:

- te toetsen of samenstelling van belangengroepen nog de werkelijkheid vertegenwoordigd. Essentieel bij een gebied in transformatie;
- te toetsen of belangen of prioriteiten (die de belangen mogelijk beïnvloeden) tijdens het proces zijn gewijzigd.

Betrek input van actoren uit het gebied bij de vorming van het gebiedsconcept

Zoals gesteld is het betrekken van eindgebruikers tijdens het planontwikkelingsproces voor veel partijen usance geworden. Tijdens de initiatieffase gebeurt dat veelal niet en loopt men aan tegen de bereidheid van de eindgebruiker of de moeilijkheid dat nog niet concreet over een plan gesproken kan worden. Na vorming van het gebiedsconcept ligt er een fundament op basis waarvan gesprekken kunnen worden aangaan met doelgroepen. Een mogelijke oplossingsrichting daarvoor geeft Hajer (2010), die spreekt over een concept als 'sterk verhaal' dat zich ontwikkelt in een participatief proces. Door verschillende actoren (na elkaar) te betrekken en hun ervaringen en kennis van het gebied te laten inbrengen, waarbij zij reageren op het verhaal wat tot dan toe is gevormd, ontstaat een sterk verhaal dat organisch tot stand komt en dat een breed draagvlak heeft.

Organiseer input door representanten van de doelgroep

Opvallend aan het onderzoek was dat eenieder de uiteindelijke koper of huurder voor ogen heeft. Kopers of huurders met een verhuisbereidheid zijn waarschijnlijk niet bereid om mee te werken aan de initiatieffase van een gebiedsontwikkeling omdat de tijdscope van de gebiedsontwikkeling nog te lang is. Een focus op representanten van de doelgroep (niet zijnde kopers of huurders die nu in de markt zijn) kan helpen om input te krijgen over gewenst woonmilieu, voorzieningen en andere gebiedsconcept gerelateerde zaken.

De marktpartij moet daarbij af van het idee dat er een kopersbestand gevormd moet worden. Dat is pas mogelijk in het proces van vastgoedontwikkeling (opstalontwikkeling).

Van risico's verdelen naar risico's delen

De omvang en complexiteit van de tegenwoordige gebiedsontwikkeling zijn zodanig dat van geen van de partijen mag worden verwacht dat die het gehele risico draagt.

Daarbij kan naast de tactiek van risico's verdelen (belangen liggen op verschillende terreinen) in deze tijd wellicht beter gekozen worden voor risico's delen (verkleinen van de risico's op de verschillende procesonderdelen).

Hierdoor kan een gezamenlijk gedragen financieel belang ontstaan, waardoor flexibiliteit op meerdere vlakken tegelijkertijd georganiseerd kan worden.

Is de GREX voldoende flexibel?

In welke mate kan de GREX flexibiliteit aan? Dat is een relevante vraag in deze tijd waar de ene marktontwikkeling de andere opvolgt. Een realistisch beeld daarop draagt bij aan goed verwachtingsmanagement van stake -en shareholders.

Denk vanuit de kern van het gebiedsconcept en de vastgoedconcepten

In deze tijd van teruggedraaide budgetten, nieuwe marktperspectieven en heroverwegingen ligt de valkuil van ieder conceptontwikkelingsproces op de loer: het uitkleden van het concept, dat op papier een haalbaar plan lijkt te genereren, maar in contrast staat met de praktijk, omdat het niet meer aansluit bij de wensen van de markt.

Van belang dan kan zijn om (liefst van tevoren, bij de vorming van het gebiedsconcept en vastgoedconcepten) gezamenlijk overeenstemming te hebben bereikt over de kern van het concept. Welke elementen, onderdelen, interventies, e.d. maken of breken het concept en zijn de z.g. 'must haves' voor het bereiken van het einddoel van de gebiedsontwikkeling.

Door dit tijdig vastgesteld te hebben, kan in tijden van nood snel gehandeld worden en wordt stagnatie in het proces zoveel als mogelijk voorkomen.

Geniet van (tijdelijke) successen en vooruitgang en deel het met anderen

Een mooie om mee af te sluiten; succes kent vele vaders. Een reden te meer om successen te delen met anderen en zo aan het draagvlak van uw gebiedsontwikkeling te werken.

Ook tussentijdse successen of bereikte resultaten zoals tijdelijk gebruik van de openbare ruimte of een waardevol gebouw kan daarbij helpen.

6.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Het theoretisch- en empirisch onderzoek leveren bewijs voor ondersteuning van de centrale hypothese van dit onderzoek. Het gebiedsconcept zoals geformuleerd uit onderhavig onderzoek lijkt tot positieve beïnvloeding te leiden van een integrale en toekomstbestendige gebiedsontwikkeling.

Desalniettemin had ik de beperking dat ik gegeven de tijd slechts drie praktijkcases kon analyseren en vergelijken met het theoretisch kader. Een uitgebreider en dus breder opgezet empirisch onderzoek kan de effecten van het gebiedsconcept op een integrale en toekomstbestendige gebiedsontwikkeling nauwkeuriger duiden.

Onderhavig empirisch onderzoek richt zich op multifunctionele binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen. Prima arena's voor vergelijkend onderzoek, aangezien een veelheid aan functies, actoren en belangen de complexiteit verhoogt en de noodzaak tot een gebiedsconcept vergroot.

Interessant zou zijn om in aanvullend onderzoek te onderzoeken hoe het gebiedsconcept zich verhoudt tot niet-binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen.

Het theoretisch kader, is in onderhavig onderzoek o.a. gebruikt om te onderzoeken in hoeverre het gebiedsconcept van de praktijkcases overeenkomt met de inhoudelijke -en procesmatige uitgangspunten (kritische succesfactoren - KSF's) van het theoretisch kader. Er is dus niet onderzocht wat de kwaliteit van het gebiedsconcept en de interventies is in de praktijkcases.

Interessant zou zijn om hiertoe aanvullend kwalitatief onderzoek te doen naar gebiedsconcepten in de Nederlandse gebiedsontwikkelingspraktijk, op basis van het theoretisch kader.

LITERATUURLIJST EN KENNISBRONNEN

1. Gebruikte literatuur

- Arnstein, S.R. (1969), '*A Ladder of citizen participation*', Journal of the American Planning Association, deel 35, pagina's 216-224
- Beenders, R. (2011), '*Vraaggestuurd bouwen: een processtructuur voor de samenwerking tussen een particulier collectief en een marktpartij*', masterthesis, Delft, TU Delft [scriptie]
- Berg, L. van den, Braun, E. en Otgaar, A., (2002), '*Organiserend vermogen in perspectief*', Rotterdam, Euricur Report (R2002-3), [publicatie]
- Bult-Spiering, M. (2003), '*Publiek private samenwerking, de interactie centraal*', Utrecht, Uitgeverij Lemma, bv
- Evers, F. en L. Susskind (2009) '*Het kan wel! Bestuurlijk onderhandelen voor een duurzaam resultaat*', Haarlem, MGMC
- Florida, R. (2002), '*The rise of the creative class*', New York, Basic Books
- Franzen, A., (2011), '*Solids komt goed aan de wens naar meer flexibiliteit en vrijheid*', Solids consolidated, augustus 2011 [artikel]
- Franzen, A. en Zeeuw, de, F. (2009), '*De engel uit graniet, perspectief voor gebiedsontwikkeling in tijden van crisis*', Delft, TU Delft
- Galema, W., (2009), '*Co-creatie in conceptontwikkeling*', Architectuur Lokaal #70, november 2009 [artikel]
- Gemeente Eindhoven (2008), '*visie op Doornakkers*', 1 juli 2008, Eindhoven, gemeente Eindhoven [presentatie]
- Hage, M. (2009), '*Tussentijds benutten, tijdelijk gebruik & gebiedsontwikkeling*', Masterthesis MCD Master City Developer, Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam
- Hajer, M., Grijzen, J., Klooster, S. van het, (2010), '*Sterke verhalen; hoe NL de planologie opnieuw uitvindt*', Rotterdam, uitgeverij 010
- Hurks vastgoedontwikkeling (2011), '*De kracht van de toeloop*', Eindhoven, samenwerkende partijen 'de Toeloop' Eindhoven
- Kingdon, J.W., (1995), '*Agendas, Alternatives and Public Policies*', 2e editie, New York, Addison, Wesley Longman Inc.

- Kwee, L. (2006), *'Participatie en personalisatie, praktijkkader voor particulier opdrachtgeverschap'*, Wooninnovatiereeks, nummer 10, Nieuwegein, Arko
- Leent, B. van (2009), *'Theorie conceptontwikkeling voor de vastgoedsector'*, masterthesis, Amsterdam, Amsterdam School of Real Estate [scriptie]
- Meere, F. de, Dardour, H. , Jeuriën R., Kluijt, E., (2011) *'Zicht op de toeloop, succesvol gebruik van het wijkcentrum Doornakkers Eindhoven; verslag sturen op resultaat'*, Eindhoven, Verwey Jonker Instituut en Woonbedrijf [verslagdocument]
- Nozeman, E.F.J., Fokkema e.a. (2008). *'Handboek projectontwikkeling, een veelzijdig vak in een dynamische omgeving'*, Voorburg, NEPROM
- Pine, B en Gilmore, J.H. (1999), Nederlandse vertaling (2000), *'De beleveniseconomie, werk is theater en elke onderneming creëert zijn eigen podium'*, Schoonhoven, Academic Service
- Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling (2011), *'Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit: wat nu te doen?'*, Delft, TU Delft, maart 2011 [publicatie]
- Regeer, B.J., Bunders, J.F.G., (2007), *'Kenniscocreatie, samenspel tussen wetenschap & praktijk'*, Amsterdam, Vrije Universiteit Amsterdam / Athena Instituut [publicatie]
- Rheenen, van, M. (2011), *'what design can do, het oplossend vermogen van het ontwerp'*, Conferentie [verslag]
- Rotmans, J. (2011), *'crisis als kans; gebiedsontwikkeling 3.0-naar een wezenlijk andere aanpak'*, Culemborg [essay]
- Swam, van, P. (2008) *'Management van de onrendabele top bij gebiedsontwikkeling'*, Amsterdam, Amsterdam School of Real Estate [scriptie]
- Ten Have, F. /Deloitte Real Estate Advisory, TU Delft (2010) *'Schuivende panelen, een visie op gebiedsontwikkeling'*, Rotterdam, MCB D Deloitte [onderzoeksrapport]
- Tinge, J.W. (2003) *'een plan van aanpak voor New Business Development; van idee tot succes in de markt'*, masterthesis, Eindhoven, TU/e [scriptie]
- Trip, Y. (2011), *'Power to the people'*, masterthesis, Rotterdam, MCD Master City Developer, Erasmus Universiteit Rotterdam [scriptie]
- Verhage, B. , Cunningham, W.H. (1984), *'Grondslagen van het marketing management'*; pagina's 12-14, Leiden, Stenfert Kroese
- Verlaat, van 't, J. (2003), *'Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen'*, 3^e druk augustus 2008, Rotterdam, MCD Master City Developer, Erasmus Universiteit Rotterdam

- Visser, P. en Dam, van, F. (2006), *'De prijs van de plek, woonomgeving en woningprijs'*, Culemborg, Centraal boekhuis
- Vos, A. (2005) *'De essentie van conceptontwikkeling'*, Real Estate Magazine, nummer 43, december 2005 [publicatie]
- Watertorenberaad (2011), *'Werkbijeenkomst gebiedsontwikkeling nieuwe stijl'*, Rotterdam, 1 maart 2011 [verslag]
- Wiggen, J.K., van. (2006), *'Een model voor conceptontwikkeling op basis van new business development'*, masterthesis, Enschede, Universiteit Twente [scriptie]
- Wolting, B. (2008), *'PPS en gebiedsontwikkeling'*, 2e geactualiseerde druk, Den Haag, Sdu Uitgevers bv
- Zeeuw, de, F. (2007), *'De engel uit het marmer, reflecties op gebiedsontwikkeling'*, Delft, TU Delft

2. Kennisbronnen

Websites

- http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=2534
- <http://www.gebiedsontwikkeling.nu>
- <http://www.wikipedia.com>
- www.kunjijdekaapaan.nl
- www.rotterdam.nl
- <http://www.bds.rotterdam.nl/content.jsp?objectid=77243>
- www.detoeloop.nl
- www.eindhoven.nl/wijkvernieuwing-eindhoven/Eindhovense-Krachtwijken.htm
- www.dordrecht.nl
- www.stadswerven.nl

Expertgesprekken

De heer Jos Sentel, directeur 'Third Place, real estate concepts'; conceptontwikkelaar en adviseur gebiedsontwikkelingen; Expertgesprek, gevoerd op 5 maart 2012

Mevrouw Mariet Schoenmaker, directeur AM concepts;
Expertgesprek, gevoerd op 12 april 2012

De heer Erik Leijten, directeur Hurks vastgoed BV
Expertgesprekken gevoerd in maanden april, mei 2012

Interviews praktijkcases

Stadswerven Dordrecht

Gemeente Dordrecht

Pieter Bekkers, projectleider

Gemeente Dordrecht

Ellen Kelder, programmamanager water

AM

Gilbert Kokenberg, projectdirecteur

Dura Vermeer

Joost Wilbrink, adjunct directeur

Stichting Dordtmij

Ari Warnaar, initiator Biesboschhal

Katendrecht Rotterdam

OBR (ontwikkelingsbedrijf Rotterdam)

Melvin Hage, projectmanager

Woonstad Rotterdam

Lonneke Zuidwijk, gebiedsmanager Katendrecht

Woonstad Rotterdam

Louis Overboom, voormalig directeur OWG (Woonstad)

Proper Stok

Petra Rutten, directeur maatschappelijke ontwikkeling

KBO (Katendrechtse bewoners vereniging)

Ben van Wevering, voorzitter

'De Toeloop', Doornakkers Eindhoven

Gemeente Eindhoven

Jan van de Ven, projectleider

Woonbedrijf

Koj Koning, gebiedsmanager

Hurks vastgoedontwikkeling

Erik Leijten, directeur

Hurks vastgoedontwikkeling

Hilde Bergsma, ontwikkelaar

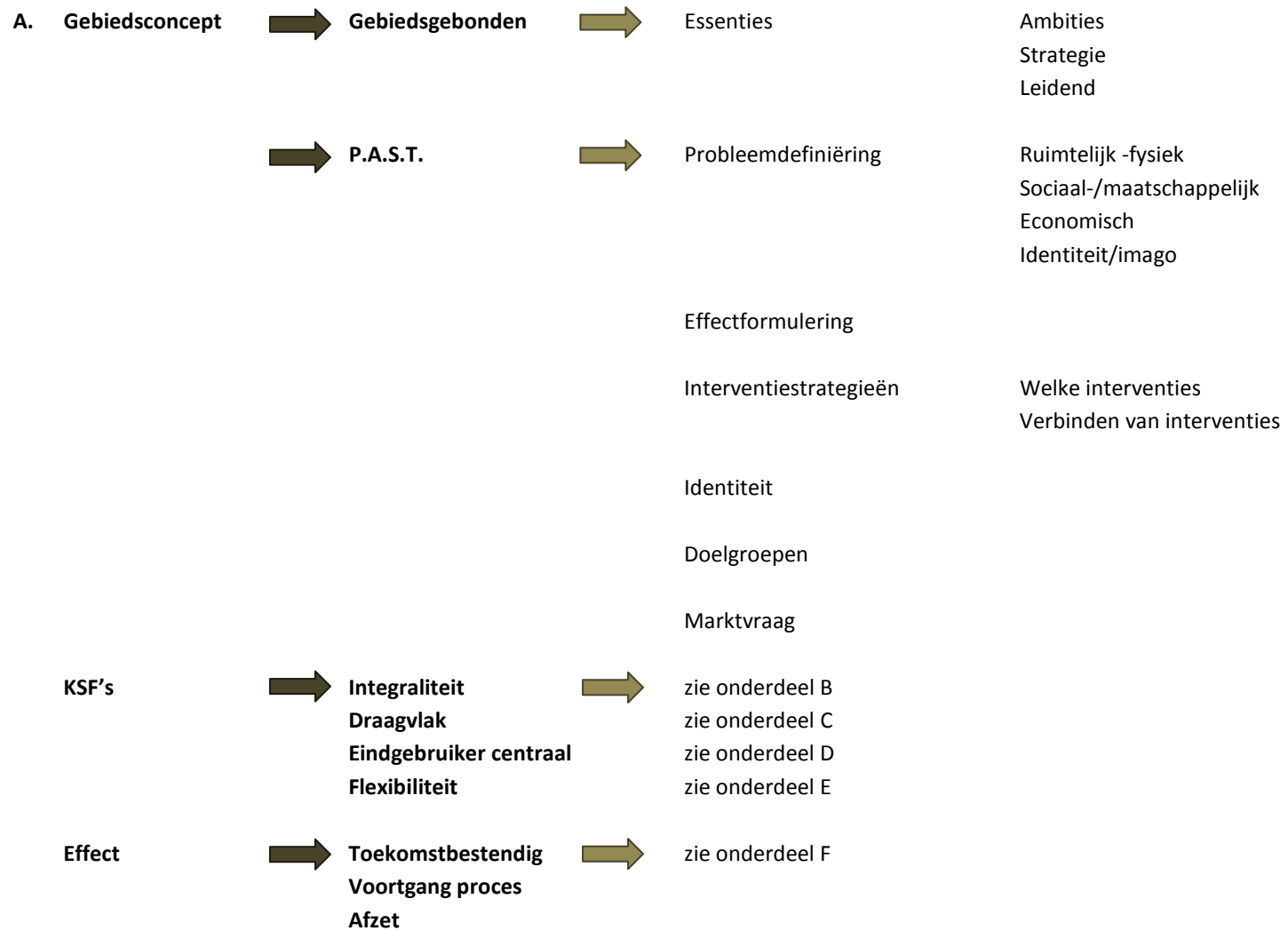
SKPO Eindhoven e.o. (basisschool)

Miriam van der Smissen, voormalig directeur

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

OPERATIONALISERINGSSHEMA THEORETISCH KADER



B. Integraliteit

➡ **Opstal(overstijgend)**

➡ Sectoraal/functies

Wonen
Werken
Winkelen
Recreëren
Onderwijs

Facetmatig

Ruimtelijk-fysiek
Sociaal /maatschappelijk
Economisch
Ecologisch
Sociaal-/cultureel

➡ **Gebiedsgericht**

➡ Lokale waarden

Facetmatig

➡ **Contextgericht**

➡ Fysieke factoren
Niet- fysieke factoren

➡ **Meerwaarde**

➡ Verbinden

Opstaloverstijgend verbinden met lokale waarden en context
Verbinden van verschillende (nieuwe) interventies

C. Draagvlak

| | | | | |
|---|---------------------------|---|--|--|
| ➡ | Community building | ➡ | Lokale gemeenschappen Activiteiten | Bestaand Nieuw |
| ➡ | Mutual Gains | ➡ | Actorenanalyse Betrokkenheid | Partijen en belangen Belangen koppelen Draagvlak Informeren Raadplegen Adviseren Co-producen Meebeslissen |
| ➡ | Urgentie | ➡ | Gemeente Corporatie(s) Marktpartij(en) Politiek Maatschappelijk veld | |
| ➡ | 'Big Purpose' | ➡ | Gezamenlijke waarheid | Gemeente Corporatie(s) Marktpartij Politiek Maatschappelijk veld |

**D. Eindgebruiker
centraal**



Marktgericht



Consument gerichte benadering



Betrokkenheid



Initiatieffase
Rol

Adviseren
Co-creëren

Bereidheid

Inhoudelijke meerwaarde
Procesmatige meerwaarde



Input



wensen en behoeften

Kennis en ervaring

Verwerken in concept

Terugkoppeling
Evaluatie



Ruimte van overheid



Flexibiliteit

Zie onderdeel E.

E. Flexibiliteit



Samenwerking



Samenwerkingsvorm
Samenwerkingsmodel
Rol overheid

Faciliterend
Regievoerend
Statische ambities
Flexibele planning condities



**Planologisch
instrument**



Globaal bestemmingsplan
Ruimtelijk kader
Beeldkwaliteit

Beeldkwaliteit'plan'/-visie
Q team



Veerkracht



Flexibiliteit gebiedsconcept

Wat vastleggen
Wat open laten
Fasering
Samenhang bewaken

F. Effect

| | | | | | |
|----------------------------|---------------------------|-----------------------------|---|--|--|
| ➔ Toekomstbestendig | ➔ Ruimtelijk | Blijvende aantrekkelijkheid | Wonen Ondernemen | | |
| | | Sociaal | Leefbaarheid | | |
| | | Sociaal-/maatschappelijk | Faciliteren | Wonen Ondernemen | |
| | ➔ Voortgang proces | ➔ Goedkeuring | Voorzieningen | Vitaal | |
| | | | Goedkeuring | Financiële haalbaarheid (Markt) risico's Communicatie/branding | |
| | | | Verkoop | Voorverkoop Professionele/private partijen Kritische planningsfactor | |
| | ➔ Afzet | ➔ Rol gebiedsconcept | Afzetkansen bevordert | consumentgericht product | |
| | | | Geen effect Afzetkansen verslechterd | | |

BIJLAGE 2

VRAGENLIJST TEN BEHOEVE VAN INTERVIEWS PRAKTIJKCASES

Vragenlijst ten behoeve van interviews praktijkcases

A. Algemeen

Gebiedsconcept

Gebiedsgebonden, op het hoogste schaalniveau (context en multi-facetmatige benadering en focus op bereiken van meerwaarde op dit hogere schaalniveau door verbinden)

1. Wat zijn de essenties (ambities en strategie) van het gebiedsconcept (van de praktijkcase), volgens u?
2. Leeft het gebiedsconcept bij alle partijen (en afdelingen)? Is het leidend? Waaruit blijkt dat?
3. Is er vooraf een probleem gedefinieerd? Welk probleem is gedefinieerd (ruimtelijk, sociaal-/maatschappelijk, economisch, identiteit/imago)?
4. Is vervolgens vastgesteld welk effect gewenst was? Welk effect wilde men bereiken?
5. Waarvoor zijn oplossingen aangedragen in het gebiedsconcept (marketing/branding, ruimtelijk, sociaal-/maatschappelijke opgave, economische opgave)?
6. Is het gebiedsconcept ontwikkeld vanuit een visie op identiteit, doelgroepen en getoetst aan de marktvrage?

B. Integraliteit

Centrale vraag

In hoeverre is de aanpak integraal geweest?

Hoe wordt/is vanuit het gebiedsconcept gestuurd op het verbinden van belangen, functies, disciplines/facetten om meerwaarde te creëren? welke meerwaarde is daarbij ontstaan?

Opstaloverstijgend

1. Lag de focus van de ontwikkeling op de opstallen, de locatie of op het gebied in zijn omgeving (context)? Waar blijkt dat uit (zie model 'integraliteit door verbinden en focus op meerwaarde' in bijlage)
2. Is het gebiedsconcept gericht op meerdere functies en facetten? Zoja, welke? Waar blijkt dat uit?

Gebiedsgericht

3. Is er een analyse geweest van bestaande lokale waarden: fysieke waarden, sociale waarden, economische waarden, imago/identiteit, e.d.?

Meerwaarde

4. Zijn de verschillende facetten (opstaloverstijgend) in verbinding gebracht met de lokale waarden en fysieke- en niet fysieke factoren (context)?
Is daaruit meerwaarde ontstaan? Zoja, welke meerwaarde is ontstaan? Wat is het effect en waar blijkt dat uit?
5. Zijn de verschillende (nieuwe) interventies met elkaar verbonden? Zoja, hoe en wat is het effect geweest?

Bijlage:

- model 'integraliteit door verbinden en focus op meerwaarde'

C. Draagvlak

Centrale vraag

Hoe is het creëren van draagvlak primair georganiseerd en hoe is daar op gestuurd?

Community building

1. Is er een gemeenschap opgebouwd of een bestaand lokaal netwerk gemobiliseerd? Is dit gebeurd vóór start van de initiatieffase van de gebiedsontwikkeling?
2. Zijn tastbare activiteiten georganiseerd gericht op creëren van draagvlak of opbouwen van de gewenste identiteit? Tijdens welke fase en wat was het effect?

Mutual Gains

3. Zijn de actoren en belangen van actoren in beeld gebracht? Waar blijkt dat uit?
4. Welke actoren zijn betrokken bij het ontwikkelproces, was dat in een rol van informeren, raadplegen, adviseren, co-producen of meebeslissen? En op welke wijze?
5. In hoeverre zijn de belangen van gemeente, marktpartij, de corporatie, maatschappelijke organisatie(s) en bestaande bewoners/gebruikers gekoppeld tot een collectief belang? Hoe en waar blijkt dat uit?
6. Hoe is draagvlak georganiseerd? In de vorm van klankbordgroepen, bewonersgroepen of in een andere structuur? Wie stuurde daarop; een team, een procesmanager of anders?

Gezamenlijke waarheid

7. Hebben de gemeente, de marktpartij, de corporatie, maatschappelijke organisatie(s) en bestaande bewoners het gebiedsconcept onderkend als gezamenlijk verhaal of 'big purpose'? Waar blijkt dit uit en hoe is dit bereikt?
Is er steun over (de initiatieven) van de gebiedsontwikkeling bij: politiek (Raad), maatschappelijke organisaties, plaatselijke bevolking, bestuur (B&W)?

Urgentie

8. Was er 'sense of urgency' bij de verschillende betrokkenen? Zo ja, waar blijkt dit uit en hoe is dit aangepakt?

D. Eindgebruiker

Centrale vraag

In hoeverre hebben wensen en behoeften van de eindgebruiker in het proces centraal gestaan? Waar blijkt dat uit?

Betrokkenheid

1. Zijn eindgebruikers betrokken in het proces om wensen en behoeften te toetsen? Zoja, hoe is dat georganiseerd? In welke fase van het proces? Met welk doel? Hoe is hierover gecommuniceerd?
2. Welke rol hadden eindgebruikers in het proces: adviserend of co-producerend?
3. Waren eindgebruikers bereid om deel te nemen in het proces en hoe is dat bevorderd?

Input

4. Is er gevraagd om inhoudelijke input t.b.v. het verbeteren van de woonomgeving en de woning?
5. Hoe is deze input verwerkt en is dit teruggekoppeld aan deelnemende eindgebruikers? Zoja, hoe?

Ruimte door overheid

6. Is er door de overheid voldoende ruimte gegeven om de input te kunnen verwerken in het eindproduct?

E. Flexibiliteit

Centrale vraag

In hoeverre kan met het gebiedsconcept met snelheid ingespeeld worden op (markt-)ontwikkelingen en maatschappelijke trends?

Samenwerkingsvorm

1. Is flexibiliteit leidend geweest bij de samenwerkingsvorm tussen gemeente en marktpartij(en)?
2. Welk samenwerkingsmodel is gekozen?
3. Welke rol heeft/neemt de Overheid? En welke procesafspraken zijn gemaakt om flexibiliteit te bieden ('flexibele planning condities' of statische publieke ambities, wensen en eisen)?

Planologisch instrument

4. Is specifiek gekozen voor een publiek planningsinstrument dat (toekomstige) flexibiliteit faciliteert?
5. Voor welke instrument is gekozen?
6. Hoe is gestuurd op beeldkwaliteit? (beeldkwaliteits'plan'/-visie, Q-team?)

Veerkracht

7. Biedt het gebiedsconcept voldoende flexibiliteit om in de toekomst in te kunnen blijven spelen op (markt-)ontwikkelingen en maatschappelijke trends? Waaruit blijkt dit?
8. Is er een weloverwogen keuze gemaakt wat, in het concept wordt vastgelegd en wat open blijft?
9. Is fasering van het plan flexibel aanpasbaar?
10. Hoe wordt daarbij toch de samenhang bewaakt?

F. Effect

Centraal thema

In hoeverre is het einddoel bereikt, te weten: toekomstbestendigheid, procesvoortgang en afzet,

Toekomstbestendig

1. In hoeverre heeft het gebied straks een blijvende aantrekkelijkheid en langdurige kwaliteit? Voor hoe lang?
Waardoor wordt dat bereikt, hoe is daar op gestuurd en wanneer?

Voortgang proces

2. Is na afronding van de initiatieffase en haalbaarheidsfase het fasedocument in één ronde goedgekeurd door risicodragende partij(en) (met name t.a.v. financiële haalbaarheid, (markt-)risico's, communicatie/branding)?

Afzet

3. Hoeveel % was verkocht op moment van start bouw en verkocht aan professionele of particuliere partij(en)?
Was het verkoopresultaat de kritische factor voor behalen van de planning?
4. Wat verwacht u dat de rol van het gebiedsconcept daarin is geweest (afzet verbeterd, geen effect op afzet of afzetkansen verslechterd).
Zijn er door het gebiedsconcept eindproducten ontstaan die aansluiten op wensen en behoeften van doelgroepen? Waarom denkt u dat?

Scriptie in opdracht van Master City Developer-MCD, Erasmus Universiteit Rotterdam

Daniëlle van der Ven, juli 2012