

**VAN REGIE NAAR SYNERGIE: HET BELANG VAN EIGENAARSCHAP IN DE ZOEKTOCHT NAAR
GEBIEDSIDENTITEIT**

EEN EVALUERENDE STUDIE NAAR DE MEERWAARDE VAN EEN PROEFTUIN VOOR HET BELEIDSPROCES
VAN HET MIDDENGEBIED VENLO-TEGELEN



NAAM STUDENT: MAURICE DE WIT
STUDENTNUMMER: 271994MW
ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM
STUDIE: BESTUURSKUNDE
MASTER: BESTUUR EN MANAGEMENT VAN COMPLEXE RUIMTELIJKE ONTWIKKELINGEN
OPDRACHT: AFSTUDEERSRIPTIE
EERSTE LEZER: PROF. DR. ERIK-HANS KLIJN
TWEDE LEZER: DR. JURIAN EDELENBOS
STAGEBEGELEIDER: DRS. JULES HINSSSEN

VOORWOORD

Voor u ligt het evaluerende onderzoek naar de besluitvorming omtrent herontwikkeling van het middengebied Venlo-Tegelen. Er wordt in dit onderzoek specifiek ingegaan op de meerwaarde van een interventiemechanisme in het proces rondom het middengebied, namelijk een proeftuin. Daarbij wordt vanuit wetenschappelijke inzichten omtrent de netwerkbenadering, procesmanagement en strategisch netwerkmanagement een analytisch beeld geschetst van de praktijk.

Alvorens het uiteindelijke onderzoek aan de lezer gepresenteerd wordt, volstaat allereerst een dankwoord ten opzichte van respondenten die in alle enthousiasme meegewerkt hebben aan de dataverzameling van dit onderzoek. De gesprekken die gevoerd zijn met respondenten waren inhoudelijk van aard en zij zijn allen bereid geweest de diepte in te gaan op de voor het onderzoek relevante onderwerpen.

Ten aanzien van de afstudeerstage bedank ik graag in het bijzonder drs. Jules Hinssen, Hoofd Afdeling Stedelijke Ontwikkeling van de gemeente Venlo. Zijn ondersteuning en begeleiding hebben ervoor gezorgd dat dit onderzoek het product is van een proces wat uiteindelijk een jaar in beslag heeft genomen. Zijn positieve kritiek en stimulans tot zelfreflectie hebben mijn bestuurskundig inzicht op de proef gesteld. De samenwerking verliep kalm en flexibel, waarbij de contactmomenten, naar mijn tevredenheid, hoog kennisintensief waren. Ik hoop dan ook dat dit onderzoek hem tevreden zal stellen.

Naast Jules Hinssen als stagebegeleider bij de gemeente Venlo, wil ik ook graag Prof. Dr. Erik-Hans Klijn van de Erasmus Universiteit Rotterdam in het bijzonder bedanken voor de begeleiding die hij mij heeft gegeven tijdens het gehele proces van het onderzoek. Ook onze contactmomenten waren doorgaans zeer intensief en hij zorgde met zijn scherp wetenschappelijk oog voor het uitdagen van mijn bestuurskundig inzicht. Dit heeft in mijn beeldvorming tot leuke inhoudelijke discussies geleid, waarbij zijn adviezen keer op keer terecht en geplaatst waren. Ook zonder zijn begeleiding had het onderzoek zich niet kunnen ontwikkelen tot wat het uiteindelijke product is geworden.

Tot slot bedank ik graag Dr. Jurian Edelenbos voor het fungeren als tweede lezer naast Erik-Hans Klijn en ook Prof. Dr. Ing. Teisman voor de begeleiding tijdens de gehele Masterfase.

#

12-4-2007

2

INHOUDSOPGAVE

I	INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING	1
1.1	PROBLEEMORIENTATIE	1
1.2	PROBLEEMANALYSE	1
1.2.1	AANLEIDING VAN DE PROEFTUIN	2
1.3	DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK	3
1.4	CENTRALE VRAAGSTELLING EN DEELVRAGEN	4
1.5	BESTUURSKUNDIGE RELEVANTIE	4
1.6	OPBOUW VAN HET ONDERZOEK	5
II	THEORETISCH KADER	6
2.1	DE NETWERKBENADERING	6
2.1.1	DE NETWERKSAMENLEVING: VIER O-THESEN	6
2.1.2	HET BELEIDSNETWERK	7
2.2	COMPONENTEN VAN DE NETWERKBENADERING	7
2.2.1	PERCEPTIES VAN BETROKKEN ACTOREN	7
2.2.2	STRATEGISCHE HANDELINGEN	8
2.2.3	ONZEKERHEID IN NETWERKEN	10
2.2.4	VAN ONZEKERHEID NAAR LEREN IN NETWERKEN	10
2.2.5	MIDDELEN, AFHANKELIJKHEIDSRELATIES EN INTERACTIEPATRONEN	11
2.2.6	ARENA'S	12
2.3	STAPPEN VAN EEN NETWERKANALYSE	12
2.4	PROCESMANAGEMENT EN NETWERKSTURING	14
2.4.1	POSITIONERING VAN PROCESMANAGEMENT	15
2.4.2	PROCESARCHITECTUUR	16
2.4.3	INHOUDELIJKE STURING IN NETWERKEN	19
2.4.4	PROCESMATIGE STURING IN NETWERKEN	20
2.5	ANALYSEMODEL	21
III	METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	23
3.1	DEELVRAGEN	23
3.2	STAPPENPLAN	24
3.3	FASERING DATAVERZAMELING	25
3.4	METHODEN EN TECHNIEKEN	27
3.4.1	SEMI-GESTRUCTUREERDE INTERVIEWS	27
3.4.2	SECUNDAIRE ANALYSE	27
3.5	THEORETISCH INTERMEZZO: HET RONDENMODEL	27
3.6	EMPIRISCHE AFBAKENING	28
3.7	OPERATIONALISERING	29
3.8	OPSTAP NAAR DE ANALYSE	33
IV	HET NETWERK	34
4.1	HET MIDDENGEBIED	34
4.2	MOTIE GEMEENTERAAD	35
4.3	FUNCTIES, PROJECTEN EN BETROKKEN PARTIJEN	37
4.4	ACTORPOSITIES	39
4.4.1	ACTOREN EN BETROKKENHEID: RELEVANTE PROJECTEN	40
4.4.2	GEORGANISEERDE INTERACTIES	41
4.4.3	BILATERALE INTERACTIES	43
4.5	ACTORPERCEPTIES	44
4.6	AFHANKELIJKHEIDSRELATIES	48
4.6.1	ZORGBOULEVARD	50
4.6.2	ONDERWIJSBOULEVARD: HET TECHNODOME EN HAAR OMGEVING	52
4.6.3	GROEN EN BLAUW VERSUS ROOD	55

4.7	CONCLUSIE	55
	4.7.1 <i>KNELPUNTEN</i>	55
	4.7.2 <i>URGENTIE VAN HET MIDDENGEBIED</i>	56
4.8	OPSTAP NAAR HET PROCES	58
V	HET PROCES	59
5.1	HET MIDDENGEBIED VENLO-TEGELEN IN RONDEN 59	
5.2	PROCESVERLOOP: CRUCIALE MOMENTEN	61
5.3	UITKOMSTEN	64
5.4	DE DYNAMIEK VAN HET PROCES	66
5.5	CONCLUSIE	70
5.6	OPSTAP NAAR DE STURING	70
VI	DE STURING	72
6.1	KNELPUNTEN EN REACTIES	72
6.2	REACTIE EN UITKOMSTEN	74
6.3	CONCLUSIE	78
VII	CONCLUSIE	80
7.1	CONCLUSIE	80
	7.1.1 <i>TERUGBLIK</i>	80
	7.1.2 <i>DE MINIPROEFTUIN: UITKOMSTEN EN KNELPUNTEN</i>	81
	7.1.3 <i>DE LEERAMBITIE: UITKOMSTEN EN KNELPUNTEN</i>	82
7.2	AANBEVELINGEN: KANSEN EN BARRIERES VOOR DE TOEKOMST	85
	7.2.1 <i>WELKE KANSEN LIJKEN VERLOREN TE ZIJN?</i>	85
	7.2.2 <i>WELKE KANSEN BESTAAN NOG?</i>	86
	7.2.3 <i>AANZET TOT BENCHMARKING?</i>	91
VII	BIBLIOGRAFIE	92

I. INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1 Probleemoriëntatie

Dit onderzoek betreft een evaluatie naar inhoudelijke, procesmatige en sturende factoren van het besluitvormingsproces omtrent het middengebied Venlo-Tegelen. Vanuit de gemeente Venlo is er behoefte aan een evaluatie van het reguliere besluitvormingsproces en de meerwaarde van een "proeftuingedachte" die daarmee samenhangt. Het gaat hierbij om een open gebied tussen de kernen Venlo en Tegelen. De gemeenten Venlo en Tegelen en het middengebied behoren sinds 2001 na een samenvoeging tot de nieuwe gemeente Venlo. De Concept Ruimtelijke Structuurvisie van de gemeente Venlo (CRS) 2005-2015 zet het volgende uiteen over dit gebied: "Dit gebied wordt globaal begrensd door de Maas, de kernen van Venlo en Tegelen en de spoorlijn. Dit gebied telde 2.062 arbeidsplaatsen in 2001, waarvan 91% verbonden aan het ziekenhuis en de hogeschool ... Vanwege de structuurkeuze om de nog relatief open gebieden tussen de kernen te behouden, is er in dit gebied voor gekozen om onderwijs en zorg, en hieraan gerelateerde sport en recreatieve functies, te gebruiken als dragers voor een robuust casco. Een andere drager vormt het stroomgebied van de Wilderbeek dat als ecologische verbinding tussen de Maas en de Steilrand fungeert" (CRS, 2005: 80). De gemeente Venlo wil dit gebied indelen in kernen.

De behoefte aan een evaluatie van de besluitvorming omtrent het middengebied vormt de aanleiding van dit onderzoek vanuit de praktijk. Uiteindelijk wordt daarmee een beeld verschaft van de meerwaarde van een proeftuin voor inhoudelijke en procesmatige componenten van besluitvorming rondom het middengebied. De meerwaarde heeft dan onder andere betrekking op de ontwikkeling van beelden bij betrokken partijen (percepties), het beleid (inhoud), het besluitvormingsproces (betrokkenheid en interacties), het management van het middengebied en uiteindelijk de toekomst van het middengebied.

1.2 Probleemanalyse: de proeftuin "Middengebied Venlo-Tegelen"

Op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau ontstond in 2003 vanuit de gemeente Venlo de behoefte aan een gebiedsgerichte en integrale aanpak voor het realiseren van vernieuwend ruimtegebruik in het middengebied Venlo-Tegelen: *"De gemeente Venlo wil dit relatief groene gebied herinrichten en is daarbij op zoek naar een aanpak waarbij enerzijds sprake is van integrale sturing en anderzijds het met voortvarendheid projectmatig ter hand nemen van deelontwikkelingen"*¹.

Het resultaat van een ambitie als de integrale en gebiedsgerichte aanpak was de inzet van een proeftuin ten aanzien van het middengebied. Deze proeftuin had ook nog een andere ambitie. Die bestond uit het op gang zetten van een leerproces bij de gemeente, en daar waar mogelijk ook bij externe partijen. Habiforum - initiator van de proeftuin en partner van de gemeente Venlo tijdens de proeftuin - formuleert dit als volgt (Habiforum; 2003): "De

¹ Bron: <http://www.habiforum.nl/?nID=1717>

gemeente heeft de nadrukkelijke ambitie om binnen de gemeentelijke organisatie een leerproces op gang te brengen rond innovatieve gebiedsontwikkeling en samenwerking met relevante partijen".

Habiforum geeft een omschrijving van proeftuinen: "Dat zijn leeromgevingen waarin wetenschap, beleid en praktijk bij elkaar komen. Het idee hierachter is om gezamenlijk vernieuwende oplossingen te ontwikkelen en doorbraken te forceren in een concreet ruimtelijk project"².

Concretisering naar de proeftuin Middengebied Venlo-Tegelen leverde vanuit Habiforum de volgende speciale aandachtspunten op:

- Door relatieve overvloed aan ruimte in en rond de stad is er weinig druk op het zoeken naar verrassende en vernieuwende oplossingen voor ruimtevragen;
- Door de gerichtheid op lokale oplossingen en projectmatige ontwikkelingen kunnen kansen voor koppelingen tussen ontwikkelingen op verschillende schaalniveaus gemist worden.

Habiforum zet tot slot op hun website kernbegrippen van de structuurschets voor het middengebied uiteen:

- Een open gebied - 'groen casco' tussen de kernen Tegelen en Venlo - die in combinatie met de Steilrand een voor Nederland unieke combinatie vormt van groene kwaliteiten in de nabijheid van de stad en tevens onderdeel is van een netwerk van groene verbindingen over de grens heen;
- Een gebied met regionale functies op het gebied van zorg en onderwijs die de potentie in zich draagt van het ontwikkelen van een zorgboulevard en een onderwijscampus (en bij dat laatste wordt ook gedacht aan het bundelen van de sportvoorzieningen in dit gebied);
- Een gebied waar de nieuwe snelweg A-73 evenals de aftakking naar de nieuwe A-74 komt te liggen, waardoor het fungeert als nieuwe toegangspoort van de stad;
- Een in potentie mooi landschapspark met lanen en beekdalen dat vanwege de begrenzingen door de Maas, de snelweg en de Steilrand uitnodigt tot een fraaie ruimtelijke samenhang³.

Met behulp van een proeftuin moesten de ambities van het herinrichten van het middengebied Venlo-Tegelen door gezamenlijk (gemeente Venlo, Habiforum en externen) vernieuwende oplossingen te ontwikkelen en doorbraken te forceren vormgegeven worden. Tevens was er de ambitie om een leerproces in gang te zetten bij de gemeente Venlo.

1.2.1 Aanleiding van de proeftuin

Een knelpunt in het middengebied was dat ruimtelijk georiënteerde projecten ad hoc gerealiseerd werden en zo een samenhangend geheel belemmerden. Ook een gemeenschappelijke visie en synergie ten aanzien van het herontwikkelen van het middengebied ontbraken. Dit

² Bron: <http://www.habiforum.nl/?nID=1717>.

³ Bron: <http://www.habiforum.nl/?nID=1717>.

leidde ertoe dat samenhang tussen functies en projecten niet optimaal vormgegeven kon worden. Een van de concrete problemen die vroeg in het proces aanwezig waren, was het opstellen van een visie voor het middengebied. Dit zou problemen geven ten aanzien van het budget en de vele uren aan intern overleg en begeleiding. Een uitbesteding van het opstellen van de visie aan een of meerdere projectontwikkelaar werd ook niet gewenst. Met name op het procesmatige vlak en de positie van de gemeente Venlo tussen betrokken partijen in het middengebied ontstonden knelpunten. De gemeente Venlo legde het probleem voor aan Habiforum en noemde de volgende concrete dilemma's:

- de omgang met grootschalige ontwikkelingen;
- het moment en de wijze van het betrekken van externe partijen in het proces;
- het afstemmen van visieontwikkeling⁴ voor het middengebied op de overige visieontwikkelingen van de gemeente Venlo en;
- de manier van vervlechting tussen functies en partijen.

De vraag die uiteindelijk voorlag, was hoe de gemeente in dit proces ondersteund kon worden. Vervolgens werd in oktober 2003 en later de mogelijkheid besproken om het middengebied te implementeren in een proeftuinprogramma. Later werd het programma geïnitieerd. Met het oog op de vraagstukken die speelden en de behoefte aan externe ondersteuning bij de gebiedsgerichte ontwikkeling, werd duidelijk dat de gemeente Venlo in aanmerking kwam voor de proeftuinstatus. Naast de ruimtelijke meerwaarde diende ook gekeken te worden naar de functionele meerwaarde van samenwerking en afstemming. De proeftuin moest dienen als integraal instrument om synergie te creëren en zo met partners en andere betrokken partijen tot vernieuwend ruimtegebruik in het middengebied te komen. Daarnaast is de intentie van een proeftuin dat het lessen voor de toekomst van de praktijk brengt in zowel het middengebied als andere beleidsprojecten, zoals bij de gemeente Venlo: de Greenport. Intern bij de gemeente op ambtelijk niveau heerst achteraf het beeld dat er omtrent het middengebied veel enthousiasme en vakinhoud aanwezig was bij de partners en ook bij de stedelijke actoren. Echter, uiteindelijk blijkt dat er te weinig vraag was naar een dergelijke aanpak vanuit de betrokken actoren.

1.3 Doelstelling van het onderzoek

Dit onderzoek dient als beschrijving van het netwerk, het besluitvormingsproces en de sturing c.q. regie van het middengebied Venlo-Tegelen en probeert daarnaast verklaringen te vinden voor knelpunten en oplossingen en kansen en bedreigingen. Het heeft voor ogen om een bijdrage te leveren aan de praktijk door inzicht te verschaffen in de meerwaarde van een proeftuin en een bepaalde ontwikkelingsaanpak die het beoogt. Concreet moet de evaluatie inzicht verschaffen in hoe het netwerk van het middengebied is vormgegeven (relaties tussen actoren en hun eigenschappen), hoe het besluitvormingsproces van het middengebied verlopen is (ronden, cruciale momenten en strategieën), wie de sturende actoren waren en welke activiteiten en strategieën zij hanteerden. *Dit vormt de subdoelstelling.* Uiteindelijk is het van belang om aan te tonen wat

⁴ Een visieontwikkeling voor het middengebied werd in februari 2003, na aannemen van motie door de raad, gewenst door zowel de raad als het college.

de meerwaarde van een proeftuin is voor het (huidige en toekomstige) middengebied, voor de betrokken actoren, de besluitvorming en de regie van het middengebied. Dit vormt de hoofddoelstelling. Samengevat luidt de doelstelling van het onderzoek als volgt:

Het leveren van inzichten in de meerwaarde van een proeftuin voor het middengebied Venlo-Tegelen door het uitvoeren van een evaluatie, waarin een analyse van het netwerk, het proces en de sturing van het middengebied Venlo-Tegelen uiteen wordt gezet en waarbij doorgepakt wordt op mogelijkheden voor de toekomst.

1.4 Centrale vraagstelling

De centrale vraagstelling is als volgt:

Wat is de meerwaarde geweest van een proeftuin voor het reguliere beleidsproces en leerproces rondom het middengebied Venlo-Tegelen, wat zijn knelpunten en uitkomsten van het proces geweest, hoe is daarmee omgegaan in termen van sturing en waar kan in de toekomst op worden doorgepaktd?

Vanuit de centrale vraagstelling worden een aantal deelvragen uiteengezet. Deze deelvragen zijn terug te vinden in hoofdstuk drie, de methodologische verantwoording. Vanwege de verantwoording van stappen en fasen in dit onderzoek worden de deelvragen als leidraad uiteengezet.

1.5 Bestuurskundige relevantie

De relevantie van dit onderzoek is gelegen in het feit dat er bij de gemeente Venlo de behoefte is aan een evaluatie van het beleidsproces van het middengebied Venlo-Tegelen en de invloed en effectiviteit van een interventiemechanisme, in dit geval een proeftuin. Relevant is in deze context naast de inhoudelijke en procesmatige ontwikkeling van het beleid, ook aandacht te besteden aan een ambitie van de proeftuin, namelijk het opzetten van een leerproces, waarin gezocht wordt naar de invulling van een integrale aanpak in een meerstemmig proces en de rol van de gemeente Venlo tussen overige partijen in het middengebied. Door de gemeente Venlo wordt de noodzaak van een omslag in benaderingen erkend en wordt er een evaluatie gewenst die aantoonde in welke mate er in dit verband een positieve ontwikkeling heeft plaatsgevonden. Aan de hand van dit onderzoek wordt er enerzijds een bijdrage geleverd aan de effecten van een proeftuin voor het reguliere beleidsproces in termen van inhoud en procesarchitectuur, en anderzijds aan kennis over de mate waarin partijen in staat zijn geweest een leerproces op gang te zetten en daar een zekere kennisgerelateerde verrijking in benaderingen aan over te houden. De relevantie van dit onderzoek is gelegen in de ambitie om mede op basis van dit rapport (opnieuw) te kijken naar het beleid van het middengebied in termen van kansen en bedreigingen en beelden achteraf bij betrokken partijen. Het onderzoek heeft als doel het in kaart brengen van wat een proeftuin heeft betekend voor het middengebied, maar ook wat er in de toekomst met een interventie als een proeftuin gedaan kan worden voor overige beleidsprojecten en proeftuinen.

Het onderzoek levert, naast een bijdrage aan de praktijk, een bijdrage aan bestuurskundige vraagstukken. Doordat gebruik gemaakt wordt van theoretische noties betreffende netwerken, processen en management, wordt de complexiteit van meerstemmige ruimtelijke besluitvormingsprocessen in kaart gebracht. Het verschaffen van inzicht in en het voorzien van oplossingen voor knelpunten bij publieke meerstemmige besluitvormingsprocessen behoren tot de basiscomponenten van de bestuurskunde. Een kritische overall view vanuit meerdere disciplines heeft als doel om inzicht te verschaffen in bestuurskundige vraagstukken, zoals vernieuwende benaderingen ten aanzien van ruimtelijke ontwikkelingsprocessen en ruimtegebruik. Dit onderzoek tracht inzicht te verschaffen in de kansen en barrières, de knelpunten en mogelijke oplossingen en de rol van een proeftuin

in de ontwikkeling van besluitvorming en beleid. Na publicatie van dit onderzoek zal een stap gezet worden naar een evaluatieve bijeenkomst, waarbij betrokken partijen aanwezig zijn en waarin de proeftuin, maar ook het gehele proces, gespreksonderwerp zullen zijn.

1.6 Opbouw van het onderzoek

In onderstaand figuur 1 worden de onderdelen van dit onderzoek uiteengezet.

Tabel 1: onderdelen van dit onderzoek

I. INLEIDEND DEEL	II. ANALYSTISCH DEEL	III. BIJLAGEN
1. INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING (1-5)	4. HET NETWERK (34-58)	BIJLAGEN 1-17
2. THEORETISCH KADER (6-22)	5. HET PROCES (59-71)	
3. METHODOLOGISCHE VERANTWORDING (23-33)	6. DE STURING (72-79)	
	7. CONCLUSIE (80-91)	

II. THEORETISCH KADER

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader uiteengezet. Met behulp van dit kader wordt er betekenis gegeven aan verschijnselen en patronen in de praktijk van het middengebied Venlo-Tegelen. Allereerst wordt de netwerkbenadering uiteengezet. Om uitspraken te kunnen doen over de meerwaarde van een proeftuin voor het middengebied Venlo-Tegelen zullen eerst relevante actoren in het gebied, bijbehorende eigenschappen van die actoren (machtsmiddelen, doelen, belangen, etc.) en overige componenten van de netwerkbenadering (percepties van actoren) in kaart gebracht moeten worden. Vervolgens wordt er ingegaan op procesmanagement. Procesmanagement is een benadering, die in het bijzonder bij wetenschappers steeds meer aan relevantie boekt in de context van het ruimtelijke domein. Besluitvormingsprocessen zijn tevens een relevant onderdeel van de netwerkbenadering en het management. In de procesbenadering ligt de nadruk op procesarchitectuur en organisatie en niet direct op de uitkomsten van het proces. Een procesontwerp wordt uiteengezet, van waaruit er naar het besluitvormingsproces rondom het middengebied wordt gekeken en de rol van betrokken partijen daarin. Tot slot wordt er specifiek ingegaan op mogelijke sturende strategieën in netwerken en processen. In dit onderdeel worden een aantal sturingsstrategieën uiteengezet, aan de hand waarvan sturende actoren - het management - inhoudelijke ontwikkelingen en processen kunnen leiden.

2.1 De netwerkbenadering

In deze paragraaf worden de, voor dit onderzoek, relevante concepten uit de netwerkbenadering uiteengezet. Deze benadering hangt nauw samen met de opkomst van een netwerksamenleving. Daarom wordt oriënterend eerst een korte inleiding uiteengezet over de gevolgen van de netwerksamenleving voor maatschappelijke vraagstukken en besluitvormingsprocessen⁵. Belangrijk in de context van het onderzoek en de gehanteerde netwerkbenadering is het lerend vermogen⁶ in beleidsnetwerken. De proeftuin, die in samenwerking tussen de gemeente Venlo en Habiforum in 2003 geïnitieerd is, onderstreept de praktische behoefte vanuit de organisatie (gemeente Venlo) om samen te werken en een leerproces op te starten naar een integrale aanpak toe.

2.1.1 De netwerksamenleving: vier O-thesen

De opkomst van een netwerksamenleving heeft gevolgen gehad voor vele aspecten van de samenleving. Teisman (2002:14) schenkt in zijn oratie aandacht aan eigenschappen van de netwerksamenleving ten aanzien van besluitvorming en de kwaliteit van processen en producten. Hij doet dit aan de hand van vier O-thesen:

- De onbegrensde samenleving: grensvervaging tussen organisaties, tussen privaat en publiek en tussen de landen

⁵ Teisman, oratie juni 2001, *Ruimte mobiliseren voor coöperatief besturen*.

⁶ Klijn (2004) benadrukt in zijn boek "Managing uncertainties in networks" dat leren in netwerken het gevolg is van de hoge complexiteit en de vele onzekerheden die bestaan in netwerken. De mate waarin een organisatie geleerd heeft in netwerken kan dienen als evaluatiecriterium.

van de Europese Unie. In ruimtelijk opzicht worden stromen in netwerken belangrijk, misschien wel belangrijker dan de knopen op deze netwerken, bestuurlijk leidt dit ertoe dat de autonome beslissingsruimte van territoriaal gebonden besturen afneemt;

- De ongekende samenleving: de complexiteit van vraagstukken is dusdanig toegenomen dat de toename van kennis daarbij lijkt achter te blijven. Dit heeft volgens Teisman (2002:15) gevolgen voor kennistoepassing in besluitvorming en de manier waarop kennis gemanaged wordt;
- De overvloedige samenleving: in andere woorden bedoelt Teisman (2002: 16) de veeleisendheid van de samenleving. De veeleisendheid heeft consequenties voor de vraag: de eisen waaraan publieke en private producten van de besluitvorming moeten voldoen;
- De on- en overgestructureerde samenleving: hier is het noodzaak om Teisman voor de kern van deze these te citeren. De auteur zegt over deze O-these het volgende: "Een toenemende vervlechting dient zich aan, maar daarvoor is geen structuur beschikbaar. Dat maakt de netwerksamenleving ongestructureerd. Dit vraagstuk is evenwel niet oplosbaar door met nieuwe structuren te komen. Daar doet zich een paradox voor: herstructurering is niet zinvol omdat er al zoveel structuur is. Elke poging om de relatieve chaos in besluitvorming en productieprocessen op te lossen door nieuwe vereenvoudigde structuren aan te brengen zullen stuiten op bestaande structuren en op de grote onwil om bestaande structuren op te heffen voor nieuwe structuren" (Teisman, 2002:16).

De complexiteit van besluitvorming in de netwerksamenleving blijkt uit de noties van Teisman. Deze complexiteit vindt men op verschillende niveaus terug: het globale, (inter)nationale, regionale, maar ook het lokale niveau. Dit onderzoek zal zich voornamelijk richten op het lokale niveau, vanwege het gegeven dat het middengebied sinds 2001 de gemeente Venlo en de gemeente Tegelen met elkaar verbindt, die samen een nieuwe gemeente Venlo vormen.

2.1.2 Het beleidsnetwerk

Complexe beleidsstelsels en beleidsnetwerken zijn uitgangspunten binnen de ruimtelijke ontwikkeling. Netwerken zijn volgens Klijn en Van Twist (2000:39) te omschrijven als min of meer stabiele patronen van sociale relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren, die zich formeren rondom specifieke thema's en/of clusters van middelen. Wanneer men op die manier naar organisaties en hun omgeving kijkt, richt de aandacht zich op de relaties tussen actoren. Klijn en Teisman (1992:5) geven daarnaast aan dat beleidsnetwerken opgebouwd zijn uit een reeks van interacties tussen diverse actoren. In deze interacties creëren zij hun werkelijkheidsdefinities, waarmee zij hun handelen zin geven: *"Vanuit dit uitgangspunt zijn beleidsnetwerken te omschrijven als veranderende patronen van sociale relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren die zich formuleren rondom beleidsproblemen en/of beleidsprogramma's en die worden gevormd, in stand gehouden en veranderd door reeksen van spelen"*.

2.2 Componenten van de netwerkbenadering

In deze paragraaf worden de relevante componenten van de netwerkbenadering uiteengezet. De componenten zijn achtereenvolgens: percepties van betrokken actoren, strategische handelingen, onzekerheden in netwerken, leren in netwerken, machtsmiddelen en afhankelijkheidsrelaties en tot slot interactiepatronen en arena's.

2.2.1 Percepties van betrokken actoren

Een belangrijke factor in complexe beleidsnetwerken zijn de percepties die betrokken partijen erop nahouden. Deze percepties worden onder andere gevormd door het referentiekader van de actoren en kunnen betrekking hebben op het probleem en de verwante oplossingen omtrent beleid, betrokken actoren, het management van het netwerk, maar ook het besluitvormingsproces.

Beleidsproblemen zijn complex en de verschillende actoren rondom het probleem hebben ieder hun eigen perceptie over of visie op het betreffende beleidsprobleem en mogelijke oplossingen voor die problemen. Percepties worden in deze context gezien als *"de definities of beelden die de spelers ten aanzien van hun spelsituaties hanteren en waarmee zij hun handelen en het handelen van andere actoren zin geven en evalueren"*. Percepties functioneren als een filter bij het interpreteren van de talloze consequenties van spelinteracties en de daarbij behorende informatie die op de actor afkomt: *"Percepties zijn selectieve waarnemingen, vertekeningen, die onderling kunnen divergeren. Zij zijn enerzijds noodzakelijke voorwaarden om aan het spel mee te doen en het te duiden en kunnen anderzijds (bij sterke divergentie) blokkades in het beleidsproces veroorzaken"* (Klijn & Teisman, 1992:6). Deze blokkades kunnen onder meer de vorm van stagnatie van besluitvorming, inhoudelijke stagnatie van beleidsprojecten of non-interactie aannemen.

Het referentiekader

Percepties van actoren worden gevormd door beelden van hun omgeving en van de problemen en kansen die zich daarbinnen voordoen. Hoe een actor aan diens beelden komt, kan van veel zaken afhangen. Het is niet het geval dat er een directe relatie is tussen feiten en percepties: in dat geval zou iedereen dezelfde percepties moeten hebben. Het beeld dat actoren hebben van problemen en de achterliggende werkelijkheid van die problemen vormt de actor zich op basis van wat belangrijk voor hem of haar is. Daarbij is het referentiekader, dat de actor zich in de loop der jaren heeft gevormd, bepalend. Dat referentiekader verschaft wat belangrijk is in de omgeving en waarom. Het werkt als een filter. De informatie uit de complexe omgeving wordt ermee gefilterd, zodat alleen belangrijke informatie overblijft. Een referentiekader kan persoonsgebonden zijn, maar kan ook tussen personen en organisaties gedeeld worden. Wat andere actoren vinden, bepaalt ook in sterke mate welke informatie zij als relevant beschouwen en welke beelden zij vormen. Doordat de referentiekaders van actoren verschillen, kunnen percepties sterk uiteenlopen (Klijn, Koppenjan en van Buuren, 2000: 21).

Probleempercepties

Percepties zijn niet onveranderlijk. Percepties ten aanzien van problemen zijn vaak hardnekkiger dan ten aanzien van oplossingen.

Actoren interpreteren de signalen die zij uit hun omgeving krijgen voortdurend, met als doel de vraag te beantwoorden hoe ze erop moeten reageren. Hun percepties leggen daarbij bepaalde relaties tussen factoren en actoren in hun omgeving. Zij geven aan wat bedreigingen en kansen zijn, hoe deze af te wenden of te benutten zijn en welke middelen en actoren daarbij belangrijk zijn. Dit geeft het beleidsspel een hoge mate van dynamiek: actoren passen hun strategieën voortdurend aan op basis van hun veranderende percepties van het probleem, de oplossingen, en de kansen en bedreigingen die de opstelling van andere partijen en het procesverloop bieden (Klijn, Koppenjan en van Buuren, 2000: 21). De relatie die actoren leggen tussen factoren, in termen van oorzaak en gevolg, probleem en oplossing of instrument en effect, loopt niet zelden flink uiteen. Behalve het feit dat actoren hun uiteenlopende en mogelijk conflicterende doelen hebben, kunnen zij ook bij doelen en belangen die gelijkheid vertonen, van mening verschillen over de vraag hoe deze factoren het best binnen bereik kunnen worden gebracht. Het realiseren van eigen belangen en doelen is het leidende motief in hun handelen. De vraag of ze bereid zijn bronnen te ruilen, deel te willen nemen aan de interactie en zich aan de spelregels te houden, hangt af van de strategische afwegingen die actoren maken (Klijn & Van Twist, 2000:41).

2.2.2. Strategische handelingen

Actoren handelen strategisch om hun doelen te realiseren. Dit is noodzakelijk vanwege de wederzijdse afhankelijkheden die bij complexe problemen en besluitvormingsprocessen ontstaan. Een actor heeft middelen van andere actoren nodig om tot realisatie van eigen doelen te komen en dus uitkomsten te genereren die voor de actor voordelig zijn. Belangrijk in deze context is het begrip 'strategie': *"een strategie is een reeks van samenhangende handelingen van een actor waarmee hij zijn eigen ambities en handelingsmogelijkheden in verband brengt met en koppelt aan de ambities en mogelijkheden van andere actoren"* (Klijn & Teisman, 1992:6).

Klijn, Koppenjan en van Buuren (2000:20) geven aan dat er beleidsspelen ontstaan, wanneer actoren beseffen dat zij voor de realisatie van hun doelstellingen afhankelijk zijn van andere actoren. Daarop ontwikkelen actoren strategieën, gericht op de beïnvloeding van andere partijen, de inhoud van het interactieproces of het verloop daarvan. Zoals eerder bleek, is bij strategisch handelen het leidende motief de realisatie van de eigen doelstellingen. Strategieën zijn daarom niet per definitie coöperatief. Het kan aantrekkelijk zijn voor actoren om de voortgang van het beleidsspel te vertragen of te blokkeren. Bijvoorbeeld omdat bepaalde voorgenomen beleidsmaatregelen het belang van de actor kunnen schaden. Indien andere partijen van hun hulpbronnen afhankelijk zijn, zullen zij hen ertoe moeten zien te bewegen om samen te werken. Er kunnen volgens Klijn, Koppenjan en van Buuren (2000:20) verschillende typen strategieën onderscheiden worden. In tabel 1 op de volgende bladzijde worden de vijf typen strategieën en een korte beschrijving uiteengezet.

Tabel 1: Actorstrategieën

Strategie	Beschrijving
Go-alone strategieën	Strategieën waarbij de betrokken actor een eigen inhoudelijke oplossing voor een probleem heeft geformuleerd en deze min of meer ongeacht zijn strategische afhankelijkheden probeert te realiseren. Deze strategieën kunnen resulteren in een 'eigen oplossing' met alle voor- en nadelen daarvan. Ook is het denkbaar dat deze strategie reacties van andere partijen oproept en in blokkades uitmondt.
Conflictueuze strategieën	Strategieën die gericht zijn op het voorkomen of blokkeren van door betrokken actoren wenselijk geachte oplossingen of beleidsmaatregelen.
Vermijdende strategieën	Strategieën waarbij partijen zich niet daadwerkelijk verzetten tegen een bepaalde oplossing, maar zich passief opstellen. Bijvoorbeeld omdat zij niet daadwerkelijk geïnteresseerd zijn of omdat zij door mijddgedrag de kosten van de beleidsvoorstellen kunnen ontlopen.
Samenwerkingsstrategieën	Strategieën waarbij actoren hun externe afhankelijkheden erkennen, zich inzetten om andere partijen voor hun plannen te interesseren en vervolgens proberen in een onderhandelingsproces een voor hen gunstig resultaat te realiseren.
Faciliterende strategieën	Strategieën die ingegeven zijn door het besef dat samenwerking nodig is voor de realisatie van een gezamenlijke oplossing. Deze strategieën kunnen voortkomen uit een inhoudelijk belang, maar ook uit een streven naar beperking van transactiekosten of uit de verantwoordelijkheid van de desbetreffende partij voor de gang van zaken op een bepaald terrein.

Het verloop en de uitkomsten van besluitvormingsprocessen worden in sterke mate bepaald door de mix van strategieën die worden ontwikkeld. Dit kan leiden tot blokkades en stagnaties, maar ook tot wederzijdse aanpassingen van strategieën en uiteindelijk tot de totstandkoming van nieuw beleid (Klijn, Koppenjan en van Buuren, 2000: 20).

Klijn en Teisman (1992:6) geven aan dat de strategieën gedurende het beleidsproces steeds meer het resultaat van interactie worden. Dit komt doordat actoren, gedurende het spel, steeds opnieuw hun strategie evalueren aan de hand van gedragingen van andere actoren en bereikte uitkomsten. Dit leidt er indirect toe dat samenwerking een centraal element wordt voor het realiseren van uitkomsten in de netwerkbenadering. Gegeven de afhankelijkheid van de bronnen van andere actoren, kan beleid alleen worden gerealiseerd wanneer actoren hun bronnen beschikbaar maken. Samenwerking wordt niet gerealiseerd wanneer interactie tussen actoren stagneert, blokkeert, leidt tot ongewenste of onvoorziene gevolgen, of beïnvloed wordt door institutionele componenten. De laatste verklaring is gebaseerd op de gedachte dat regels het gedrag van actoren begrenzen wanneer er een mogelijkheid is dat actoren die regels (on)bewust beschadigen (Klijn & Koppenjan, 1999:8). Onder andere de ongewenste en onvoorziene gevolgen van interacties en strategische handelingen van actoren leiden tot een bepaalde mate van onzekerheid in netwerken. Door de steeds aangepaste strategieën van actoren en de daarmee samengaande ongewenste en onvoorziene gevolgen, passen ook andere actoren hun strategieën aan en zo kan zich een cyclus van onzekerheden vormen. Onzekerheid in netwerken kan drie vormen aannemen. Deze drie vormen worden in de volgende subparagraaf besproken.

2.2.3. Onzekerheid in netwerken

Koppenjan en Klijn (2004:2) gaan in hun betoog in op onzekerheid en stellen dat, daar waar sprake is van complexe problemen, er ook sprake is van een hoge mate van onzekerheid. Daarbij onderscheiden zij drie verschillende vormen van onzekerheid⁷. In tabel 2 worden de typen onzekerheden uiteengezet met een korte beschrijving.

Tabel 2: Typen onzekerheden in netwerken

Strategie	Beschrijving
Inhoudelijke onzekerheid	Bestaat uit de aard van het probleem en heeft te doen met de beschikbaarheid van informatie (hoeveel weten actoren af van de aard en oorzaken van het probleem?). De aanwezigheid van verschillende probleempercepties en divergentie in referentiekaders zijn de bronnen van inhoudelijke onzekerheid.
Strategische onzekerheid	Komt voort uit de strategische keuzes die actoren maken, ten aanzien van het articuleren van complexe problemen. Betrokken actoren bepalen hun acties aan de hand van percepties, waarvan andere actoren vaak geen wetenschap hebben. Zo ontstaat een grote variëteit aan strategieën rondom een complex probleem. Actoren reageren en anticiperen op strategische handelingen van elkaar. Dit maakt het moeilijk om een voorspelling te maken van de strategieën van actoren en hoe interactie van die strategieën de probleemsituatie en het probleemoplossende proces zal beïnvloeden. De bron van strategische onzekerheid is de gefragmenteerde aard van beleidsspelen.
Institutionele onzekerheid	Wordt veroorzaakt door de onverenigbaarheid van verschillende institutionele arrangementen die binnen eenzelfde netwerk of tussen verschillende netwerken bestaat.

2.2.4. Van onzekerheid naar leren in netwerken

In de context van de proeftuin is het belangrijk om stil te staan bij de theoretische noties van Klijn en Koppenjan, omtrent leren in netwerken met een hoge mate van onzekerheid⁸. De proeftuin heeft een lerend aspect in zich, waarbij er geleerd moet worden van een gebiedsgerichte en integrale aanpak en de werkwijze in de omgang met het meerstemmige karakter van besluitvorming omtrent een concreet ruimtelijk project, zoals het middengebied Venlo-Tegelen. Het is van belang om na te gaan wat actoren geleerd hebben op inhoudelijk, maar ook procesmatig vlak en wat voor gevolgen dit heeft gehad voor de percepties van betrokken actoren, samenhang tussen functies in het middengebied, en een integrale aanpak.

Zoals in de vorige paragraaf aangegeven, onderstrepen Klijn & Koppenjan drie vormen van onzekerheid, te weten inhoudelijke (cognitieve), strategische en institutionele onzekerheid. Vanuit de typen onzekerheden in netwerken maken de auteurs een slag naar drie vormen van leren. Ze zetten het volgende hierover uiteen: "Wanneer we beleidsspelen in netwerken nader aanschouwen als zoekactiviteiten waarin de initiële onzekerheden en conflicten worden gereduceerd door interacties, lijkt het logisch dat de kwaliteit van probleemoplossende processen gemeten kan worden aan de hand van de mate waarin leren is ontstaan" (Klijn & Koppenjan, 2004:124). Zij

⁷ Bron: Klijn & Koppenjan (2004), *Managing uncertainties in networks*, p. 113.

⁸ Klijn & Koppenjan (2004). *Managing uncertainties in networks*.

onderscheiden drie vormen van leren, die als evaluatiecriteria kunnen dienen: cognitief, strategisch en institutioneel leren.

De inhoud: cognitief leren

Cognitief leren betreft de gestegen mate van kennis en inzichten aangaande de vorm, oorzaken en effecten van het probleem, de mogelijke oplossingen, en hun gevolgen. Deze vorm van leren is zichtbaar in het verfijnen van probleemdefinities en oplossingen waar actoren het over eens zijn, alsook de mate waarin die probleemdefinities en oplossingen rekening houden met de verscheidene belangen en doelen van betrokken partijen. Er zijn twee vormen van cognitief leren te onderscheiden (Klijn & Koppenjan, 2004: 124):

- *Joint-image building*: deze vorm van cognitief leren wordt bereikt, wanneer beter inzicht wordt verkregen in de vorm van het probleem en de gevolgen van oplossingen als gevolg van interactie en onderzoek en waarbij partijen tot een overeenstemming zijn gekomen. Bij voldoening aan de criteria ontstaat "negotiated knowledge".
- *Goal intertwinement*: bij deze vorm van cognitief leren is er sprake van verrijkte, innovatieve en overeengekomen oplossingen die de divergerende doelen bijeenbrengen en/of de kosten en negatieve neveneffecten reduceren of compenseren. Het wordt gezien als een "win-win situatie". Dit zijn oplossingen die de doelen van meerdere partijen kunnen realiseren.

Het proces: strategisch leren

Klijn en Koppenjan (2004:126) definiëren strategisch leren als het groeiende bewustzijn van partijen omtrent elkaars betrokkenheid en de wederzijdse afhankelijkheden. Deze vorm van leren wordt gereflecteerd in de stijgende capaciteit van het omgaan met conflicten aangaande belangen, waarbij samenwerking conflict vervangt. Concreet betekent het dat partijen naar bevrediging participeren in wederzijdse onderhandelingsprocessen in de zoektocht naar probleemformuleringen en -oplossingen die rekening houden met de eigen doelen en belangen alsook die van andere partijen. Dit komt tot uiting in het type strategie dat actoren hanteren en ontwikkelen, het type spelen dat gerealiseerd wordt en de lengte van de processen.

De institutionele context: institutioneel leren

Klijn en Koppenjan (2004:127) definiëren institutioneel leren als de mate waarin partijen in beleidsspelen beschikken over de capaciteit om relaties, regels, betekenissen, taal en vertrouwen te kunnen gebruiken of te ontwikkelen, die hun interacties ondersteunen en voorspelbaar maken⁹.

2.2.5. Machtsmiddelen, afhankelijkheidsrelaties en interactiepatronen

Een uitgangspunt van de netwerkbenadering is dat actoren van elkaar (en van elkaars middelen) afhankelijk (moeten) zijn bij het bereiken van hun doelen. Actoren zijn eenheden die op basis van eigen doelen, middelen en opvattingen in staat zijn zelfstandig te handelen.

⁹ Deze component zal geen focus van het onderzoek zijn. In paragraaf 2.3 wordt uitgelegd waarom.

Doordat deze actoren voor de realisatie van hun doelen over en weer afhankelijk zijn van elkaars middelen, ontstaan er afhankelijkheidsrelaties: er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid. De middelen kunnen betrekking hebben op bevoegdheden, geld, kennis, grond en personeel. Maar middelen kunnen ook minder grijpbare zaken zijn zoals informatie, status, legitimiteit, relaties, contacten en de capaciteit om hulpbronnen te gebruiken (Klijn, Koppenjan & van Buuren, 2000: 14). Actoren kunnen hun doelen niet bereiken zonder middelen die in het bezit zijn van andere actoren. Door zulke afhankelijkheden ontstaan interactiepatronen tussen actoren rondom beleidsproblemen en clusters van middelen. In de loop van de tijd krijgen deze interactiepatronen een zekere duurzaamheid. Er gaan zich regels ontwikkelen die het gedrag van actoren reguleren en er ontstaan middelenverdelingen die de interacties binnen de netwerken conditioneren, echter zonder deze echt te bepalen. Dit soort processen onderstrepen de institutionele component van de netwerkbenadering. De zo ontstane beleidsnetwerken, die meer of minder hecht georganiseerd kunnen zijn, vormen een context waarbinnen actoren strategisch handelen en waarbij zij bij dat handelen stuiten op andere strategisch handelende actoren (Klijn, Koppenjan & van Buuren, 2000: 3). Volgens Klijn, Koppenjan en van Buuren (2000: 3) vindt binnen deze netwerken het 'duwen en trekken' rondom beleid plaats. Men zou ook kunnen spreken van beleidsspelen, reeksen van interacties tussen actoren over bepaalde beleidsissues. In deze beleidsspelen zijn meestal niet alle actoren van het netwerk betrokken. Alleen de actoren waarvan de belangen in het spel worden geraakt laten zich activeren in het spel. De positie van de spelers in de afzonderlijke beleidsspelen wordt bepaald door hun plaats binnen het netwerk en hun strategisch gedrag binnen het spel. Uitkomsten in het beleidsspel zijn een resultante van de interacties tussen spelers.

2.2.6. Arena's

Wederzijdse afhankelijkheden dwingen actoren tot interactie. Deze interacties kunnen worden opgevat als beleidsspelen. Beleidsspelen voltrekken zich vaak in één of meerdere arena's. Een arena is volgens Klijn, Koppenjan en van Buuren (2000:16) te beschouwen als *"de plek waar een specifieke groep van actoren keuzes maakt op basis van hun visie op wat problemen en oplossingen zijn"*. Anders geformuleerd zijn arena's keuzemomenten. Een arena bestaat bijvoorbeeld uit de overlegsituatie waarin de totstandkoming van een beleid of beleidsmaatregel wordt voorbereid of waarin de uitvoering van een beleid wordt vormgegeven. Beleidsspelen van enige complexiteit voltrekken zich al gauw in meer dan één arena. Bijvoorbeeld omdat het probleem verschillende dimensies kent en daarmee uiteenlopende vormen van beleid raakt (Klijn en Koppenjan en van Buuren, 2000: 17). De complexiteit van beleidsspelen wordt verder vergroot doordat spelen zich niet in het luchtledige voltrekken, maar temidden van andere spelen. Wat besluitvorming extra kan compliceren is dat deze arena's zich in uiteenlopende beleidsnetwerken kunnen bevinden. Waar problemen niet binnen bestaande netwerken passen, zal hun aanpak de samenwerking van actoren afkomstig uit verschillende netwerken vergen. Zaken als de afwezigheid van een gemeenschappelijke taal en standaard

werkmethoden kunnen daarbij een adequate aanpak ernstig bemoeilijken (Klijn, Koppenjan en van Buuren, 2000: 18).

2.3. Stappen van een netwerkanalyse

Klijn en Van Twist (2000:44)¹⁰ geven aan dat er een aantal stappen doorlopen kunnen worden om een analyse van de omgeving, gebaseerd op de hierboven genoemde concepten uit de netwerkbenadering, gestalte te geven. De stappen worden hieronder uiteengezet, omdat ze ook voor dit onderzoek een leidraad bieden voor de wijze waarop een netwerkanalyse uitgevoerd kan worden.

Stap 1: de organisatiedoelen in kaart brengen

De eerste stap beschrijft de doelen die het netwerk als geheel heeft. Daarbij gaat speciale aandacht uit naar de verschillende doellagen. Met verschillende doellagen, worden de doelen van de eigen organisatie en de doelen van het netwerk bedoelt. Een doel op zich kan namelijk weer dienen als een middel voor een 'hoger doel' (Klijn en Van Twist, 2000:45). In deze stap zal kort worden bepaald wat de doelen van de actoren in het middengebied zijn. Dit omdat deze doelen gevolgen hebben voor de vraag welke actoren in het netwerk dienen te worden opgenomen. Het resultaat van deze eerste stap is dat inzicht ontstaat in wat een organisatie wil en hoe zij dit denkt te bereiken (Klijn en Van Twist, 2000,46).

Stap 2: de relevante actoren in het netwerk identificeren

Deze stap identificeert de actoren die binnen het netwerk actief zijn (Klijn en Van Twist, 2000:40). Zoals gezegd zijn de grenzen van het netwerk arbitrair: objectieve grenzen van het netwerk zijn niet te bepalen. Wel zullen de door mij gekozen grenzen worden verantwoord. Binnen de gekozen grenzen zal bepaald worden wie de relevante actoren zijn. Actoren die beschikken over middelen die cruciaal zijn voor het bereiken van de organisatiedoelinden zijn als relevant aangemerkt (Klijn en Van Twist, 2000:47). Juist bij die actoren is immers sprake van wederzijdse afhankelijkheid. Voor elk van de actoren zal bepaald worden welke rol zij in het netwerk speelt. Er zal onderscheid gemaakt worden tussen vijf rollen die ook Klijn en Van Twist (2000: 47) onderscheiden: actor met bronafhankelijkheid, actor met hindermacht, actor met realisatiemacht, belanghebbende, actor met (een bijdrage aan) inzicht.

Stap 3: de actorposities bestuderen (afhankelijkheidsrelaties)

Stap drie schetst de onderlinge afhankelijkheidsrelaties tussen actoren (Klijn en Van Twist, 2000:48). Daarbij zal aandacht uitgaan naar de richting en de mate van afhankelijkheid. Organisaties zijn afhankelijker van een andere organisatie naarmate het belang van de bron waarover die andere organisatie kan beschikken groter is voor de realisatie van de eigen doelen en naarmate de mogelijkheden om de bron ergens anders te verkrijgen (de vervangbaarheid) lager is. Organisaties kunnen dus meer of minder afhankelijk zijn van een andere organisatie. Die afhankelijkheid kan bovendien wederzijds zijn of niet. Bevindt een organisatie zich in een positie van grote afhankelijkheid ten opzichte van andere organisaties voor de realisatie van de eigen doeleinden, terwijl die anderen in het

¹⁰ Uit: Edwards & Schaap, *Vaardigheden in de publieke sector*, 2000.

geheel niet afhankelijk zijn van de organisatie in kwestie, dan is haar positie zwak (Klijn en Van Twist, 2000:49).

Stap 4: de interacties in het netwerk inventariseren

De vierde stap brengt de richting en de intensiteit van de interacties tussen de relevante actoren in kaart (Klijn en Van Twist, 2000:50). Op die manier kan bepaald worden wie de centrale actoren in het netwerk zijn en hoe deze en andere actoren zich tot elkaar verhouden. Wat is de positie van de verschillende actoren in het netwerk? Over welke middelen beschikken zij en in hoeverre zijn deze middelen onmisbaar of tenminste belangrijk voor de doelstellingen van de initiatiefnemer? Met welke actoren in het netwerk (of netwerken als het beleidsissue zich uitstrekt over meerdere netwerken) heeft de actor contacten? Een belangrijke strategische vraag is verder: welke relaties moet een actor activeren of, indien ze niet aanwezig zijn, opbouwen? (Klijn en Koppenjan, 2000:106).

Stap 5: de percepties van actoren reconstrueren

Deze stap heeft aandacht voor de percepties die actoren van de situatie en het netwerk hebben (Klijn en van Twist, 2000:52). In deze percepties wordt een beeld geschetst van de manier waarop actoren de doelen van het netwerk zien, hoe zij de rol van andere actoren zien, hoe zij hun eigen rol in het netwerk zien en hoe zij het netwerk begrenzen. De percepties die actoren in een netwerk hebben, kunnen de haalbaarheid van bepaalde organisatiedoelen dus in belangrijke mate bevorderen of belemmeren (Klijn en Van Twist, 2000:53). De belangrijkste strategische vragen die aan deze analyse kunnen worden gekoppeld gaan over waar de meeste onderhandelingsruimte zit en waar grote problemen of tegenstellingen verwacht kunnen worden. Bovendien wordt duidelijk waar tegenstanders en medestanders zitten (Klijn en Koppenjan, 2000:107).

Stap 6: de institutionele context analyseren

Stap zes beschrijft de institutionele context waarin (individuele) actoren zich bevinden (Klijn en van Twist, 2000:54). Het gaat hierbij om de formele en informele regels waar actoren zich aan gebonden voelen. Deze regels geven onder andere de interacties vorm die tussen actoren plaatsvinden en vormen daarom een belangrijke bron voor de verklaring van bepaalde vormen van interacties en de mate waarin deze voorkomen. Een analyse van de institutionele context kan veel omvatten, zoals de bronnenverdeling, de formele structuur, de informele verhoudingen tussen actoren en de organisatorische arrangementen (Klijn en Van Twist, 2000:54). Deze analyse moet duidelijkheid verschaffen over de grenzen en beperkingen van de strategische ruimte van een actor (Klijn en Koppenjan, 2000:107).

Empirische afbakening

De institutionele context zal in dit onderzoek niet nader worden onderzocht. De reden hiervoor is dat dit onderzoek zich meer richt op de inhoudelijke en procesmatige karakteristieken van het object van studie, de meerwaarde van een proeftuingedachte voor (de toekomst van) het reguliere besluitvormingsproces omtrent het

middengebied Venlo-Tegelen. In onderstaand tabel 3 zullen dan ook de eerste vijf stappen samengevat worden.

Tabel 3: Stappen van de netwerkanalyse in dit onderzoek

Stap	Omschrijving
I. Organisatiedoelen in kaart brengen	Doellagen: doelen van het netwerk als geheel, maar ook van de spelers in het netwerk.
II. Relevante actoren in het netwerk identificeren	Bronafhankelijkheid, hinder- of realisatiemacht, belanghebbende, inzichtverrijking.
III. Actorposities bestuderen	Onderlinge afhankelijkheidsrelaties tussen actoren: bronnen als onafhankelijke variabele.
IV. Interacties in het netwerk inventariseren	Richting en intensiteit tussen relevante actoren: centrale en perifere actoren, hun middelen en verhoudingen (contacten). Tevens bepalen van arena's van interactie.
V. Percepties van actoren reconstrueren	Percepties aangaande probleemsituatie, het netwerk, de doelen van het netwerk, de rol van andere actoren, hun eigen rol en de begrenzing van het netwerk. Bepalen van arena's van percepties.

2.4 Procesmanagement en netwerksturing

In deze paragraaf wordt dieper in gegaan op de benadering, die door vele wetenschappelijke auteurs in voornamelijk de ruimtelijke ontwikkeling gewaardeerd wordt. Vanwege het complexe karakter van beleid ten aanzien van de ruimtelijke ontwikkeling is volgens de wetenschap het denken in meerstemmige processen en het daarmee samenhangende meervoudig ruimtegebruik vereist. Teisman, De Bruijn, Edelenbos en Veeneman (2004:13) zeggen hierover het volgende: "Het tot stand brengen van meervoudig ruimtegebruik stelt niet alleen hoge eisen aan de ruimtelijke ontwerpen, maar ook aan de processen van ruimtelijke ontwikkeling". De procesbenadering vertoont een verband met de netwerkbenadering. Teisman (2004:14) zet uiteen dat er in de ruimtelijke realiteit veeleer sprake is van een waaier aan actoren die allen beschikken over middelen om een deel van hun zin door te drukken en die vooral ook beschikken over middelen om de ambities van anderen te frustreren. Tot slot geeft de auteur de hoofdlijnen van deze paragraaf uiteen: "Woorden als stroperigheid, hindermacht en fragmentatie komen voor in de afwijzende betogen. Woorden als beleidsarena's, bestuurlijke netwerken, interactieve beleidsvorming en coproductie wijzen op mogelijkheden om in situaties met veel actoren tot handelen te komen" (Teisman, 2004:14).

2.4.1 Positionering van procesmanagement

Om een duidelijk beeld van de procesbenadering te krijgen, wordt de benadering tegenover vier andere managementstijlen geprojecteerd. De contrasterende benaderingen zijn achtereenvolgens inhoud, command and control, project en tot slot de postmoderne gedachten over zelfsturing en chaos. Het is van belang te weten hoe het besluitvormingsproces rond het middengebied vorm gegeven is en wat de toegevoegde waarde is geweest van een proeftuin voor de besluitvorming rondom de herinrichting van het middengebied Venlo-Tegelen. Er wordt gebruik gemaakt van de theoretische noties van De Bruijn (2004:27) die aangeeft dat besluitvorming het resultaat dient te zijn van een proces van interactie tussen overheden onderling en met partijen in hun omgeving. De auteur gaat hierbij in op vier

andere benaderingen, als spanningen ten opzichte van de procesbenadering.

Proces versus inhoud

De gedachte dat diverse hedendaagse ruimtelijke problemen ontembaar van karakter zijn, wint terrein. De Bruijn (2004:28) geeft aan dat het gevolg hiervan is dat er nooit een eenduidige, gezaghebbende inhoudelijke oplossing van een probleem is. "In plaats van eenzijdig een probleem en een oplossing te definiëren en te fixeren, pleit de procesbenadering ervoor dat overheden accepteren dat verschillende partijen de werkelijkheid anders definiëren en hiervoor veelal goede argumenten hebben. Om in deze omstandigheden toch tot ruimtelijke ontwikkeling van hoge kwaliteit te komen, dienen partijen met elkaar een onderhandelingsproces te doorlopen, waarin ze proberen te komen tot een package deal van besluiten, die recht doet aan de verschillende probleemdefinities van de verschillende partijen" (De Bruijn, 2004:29).

Proces versus command and control

Bij de procesbenadering ligt de nadruk op openheid. Daarnaast ligt de nadruk op interactie tussen diverse organisaties. Een overheid, die erkent dat ze in een netwerk afhankelijk is van andere partijen (die haar niet zonder meer steunen) en die erkent dat ze zich niet kan verlaten op (gematigd) hiërarchische sturingsmechanismen zal niet eenzijdig besluiten nemen, maar zal in een proces van overleg en onderhandeling met andere partijen tot een besluit komen. Een dergelijk proces doet immers recht aan de wederzijdse afhankelijkheden in een netwerk. In dat geval hebben de interne procedures niet het primaat boven de externe samenwerking en hebben de eigen doelen niet het primaat boven die van anderen (De Bruijn, 2004:29).

Proces versus project

"In een projectbenadering is de aanname dat problemen en oplossingen (binnen bepaalde grenzen) redelijk stabiel zijn. Dit maakt het mogelijk om projectmatige technieken te hanteren: een duidelijke doelstelling, een tijdpad, duidelijke randvoorwaarden en een vooraf vastgesteld eindproduct. Een dergelijke benadering werkt volgens De Bruijn (2004:30) in een statische wereld. Wanneer een activiteit niet statisch is, maar dynamisch, is een projectbenadering niet mogelijk en is dus een procesbenadering gewenst.

Proces versus chaos

De laatste spanning bevindt zich op het vlak van de besluitvorming. Volgens Koppenjan (1993) en Kingdon (1984) gebeurt een besluit vaak: plotseling blijkt een koppeling tussen een probleem, een oplossing en voldoende aandacht van actoren die deze combinatie steunen mogelijk en ligt er een besluit dat er daarna toe blijkt te doen. In een dergelijk proces gedragen partijen zich strategisch. Zij sluiten coalities met andere partijen, herdefiniëren problemen, dreigen met eenzijdige interventies, stellen een besluit uit en vertonen andere vormen van strategisch gedrag, opdat hun eigen belang maximaal wordt gediend. Zoals eerder al uit de netwerkbenadering bleek, is strategisch gedrag een gegeven, wat kan leiden tot het verworden van besluitvorming tot chaos. De procesbenadering kan strategisch gedrag matigen. Partijen spreken met elkaar af dat zij zich aan bepaalde

vooraf gedefinieerde spelregels zullen houden. Verloopt besluitvorming volgens deze spelregels, dan ontstaat er orde in chaos. De spelregels maken het besluitvormingsproces meer transparant. Tot slot behoren ook het losmaken van inhoudelijke fixaties en het oprekken van doelen en oplossingsruimten tot de mogelijkheden om tot een hoge graad van orde te komen (De Bruijn, 2004:31).

2.4.2 Procesarchitectuur

Om de spelen in beleidsnetwerken te sturen in termen van het proces, formuleren Klijn en Koppenjan (2004: 185) een zestal managementvereisten, die voortvloeien uit karakteristieken van complexe beleidsspelen:

- Het creëren van samenwerking door het zoeken naar en verhelderen van mogelijkheden tot het verweven van doelen en winstopties, als reactie op het gebrek aan hiërarchie en het bestaan van 'volunteerism';
- Het vermijden van vroege inhoudelijke selectie en fixatie, als reactie op meervoudige actoren, percepties en doelen;
- Het verminderen van transactiekosten en strategische risico's door overeenstemming te bereiken ten aanzien van spelregels, als reactie op strategische en institutionele onzekerheid;
- Het genereren van inhoudelijke variëteit door het flexibel en parallel ontwikkelen van probleemdefinities en oplossingen, als reactie op dynamiek;
- Het organiseren van inhoudelijke selectie en selectie van betrokkenheid als reactie op complexiteit, begrensd rationalisme en bronnen;
- Aandacht besteden aan openheid, transparantie en verantwoording.

Het procesontwerp

Er bestaan in de procesbenadering vier centrale eisen waaraan een proces moet voldoen, namelijk openheid, bescherming van core values, voortgang en inhoud. Deze vier centrale eisen worden uiteengezet in een aantal ontwerpprincipes. Onderstaand tabel 4, ontleend aan De Bruijn (2005:56) zet dit procesontwerp uiteen.

Tabel 4: Procesontwerp

Kernelementen	Ontwerpprincipes
Openheid van besluitvorming	Alle relevante partijen worden bij het besluitvormingsproces betrokken
	Inhoudelijke keuzen worden getransformeerd tot procesmatige afspraken
	Transparantie van proces en procesmanagement
Bescherming core values	De centrale belangen van partijen worden beschermd
	Commitment aan het proces, niet aan het resultaat
	Commitments kunnen door partijen worden uitgesteld
	Het proces kent exit-regels

Voortgang	Het proces kent winstmogelijkheden en prikkels voor coöperatief gedrag, vooral bij de afronding van het proces
	Het proces kent een zware personele bezetting
	De omgeving van het proces wordt benut voor de versnelling van het proces
	Conflicten worden zo diep mogelijk in het proces weggelegd
	Command and control wordt als aanjager van het proces benut
Inhoud	Inhoudelijke inzichten worden faciliterend gebruikt; de rollen van experts en belanghebbenden worden gescheiden en vervlochten
	Het proces kent een verloop van inhoudelijke variëteit naar selectie

De ontwerpprincipes dienen als operationele componenten van de eisen waaraan een proces moet voldoen. Onderstaand worden de ontwerpprincipes per kernelement kort toegelicht¹¹.

Kernelement 1: Ontwerpprincipes die tot een open besluitvorming leiden

- Betrokkenheid van partijen: een belangrijke vraag bij dit ontwerpprincipe is welke partijen moeten worden uitgenodigd voor het proces. Onderscheid kan gemaakt worden tussen partijen die bij de besluitvorming over blokkademacht beschikken, partijen die over productiemacht beschikken en partijen die belang hebben bij de besluitvorming;
- Procesafspraken voor inhoudelijke keuzes: er moeten voor de aanvang van het proces zo min mogelijk inhoudelijke keuzes worden gemaakt, en er moet meer een transformatie plaatsvinden naar procesmatige afspraken;
- Transparantie van proces en procesmanagement: het moet voor partijen duidelijk zijn wat de procesgang is, hoe hun belangen worden beschermd, welke beslisregels gelden en wie er bij het proces betrokken zijn, zodat partijen kunnen nagaan of het proces integer is en voldoende kansen biedt. De procesmanager dient als onafhankelijke facilitator en concentreert zich op het proces en niet op de inhoud.

Kernelement 2: ontwerpprincipes die de core values van deelnemende partijen beschermen

- Bescherming core values van partijen: het bieden van bescherming aan centrale waarden van deelnemende partijen, om te voorkomen dat zij ingekapseld worden in een besluitvormingsproces waarbij het te nemen besluit al vaststaat en waarbij de deelname van de partij het besluit louter legitimeert;
- Commitment aan het proces, niet aan het resultaat: door de eis van commitment aan het proces wordt er ruimte geboden aan partijen, wat het proces tot een veilige omgeving maakt, waarin de kans op aantasting van de core values beperkt is;
- Het belang van uitstel van commitments: een besluitvormingsproces bestaat vaak uit een groot aantal

¹¹ Bron: De Bruijn, Ten Heuvelhof & In 't Veld (2005), *Procesmanagement in netwerken*, p. 56-65.

deelbeslissingen, dat op enig moment resulteert in een eindbeslissing. Een partij hoeft zich aan deze deelbeslissingen niet te committeren. Als partijen zich vroeg in het proces moeten committeren aan bepaalde beslissingen, kan dit in hun perceptie betekenen dat zij een "punt zonder terugkeer" passeren. Hierdoor wordt het moeilijk om later in het proces zonder schade terug te komen op eerder ingenomen posities;

- Exit-regels van een proces: in procesafspraken kan worden opgenomen dat partijen na verloop van tijd kunnen bekijken of zij willen blijven participeren in het proces. Het risico en de drempel voor deelname aan het proces wordt hierdoor verlaagd. De procesmanager dient te zorgen dat partijen het proces niet verlaten.

Kernelement 3: ontwerpprincipes die de voortgang van het proces garanderen

- Winstmogelijkheden en prikkels voor coöperatief gedrag: de partijen die zich committeren aan het procesontwerp zijn wederzijds afhankelijk en kennen vaak moeilijk overbrugbare tegenstellingen. Het proces zal prikkels voor coöperatief gedrag moeten bevatten, waarbij een vooruitzicht op winst de belangrijkste prikkel is. Wanneer er daarbij ruimte wordt geboden voor besluitvorming in de toekomst, blijft er voor partijen een vooruitzicht op winst en ontstaat er een prikkel om in het proces te blijven participeren. Hierbij is uitstel van winstmogelijkheden van belang om coöperatief gedrag te garanderen en te behouden.
- De personele bezetting van een proces: een proces moet zwaar worden bemand, iets wat inhoudt dat de vertegenwoordigers hoge posities in de eigen organisatie moeten innemen. Een zware vertegenwoordiging is bevorderlijk voor het externe gezag en de uitstraling van het proces, commitment power om de eigen organisatie te committeren en het, indien nodig, afstand nemen van de eigen achterban.
- De betekenis van de omgeving: ieder proces heeft een omgeving. Deze omgeving wordt gevormd door partijen die niet participeren in het proces, maar wel belang hebben bij het proces of bij de uitkomsten van het proces. Omgevingsmanagement houdt in dit verband in dat het benutten van de omgeving die de voortgang en vaart van de besluitvorming kan dienen.
- De organisatie van het conflict: de gelaagdheid van de organisatiestructuur van veel processen biedt hierbij de helpende hand. Er is vaak sprake van een kern, waaromheen zich een aantal schillen bevindt, zoals bij een stuurgroep-projectgroep-werkgroep structuur. Centrale besluiten in de stuurgroep worden voorbereid in één of meer projectgroepen die bepaalde dagelijkse werkzaamheden uitbesteden aan één of meer werkgroepen.
- De rol van command and control in een proces: command and control kan op verschillende manieren als aanjager van het proces dienen. Enkele voorbeelden van het inzetten van command and control zijn situaties waarbij het proces succesvol is (legitimiteit voor een besluit), coöperatie mislukt en dus aangejaagd moet worden (eenzijdig en hiërarchisch besluit als oplossing), ruimte geboden dient te worden aan partijen (voor

nadere uitvoering van een eenzijdig genomen besluit) en tot slot kan het dienen als public performance in de vorm van een krachtig leider (Teisman e.a., 2004:40-41).

Kernelement 4: ontwerpprincipes die de inhoud van het proces garanderen

- Experts en belanghebbenden: naast belanghebbenden kunnen ook inhoudsdeskundigen betrokken worden bij het proces om een balans tussen de focus op het proces en de inhoud te garanderen. Met hun inhoudelijke kennis kunnen zij het besluitvormingsproces faciliteren. Een scheiding van rollen moet echter samengaan met een vervlechting van activiteiten. Dit betekent dat vanuit een zelfstandige positie gestructureerde relaties worden onderhouden. Onderzoekers kunnen bijvoorbeeld de opvattingen van belanghebbenden toetsen op wetenschappelijke houdbaarheid.
- Het proces verloopt van inhoudelijke variëteit naar selectie: hierbij dient de selectie niet te vroeg plaats te vinden en niet te berusten op een beperkte variëteit, zodat de gezaghebbendheid gegarandeerd blijft.

2.4.3 Inhoudelijke sturing in netwerken

Sturingsaspecten zijn interessant voor dit onderzoek om beschrijvingen te geven van de aansturing van het middengebied en verklaringen te vinden voor mogelijke knelpunten in het besluitvormingsproces. Om de inhoud in complexe beleidsnetwerken te sturen, formuleren Klijn en Koppenjan (2004:244-245) een aantal strategieën¹².

Tabel 5: Inhoudelijke sturing

Strategie	Beschrijving
Bevorderen van doelverweving	Initiëren van zoektocht naar oplossingen die divergerende belangen van betrokken partijen bijeen kunnen brengen, door bijvoorbeeld het integreren van onderwerpen, package deals, compenserende regels of een zicht op toekomstige winstmogelijkheden
Bevorderen van inhoudelijke variëteit	Het verhogen van het zoeken naar doelverweving door het stimuleren van horizontale ontwikkeling van concurrerende oplossingen en het horizontaal verbinden van die activiteiten met het proces van probleem- en doelformulering
Doorbreken van asymmetrische beleidsdebatten	Het in kaart brengen van kennisconflicten en asymmetrie in het beleidsdebat en het zoeken van mogelijkheden om deze te verminderen. Bijvoorbeeld, door het bevorderen van kaderreflectie, het formuleren van nieuwe agenda's, het overbruggen van taalverschillen of het ontwikkelen van tegenwerkende krachten
Voorkomen van vroegtijdige inhoudelijke fixaties	Verzekeren aan het begin van het proces dat er op het organiseren van het proces wordt gericht en niet op de inhoud van het probleem. Een inhoudelijke beslissing kan gebruikt worden als startpunt, maar moet open blijven voor aanpassingen
Bevorderen van cognitieve reflectie	Het bewust introduceren van nieuwe actoren als instrument om vastgeroeste percepties onderwerp van discussie te maken
Organiseren van	Het bewust organiseren van het proces waarin inhoudelijke

¹² De tabellen van paragraaf 2.4.1 zijn allen ontleend aan Klijn en Koppenjan (2004), *Management of uncertainties in networks*, p. 201, 244-249.

inhoudelijke selectie	selectie ontstaat door het maken van afspraken over hoe oplossingen gekozen zullen worden (door wie, wanneer, op welke wijze en met welke criteria)
Het horizontaal verbinden van arena's van onderzoek met die van probleemoplossing	Het opzetten van onderzoek in een tweede arena, dat horizontaal gelijk loopt met de onderhandelingsarena, waarbij onderzoeksvragen en bevindingen uitgewisseld worden tussen de twee arena's
Faciliterend onderzoek in plaats van bepalend onderzoek	Verzekeren dat onderzoek zich niet richt op het "settle" van kennisconflicten, maar op het ondersteunen van interactie door het achterhalen van divergerende kennisissues, het aantonen van gevolgen van alternatieven, aantonen van de bandbreedte waarin oplossingen kunnen worden gegenereerd of genuanceerd, het verantwoorden en uitleggen van onderzoeksbevindingen en de mogelijkheid bieden om conflicten te herformuleren als kennisvragen
Gezamenlijk coördineren en afstemmen van onderzoek	Het coördineren van de tijd en moeite die partijen in onderzoek hebben gestoken door gecombineerd onderzoek op te zetten die verwachtingen en eisen met betrekking tot onderzoeksvragen, assumpties, methoden en selectie van onderzoek coördineren
Begrenzend werken	Het garanderen van de onafhankelijkheid van onderzoekers door afspraken over grenzen en rollen tussen de onderzoeks- en onderhandelingsarena

2.4.4 Procesmatige sturing in netwerken

Er worden door Klijn en Koppenjan (2004:246) drie clusters van strategieën geformuleerd die procesmatig van aard zijn. Allereerst is dit het opzetten of afbreken van interacties door het koppelen en ontkoppelen van actoren, arena's en spelen en het arrangeren van interacties. Verder is er het speldesign, waarbij er overeenstemming bereikt moet worden aangaande spelregels. Tot slot is er de facilitering van het spel, waarbij interacties tussen actoren ondersteund moeten worden door het bevorderen van de uitkomsten (output) en waar nodig het aanpassen van de procesafspraken.

Het opzetten of afbreken van interacties

Interacties kunnen worden opgezet, maar ook worden afgebroken - door koppelen of ontkoppelen van actoren, arena's en spelen - ter bevordering van het proces c.q. het spel in netwerken.

Tabel 6: Het opzetten of afbreken van interacties

Strategie	Beschrijving
Koppelen van actoren, arena's en spelen	Introduceren van nieuwe interacties waardoor mogelijkheden voor doelverweving en leren kunnen ontstaan
Ontkoppelen van actoren, arena's en spelen	Het vernietigen van disfunctionele interacties
Arrangeren van interacties	Keuze voor een licht of zwaar arrangement voor het (ont-)koppelen. Kan variëren van informele afspraken via coöperatieve afspraken en contracten tot gezamenlijke legale corporaties, publiek of privaat

Overeenstemming over spelregels

Naast het koppelen en ontkoppelen van actoren, arena's en spelen zijn spelregels relevant om tot interactie en een integrale probleemoplossing te komen. In onderstaand tabel 7, ontleend aan Klijn en Koppenjan (2004:201), worden de regels en hun beschrijving als strategie voor spelmanagement uiteengezet.

Tabel 7: Overeenstemming over regels als onderdeel van spelmanagement

Type regels	Beschrijving
Regels aangaande doel van interactie	Basisprincipe is een open agenda, met geboden en verboden van het spel
Regels aangaande participatie	Het indiceren van participanten, hun kwaliteit en toe- en uittredingsregels
Regels aangaande werkmethoden	Structureren van activiteiten via werkarena's, taakverdeling, inclusie van onderzoek en experts, symmetrische vertegenwoordiging en werkvormen waarin gebruik gemaakt wordt van verschillende niveaus van interactie
Regels aangaande informatie	Bepalen tussen wie, op welke wijze en onder welke voorwaarden informatie wordt uitgewisseld, zowel intern als extern
Regels aangaande stappen in het interactieproces	Parallele ordening: de timing en veelvoud van activiteiten, deadlines en de omgang ermee
Regels aangaande besluitvorming	Bepalen welke criteria en besluitvormingregels nodig zijn, wie beslissingen neemt en hoe besluitvorming zal verlopen
Regels aangaande externe coördinatie	Momenten, intensiteit en aard van communicatie met de autoriteiten, de bredere omgeving, belangen van derde

	partijen en de media, waarbij de ruimte wordt gelaten voor het zoeken naar gezamenlijke voordelen en mogelijkheden voor doelverweving
--	---

Faciliteren van het spel

Het spel kan in drie fasen gefaciliteerd worden, namelijk aan het begin van het proces, tijdens de interactie en aan het eind van het proces. Onderstaand tabel 8, ontleend aan Klijn en Koppenjan (2004:201), zet de strategieën van deze laatste cluster van spelmanagement uiteen.

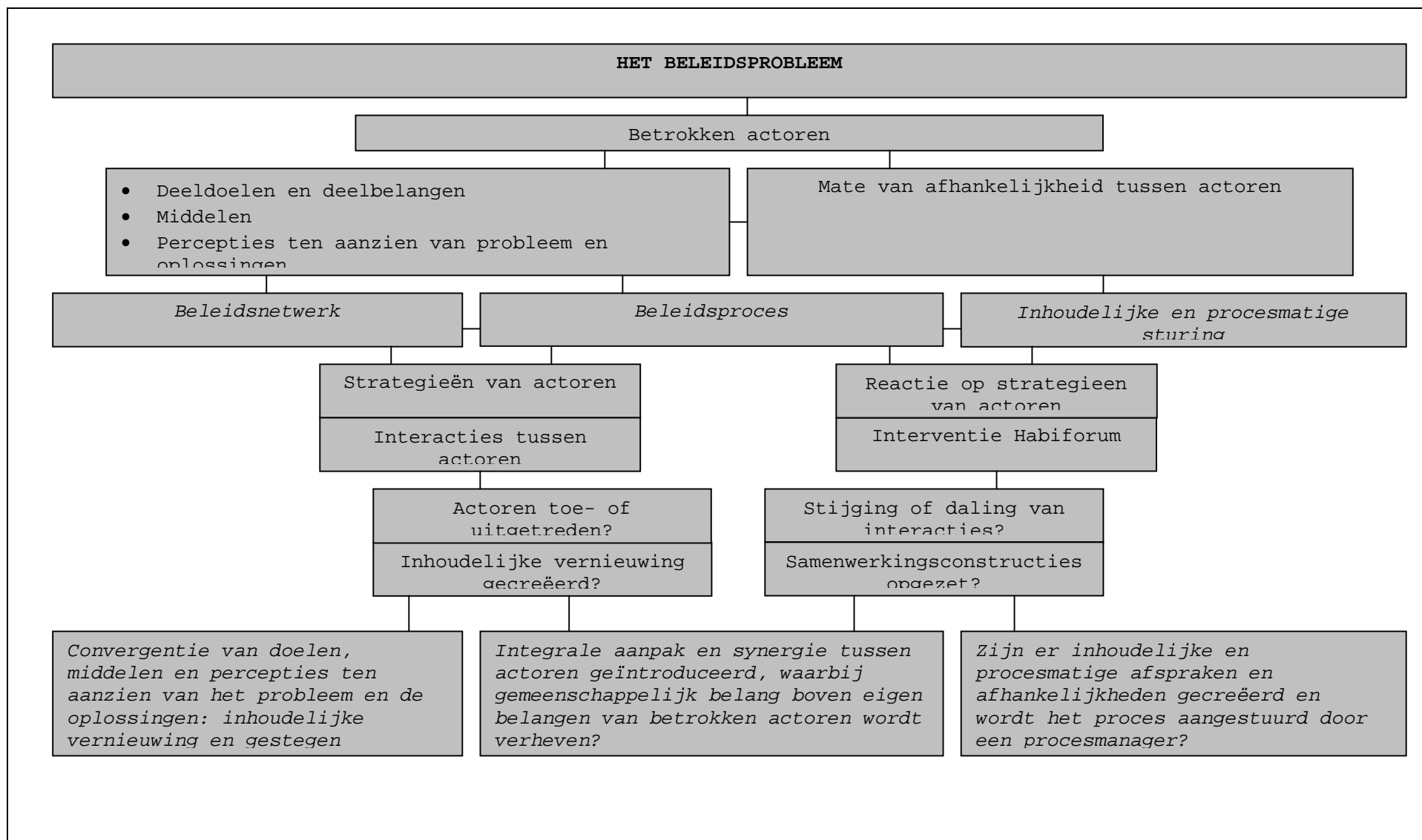
Tabel 8: Faciliteren van het spel in drie fasen

Strategie	Beschrijving
Faciliteren aan het begin van het spel	Activiteiten gericht op het motiveren van partijen, het creëren van spelregels, een gebalanceerde vormgeving van het speelveld, het managen van verwachtingen en het bevorderen van een klimaat waarin partijen elkaar kunnen leren kennen.
Faciliteren tijdens de interactie	Aandacht besteden aan de voorzieningen voor interactie, het onderhouden van een aantrekkelijke agenda, het bevorderen van inhoudelijke variëteit, het signaleren en voorkomen van fixaties, conflictmanagement, coördinatie, intermediaire aanpassingen van het proces en procesafspraken gebaseerd op veranderende omstandigheden.
Faciliteren aan het eind van het spel	Signaleren van selectiemogelijkheden, aandacht voor en reguleren van conflicten, bewaken van doelverweving en kennis als uitkomst van onderhandeling, voorkomen van destructieve strategieën en het wijzen op toekomstige afhankelijkheden en winstmogelijkheden.

2.5 Analysemodel

In de vorige paragrafen zijn de theoretische benaderingen uitgebreid aan de orde gekomen. Het is noodzakelijk om vanuit die theoretische perspectieven een heldere analyse te maken van het netwerk, het proces en de sturing van het middengebied, de rol die een proeftuin daarin heeft gespeeld en de uitkomsten die uiteindelijk zijn gegenereerd. In onderstaand figuur 2 op de volgende bladzijde worden in een analysemodel de theoretische concepten in verband gebracht met de focus van dit onderzoek. Zo wordt er vanuit het theoretisch kader een aanzet gegeven voor de analyse en wordt helder welke componenten in de analyse nadrukkelijk behandeld zullen worden. Het analysemodel dient met andere woorden als richtlijn voor de analyse.

Figuur 1: Analysemodel



Inleiding

Het onderzoeken van verschijnselen in de sociale wetenschappen, en in het specifiek in de bestuurskunde, vergt een zekere mate van het creëren van orde. Het is dan ook van belang om helder te krijgen hoe en wanneer data wordt verzameld. De onderdelen in dit hoofdstuk brengen die verschillende stappen, fasen en activiteiten in kaart.

3.1 De deelvragen

Voordat dieper wordt ingegaan op de verschillende stappen en fasen van dit onderzoek, is het noodzakelijk om eerst de centrale vraagstelling uit hoofdstuk een op te splitsen in een aantal deelvragen. De deelvragen worden opgedeeld in drie clusters:

- *het beleid en het netwerk;*
- *het besluitvormingsproces en;*
- *de sturing van netwerken en processen.*

Met behulp van deze drie clusters van deelvragen zal uiteindelijk de hoofdvraag beantwoord worden. Het is noodzakelijk om allereerst het netwerk uiteen te zetten, zodat helder wordt welke actoren betrokken waren bij beleid en welke doelen, middelen, afhankelijkheden en percepties er in het netwerk bestaan. Vervolgens wordt het procesverloop van het middengebied uiteengezet om inzicht te geven in cruciale momenten, uitkomsten van het besluitvormingsproces en de strategieën van actoren, waarbij de rol van de proeftuin in kaart wordt gebracht. Tot slot wordt er ook inzicht gegeven in de sturende actoren en hun strategieën als reactie op knelpunten en strategieën van betrokken actoren. Er wordt hierbij gedacht aan welke strategieën de sturende actoren hebben gehanteerd door het proces heen, welke ontwikkelingen deze strategieën doorlopen hebben en welke uitkomsten die hebben geboden. Hieronder worden de drie clusters met bijbehorende deelvragen uiteengezet.

Cluster 1: Wat zijn de belangrijkste inhoudelijke pijlers van het middengebied, hoe is het netwerk vormgegeven, wat zijn de posities, doelen, middelen en afhankelijkheden van actoren en welke percepties bestaan er bij actoren in het netwerk?

1. Wat zijn de (dominante) inhoudelijke thema's in het middengebied en welke actoren zijn bij die thema's betrokken?
2. Welke interactiepatronen zijn te ontdekken in het netwerk en tussen welke (centrale en perifere) actoren en in welke mate zijn die interacties te ontdekken?
3. Welke posities nemen actoren in (in termen van beschikbare middelen en beoogde doelen) en welke afhankelijkheden bestaan er tussen actoren?
4. Wat zijn de percepties van betrokken actoren ten opzichte van het probleem, de oplossingen en de sturing?

Cluster 2: Hoe is het besluitvormingsproces rondom het middengebied verlopen, welke actoren waren betrokken en wat is de invloed van de proeftuin geweest op het proces?

5. Hoe is het besluitvormingsproces van het middengebied verlopen en welke actoren waren betrokken bij het proces?
6. Is er in het besluitvormingsproces sprake geweest van toe- en uittreding van actoren, veranderende interactiepatronen, een bepaalde mate van openheid, inhoudelijke vernieuwing en transparantie in het proces?
7. Welke ontwikkeling hebben de percepties ten aanzien van het besluitvormingsproces van het middengebied doorgemaakt tijdens het proces en wat zijn cruciale factoren en momenten geweest die daaraan bijgedragen hebben?
8. Welke uitkomsten heeft het proces gegenereerd en welke invloed heeft de proeftuin daarin gehad voor het proces?

Cluster 3: Wie waren de sturende actoren in het middengebied, welke activiteiten en strategieën hanteerden zij en welke rol en meerwaarde heeft de proeftuin gehad in de wijze van aansturing van het middengebied?

9. Welke knelpunten bestonden er in het netwerk en tijdens het proces?
10. Welke reactie bestond er op knelpunten en strategieën van betrokken actoren en welke uitkomsten zijn hieruit voortgekomen?
11. Welke ontwikkeling heeft de sturing van het middengebied - in termen van inhoudelijke en procesmatige sturing - gedurende het proces doorlopen?
12. Welke leereffecten zijn er opgetreden bij de gemeente Venlo en (eventueel) bij externe partners?

3.2 Stappenplan

Vanuit de doel- en vraagstelling en de theoretische achtergronden kunnen een aantal stappen uiteengezet worden, die de ontwikkeling van het onderzoek in kaart brengen.

Stap 1: reconstrueren van deelprojecten en clusters van spelers van het middengebied

In deze stap komen de belangrijkste projecten van het middengebied en de betrokken spelers aan de orde. Deze stap zal de basis vormen van de netwerkanalyse in hoofdstuk vier. De eerste deelvraag wordt in deze stap beantwoord.

Stap 2: in kaart brengen van het netwerk

Vanuit de eerste stap wordt dieper ingegaan op het netwerk van het middengebied. Hierbij worden allereerst de relevante actoren omschreven, die betrokken zijn bij het netwerk van het middengebied en bijbehorende beleidsprojecten. Van hieruit worden de percepties van de actoren in kaart gebracht. Deze hebben betrekking op de beelden die actoren hebben van het middengebied, arena's van deelprojecten, het management en van andere actoren, die betrokken zijn bij het middengebied. De percepties van actoren hebben tevens invloed op de eerdergenoemde componenten uit de netwerkbenadering, zoals machtsmiddelen, actorposities en interactiepatronen. De afhankelijkheidsrelaties zijn tot slot onderdeel van de netwerkbenadering. Het is belangrijk om de mate van afhankelijkheid tussen actoren in kaart te brengen, omdat dit inzicht verschaft in de strategievorming van betrokken partijen, verhoudingen tussen doelen en middelen en de mate van urgentie bij partijen. Secundaire

analyse (beleidsnotities, collegevoorstellen en vergadernotulen) en interviews worden gehanteerd om het netwerk in kaart te brengen. Deelvragen twee tot en met vier worden hierbij beantwoord.

Stap 3: in kaart brengen van het proces

In deze stap wordt het besluitvormingsproces van het middengebied uiteengezet. Het proces van het middengebied wordt inhoudelijk vormgegeven in een aantal projecten. Een procesverloop dient hier als globaal overzicht van bijeenkomsten, activiteiten, projecten, de spelers en de proeftuin. Er wordt dieper ingegaan op cruciale momenten in het besluitvormingsproces, uitkomsten en knelpunten van dat proces en strategieën van actoren die het proces beïnvloed hebben. Daarnaast wordt gekeken of percepties van actoren ten aanzien van de beleidsproblemen, oplossingen en het besluitvormingsproces aan verandering onderhevig zijn geweest en welke invloed een proeftuin hierop heeft gehad. De beschrijving en analyse van het proces vloeit deels voort uit het bestaande materiaal. Om dieper in te gaan op het proces, wordt daarnaast gebruik gemaakt van interviews. Deze stap zal de basis vormen voor de procesanalyse in hoofdstuk vijf. Deelvragen vijf tot en met acht worden in deze stap beantwoord.

Stap 4: in kaart brengen van de sturing

Deze stap betreft het in kaart brengen van de sturing aan het middengebied en de invloed van een proeftuin op de wijze van sturing. Belangrijke elementen van deze analyse zijn de activiteiten en strategieën, die sturende actoren gehanteerd hebben als reactie op knelpunten en strategieën van betrokken partijen en welke bijdrage de proeftuin heeft geleverd aan de sturing. Deelvragen negen tot en met twaalf worden in deze stap beantwoord.

Stap 5: evaluatie van de meerwaarde van een proeftuin voor het netwerk, het proces en de sturing

In samenhang met percepties wordt gekeken naar het lerende karakter van de proeftuin en de invloed die het heeft gehad op het besluitvormingsproces, de actoren en hun activiteiten en positie in het proces. Dit leidt uiteindelijk tot beelden over de invulling en meerwaarde van een proeftuin door de betrokken spelers. Concreet betekent dit dat in deze stap dieper wordt ingezoomd op de onderliggende waarden en beelden van actoren ten aanzien van het proces, de positie van actoren daarin en de meerwaarde van een proeftuin om in synergie tot vernieuwend ruimtegebruik in het middengebied te komen. Het gaat om de vraag wat actoren geleerd hebben van een proeftuingedachte, die, zoals verwacht, als extra arena geïmplementeerd is naast het reguliere beleidsproces. Tevens gaat het om de vraag wat in de percepties van de betrokken actoren de meerwaarde van een proeftuin is geweest voor het beleid, de besluitvorming en de sturing aan het beleid omtrent het middengebied. De centrale vraagstelling wordt in deze stap beantwoord.

3.3 Fasering dataverzameling

Interviews met verschillende relevante contactpersonen uit betrokken partijen vormen, naast de analyse van verscheidene beleidsdocumenten en overige notities (Habiforum), de basis voor dataverzameling. Het is van belang om een aantal fasen te onderscheiden in de

dataverzameling en specifiek met betrekking tot het houden van interviews met contactpersonen. De volgende fasen maken deel uit van de dataverzameling:

Fase 1: analyse beleidsdocumenten

In deze fase worden beleidsdocumenten geanalyseerd om een eerste aanzet te maken met zowel de netwerkanalyse als de procesanalyse. Het beschrijvende karakter van de analyse zal vormgegeven worden in deze fase. Vanuit deze fase wordt dieper ingegaan op de componenten uit het netwerk en het proces.

Fase 2: oriëntatie

In deze fase worden oriënterende gesprekken met de projectleider van het middengebied en het hoofd van de afdeling SO van de gemeente Venlo gevoerd. De gesprekken bevatten onder andere onderwerpen aangaande de inhoud van het middengebied, betrokken spelers, het verloop van het proces en de positie en invloed van de proeftuin daarbinnen.

Fase 3: verdieping in het netwerk en proces van het middengebied

In deze fase wordt dieper ingegaan op het netwerk, het proces en licht op de sturing van het middengebied en worden gesprekken gevoerd met de volgende betrokken partijen¹³:

- VieCuri ziekenhuis;
- Fontys hogescholen;
- Zorggroep Noord-Limburg;
- De Kamer van Koophandel (twee respondenten);
- Van Nieuwenhuizen-Jongen BV, aannemersbedrijf en projectontwikkelaar;
- Limburgs Landschap;
- Ambtelijke afdeling SO, O&W en Sport van de gemeente Venlo (drie respondenten);
- Wethouder Groen en oud-wethouder Sport en;
- Habiforum.

In deze fase komen ten aanzien van het netwerk voornamelijk de volgende onderwerpen aan bod: centrale en perifere actoren, strategische handelingen van de spelers, mate van gedeelde probleemdefinities en oplossingen, machtsmiddelen, wederzijdse afhankelijkheden en de toegevoegde waarde van de proeftuin in de percepties van de spelers. Ten aanzien van het proces komen de volgende onderwerpen aan bod: cruciale momenten in het proces (toe- en uittreding actoren, veranderende interactiepatronen en inhoudelijke veranderingen), mate van openheid van het proces (betrokkenheid en in- en uitsluiting), omgang met individuele en collectieve belangen, voortgang van het proces door winstmogelijkheden, personele bezetting en sturingscapaciteit en tot slot omgang met inhoud. Tot slot wordt gekeken welke knelpunten er zijn geweest en welke uitkomsten als gevolg van gehanteerde strategieën zijn gerealiseerd.

Fase 4: verdieping in de sturing aan het middengebied

In deze laatste fase ga ik dieper in op de sturing van de proeftuin. Ik maak contact met contactpersonen, die naar verwachting aan de

¹³ De uitwerking van de interviews is te vinden in de Bijlagen.

sturingskant van het middengebied zitten, zoals Habiforum en de gemeente Venlo, afdeling Stedelijke Ontwikkeling. Ook leg ik een aantal onderwerpen voor aan overige spelers in het middengebied. Hierbij komen onderwerpen als percepties ten aanzien van de sturing, mate van en instrumenten voor sturing, strategieën van de sturende organisaties c.q. instituties, toegevoegde waarde van de sturende organisaties voor het besluitvormingsproces van het middengebied en de meerwaarde van een proeftuin voor de sturing van het middengebied. Belangrijke knelpunten, strategieën en uitkomsten zullen door deze fase heen aan de orde komen.

Door de fasen heen: leren en lerend vermogen

Zoals al een aantal keren aangegeven is, is het noodzakelijk om in de context van de proeftuin door de stappen en fasen heen de toegevoegde waarde van de proeftuin voor het middengebied (inhoudelijk), het besluitvormingsproces (procesmatig) en het management (sturingsaspect) als een rode draad te beschouwen. De proeftuin is immers ingezet om op procesmatige wijze de spelers in het gebied in lerend perspectief te laten samenwerken om inhoudelijk vernieuwende herontwikkeling van het gebied te realiseren. De proeftuin is een instrument om een integrale samenwerking en het lerende vermogen van actoren te bevorderen, om zo uiteindelijk tot vernieuwend ruimtegebruik te komen. De bedoeling is hierbij om in een lerende omgeving nieuwe benaderingen de kans te geven en ontwikkelingen op te sporen en daarop in te spelen. De genoemde onderwerpen, die voortvloeien uit de theoretische achtergronden, zullen naar verwachting een samenhang vertonen met de toegevoegde waarde van de proeftuin in de percepties van de betrokken spelers in inhoudelijk, procesmatig en sturend, maar zeker ook lerend perspectief.

3.4 Methoden en technieken

In het onderzoek worden twee soorten onderzoeksmethoden en -technieken toegepast. Achtereenvolgens zijn dit kwalitatieve interviews en secundaire analyse.

3.4.1 Semi-gestructureerde kwalitatieve interviews

In dit onderzoek wordt primair gebruik gemaakt van kwalitatieve interviews, en specifiek semi-gestructureerde interviews. De proeftuin had voor ogen om met behulp van het creëren van synergie in een lerend perspectief vernieuwend ruimtegebruik te realiseren in het middengebied. De interviews zijn relevant vanwege het feit dat puur en alleen het analyseren van beleidsdocumenten de onderliggende beelden en percepties van betrokkenen niet volledig weergeeft. Tevens dienen de interviews om dieper in te gaan op bepaalde onderwerpen, zoals machtsmiddelen, afhankelijkheden, belangrijke momenten en ontwikkelingen in het beleid, het proces en de sturing.

3.4.2 Secundaire analyse

Een tweede methode betreft de secundaire analyse. Secundaire analyse heeft betrekking op het analyseren van bestaand materiaal. Beleidsdocumenten, in de vorm van college- en raadsvoorstellen, beleidsnotities, plannen, visies en verslagen van bijeenkomsten, worden hierbij verzameld en geanalyseerd.

3.5 Theoretisch intermezzo: het rondenmodel

Om de hoeveelheid data te structureren zal er in de procesanalyse een overzicht gepresenteerd worden in de vorm van het rondemodel. In het rondemodel wordt beleid gedefinieerd als het resultaat van een reeks van beslissingen, genomen door verschillende actoren (Teisman, 1992:33). Een onderzoeker die het rondemodel hanteert, gaat er vanuit dat doelen en oplossingen niet gebonden zijn aan een actor (de beleidsbepaler) of worden gefixeerd op een moment (het besluit). De onderzoeker probeert vooral de diversiteit aan doelen en oplossingen, en daarnaast de daarmee samenhangende dynamiek in kaart te brengen. Verder is het in het rondemodel de interactie tussen verschillende actoren, die het resultaat van het beleidsproces bepaalt. Er is vooral aandacht voor de strategie die actoren hanteren en de manier waarop zij in interactie hun strategie aanpassen. Om beleidsprocessen uiteen te zetten in het rondemodel wordt de gedachtegang van het fasenmodel gecombineerd met de gedachtegang van het stromenmodel. Enerzijds wordt ervoor gekozen om beleidsprocessen verticaal in te delen door te kijken naar een reeks van beslissingen die in de tijd genomen is en anderzijds wordt ervoor gekozen om horizontaal in te delen door te kijken naar spelen die in zeker opzicht over hetzelfde thema gaan, maar waarin actoren op het moment dat zij het spel spelen vaak niet van elkaars beslissingen op de hoogte zijn. Wanneer dit wel het geval is, kan de onderzoeker spreken van een koppeling tussen spelen (Teisman, 1993:23). De concepten strategie, interactie en perceptie kunnen worden gebruikt om het verloop van beleidsprocessen te begrijpen. Niet zozeer de juistheid van de strategie, de interactie of de perceptie staan centraal in onderzoek, maar meer de discongruenties in de verschillende strategieën (Teisman, 1993:24)¹⁴.

De positie van het rondemodel in dit onderzoek is meer methodologisch van aard. Het wordt gebruikt als ordeningsinstrument. Vooral in de procesanalyse is het van belang naast een procesbeschrijving en het zoeken naar verklaringen voor cruciale momenten, knelpunten en uitkomsten van het proces ook orde te scheppen in het scala van actoren, strategieën en activiteiten.

3.6 Empirische afbakening

Het onderzoek beperkt zich tot het bestuderen van de waarde, die een proeftuingedachte heeft gehad voor het besluitvormingsproces rondom het middengebied Venlo-Tegelen. Het onderzoek wordt daarmee afgebakend tot de periode vanaf het begin van het besluitvormingsproces rond begin 2003 tot aan het moment dat er een einde gemaakt werd aan de proeftuin begin 2005. Dit onderzoek houdt zich niet bezig met besluitvorming op dit moment, maar houdt wel rekening met activiteiten en gebeurtenissen na het proces. De invloed van een proeftuin kan ook effecten hebben gegenereerd die op latere termijn zichtbaar zijn geworden.

Verder wordt het onderzoek begrensd door de theoretische achtergronden die gebruikt worden als paradigma waarmee naar de werkelijkheid gekeken wordt. Er zijn vele bestuurskundige theorieën, waarmee verschijnselen bestudeerd kunnen worden. Echter, in dit onderzoek is ervoor gekozen om gebruik te maken van een drietal

¹⁴ Bron: Teisman (1993). *De reconstructie van beleidsprocessen: over fasen, stromen en ronden*. In: Van Heffen en Van Twist, *Beleid en wetenschap*, p. 18-32.

paradigma's. De focus in dit onderzoek ligt op de meerwaarde van een proeftuingedachte voor het besluitvormingsproces en het beleid in het middengebied. Daarnaast richt het zich op het lerend vermogen van de gemeentelijke organisatie bij het opzetten van een leerproces in de proeftuin. Om dit te kunnen bepalen, zullen er eerst een aantal andere activiteiten aan vooraf moeten gaan. Een netwerkbenadering zorgt in dit verband voor een uiteenzetting van het netwerk van het middengebied en de complexe relaties die spelen tussen actoren en projecten. Daarnaast zorgt de theorie van procesmanagement voor het beschrijven van het procesverloop van het middengebied, maar ook voor het verklaren van relevante arrangementen en cruciale momenten, maar ook uitkomsten en strategieën van actoren die een invloed hebben op het proces. Tot slot zal de sturing aan het middengebied tegen het licht gehouden worden van een aantal componenten van procesontwerp en netwerksturing.

Een laatste afbakening van het onderzoek bevindt zich bij de netwerkbenadering en de sturingsstrategieën. Om te kunnen bepalen of een proeftuingedachte daadwerkelijk geholpen heeft om spelers samen te brengen, en met behulp van convergerende percepties in samenwerking naar oplossingen te zoeken en die uit te voeren, is het noodzakelijk om inhoudelijke, maar ook procesmatige aspecten te achterhalen. Echter, er is nog een ander aspect, namelijk de institutionele context van netwerken en processen. Het is voor dit onderzoek niet noodzakelijk en tevens niet haalbaar om de institutionele omgeving van het middengebied uitgebreid in kaart te brengen. De meerwaarde van een proeftuin zal sterk blijken uit percepties van spelers in het middengebied. Het doel van het onderzoek is niet het achterhalen van de institutionele eigenschappen van organisaties en hun mogelijkheden om tot duurzame relaties te komen, bepaalde formele en informele afspraken en interacties te onderhouden en betekenis te verbinden aan relaties in de vorm van regels. Het kan zelfs zo zijn dat de besluitvorming en het netwerk dit institutionele stadium nog niet bereikt hebben. Het doel is uiteindelijk om de meerwaarde van een proeftuin te achterhalen. Wat is er ontwikkeld in het beleid, het proces en de sturing, wat zijn uitkomsten en knelpunten geweest en wat hebben spelers geleerd van een instrument als een proeftuin?

3.7 Operationalisering

In deze paragraaf worden de theoretische achtergronden, zoals hierboven beschreven, uiteengezet in drie analysemodellen. Deze analysemodellen dienen als de basis voor de dataverzameling en analyse. Het model is het meest bepalend voor de focus van de evaluatie naar het middengebied Venlo-Tegelen. Niet alle behandelde theoretische noties worden in het analysemodel uiteengezet, omdat de analyse dan te breed wordt en de kans bestaat dat een "overload" aan informatie ontstaat, waardoor het uitdiepen van de meerwaarde van een proeftuin moeilijk wordt. Een deel van de theoretische achtergronden dient voornamelijk ter verduidelijking van gehanteerde concepten. Ik zet drie analysemodellen uiteen, die ook meteen de basis vormen voor de drie hoofdstukken van analyse. Het eerste analysemodel (tabel 9) aangaande de netwerkbenadering dient als focus voor de netwerkanalyse in hoofdstuk vier. Het tweede model

(tabel 10) aangaande de procesbenadering, het procesontwerp en procesmatige componenten van netwerken dient als focus voor de analyse van het besluitvormingsproces in hoofdstuk vijf. Tot slot bepaalt het sturingsmodel (tabel 11) de focus voor de analyse van de sturing van het middengebied in hoofdstuk zes.

Tabel 9: Operationalisering netwerk

HET NETWERK	
Concept	Operationalisering
Percepties	<ul style="list-style-type: none"> • Welke percepties bestaan er bij betrokken actoren ten aanzien van het probleem, de oplossingen, het doel van de aanpak en de organisatie van beleid? • Welke verschillen en overeenkomsten bestaan er tussen beelden van betrokken actoren in het middengebied en is convergentie van percepties gerealiseerd? • Welke ontwikkeling hebben de percepties door het proces heen doorlopen en welke rol heeft de proeftuin daarin gespeeld?
Strategische handelingen	<ul style="list-style-type: none"> • Over welke doelen en middelen beschikken actoren? • Welke middelen wenden de betrokken actoren aan om het doel van het netwerk te bereiken of juist hun eigen deeldoelen? • Welke strategieën hanteren actoren in het middengebied, voortvloeiend uit die doelen en middelen? • En hoe reageren de actoren op elkaars strategieën en ontwikkelingen ten gevolge van die strategieën? • Zijn strategieën door besluitvorming heen aan verandering onderhevig geweest, en zo ja, bij wie en hoe komt dat?
Onzekerheden	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Inhoudelijk</u>: bestaan er divergerende percepties, waardoor het moeilijk is naar een inhoudelijk gedeelde oplossing te zoeken? • <u>Procesmatig</u>: hoe heeft het proces zich ontwikkeld en welke invloed hebben de strategieën van actoren op het proces gehad?
Leren	<ul style="list-style-type: none"> • Cognitief: is er consensus bereikt over uiteenlopende probleemformuleringen en oplossingen (negotiated knowledge) en is er in het beleid rekening gehouden met uiteenlopende belangen en doelen (goal intertwinement) en welke uitkomsten zijn er op inhoudelijk vlak gegenereerd? Heeft er inhoudelijke vernieuwing plaatsgevonden? • Strategisch: worden patstellingen vervangen door samenwerking en zijn interacties tussen betrokken partijen gestegen? Participeren partijen naar bevrediging in wederzijdse onderhandelingsprocessen in de zoektocht naar probleemformuleringen en oplossingen die rekening houden met de eigen doelen en belangen alsook die van andere partijen?
Afhankelijkheidsrelaties	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn actoren afhankelijk van middelen van andere actoren voor het realiseren van eigen doelen en belangen in het middengebied en gaan actoren relaties aan met andere actoren om die doelen en belangen te realiseren? • In hoeverre is er een gemeenschappelijk doel geformuleerd, waaraan partijen zich houden en waar zij ook deelbelangen voor opgeven? • Welke mate van urgentie heeft het, in synergie met betrokken partners, realiseren van vernieuwend ruimtegebruik in het middengebied bij betrokken partijen?
Interactiepatronen	<ul style="list-style-type: none"> • In welke mate gaan actoren interactie aan met andere actoren rondom (clusters van) beleidsproblemen en middelen en wat wordt besproken in die interacties in termen van inhoudelijke en procesmatige afspraken?

	<ul style="list-style-type: none"> • Welke actoren vervullen een centrale en welke actoren een perifere rol in het netwerk van het middengebied en hoe wordt dit vormgegeven in interacties?
Arenavorming	<ul style="list-style-type: none"> • Bestaan er bepaalde arena's in het middengebied, waarin bepaalde actoren uit het netwerk participeren? • Welke actoren maken onderdeel uit van arena's, wat wordt besproken en welke uitkomsten realiseren die arena's van actoren?

Tabel 10: Operationalisering procesmanagement

PROCESMANAGEMENT	
Concept	Operationalisering
Openheid van het proces	<ul style="list-style-type: none"> • Welke partijen maken onderdeel uit van het proces en zijn er partijen die buitengesloten zijn van het proces en waarom? • Welk belang hebben partijen bij het besluitvormingproces? • Worden voorafgaand aan het proces procesmatige afspraken gemaakt en inhoudelijke keuzes uitgesteld? Welke bijeenkomsten en (bilaterale) interacties zijn georganiseerd en wat werd daar besproken? • Transparantie: hebben partijen kennis van de procesgang, de wijze van belangenbescherming, beslisregels, inhoudelijke ontwikkelingen en de toe- en uittreding van actoren?
Bescherming van core values	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn besluiten vooraf genomen door een partij of moesten interacties met betrokken partners leiden tot het nemen van beslissingen? • Commitment aan het proces: in welke mate zochten partijen naar gedeelde oplossingen en hoe vrij werden partijen gelaten in de binding met het middengebied? Hoe snel werden besluiten genomen of heeft het proces überhaupt tot besluiten geleid? • Hebben partijen de keuze gehad om zich al dan niet te binden aan bepaalde deeloplossingen? Was er überhaupt een binding met het middengebied bij betrokken partijen en bestonden er überhaupt deeloplossingen waaraan partijen zich optioneel konden binden? • Zijn er partijen uit eigen wil uit het proces getreden en hebben zij daarbij blokkades ondervonden?
Voortgang	<ul style="list-style-type: none"> • Is er voorafgaand aan het proces voor betrokken partijen een vooruitzicht op winst gecreëerd? Is er een bepaalde partij geweest die dit introduceerde? • Zijn bestuurders van betrokken partijen bij het proces en interacties betrokken geweest? • Zijn er overige externe of passieve actoren naar behoefte in het proces geïntroduceerd? • Is er gelaagdheid in de organisatie van het proces aangebracht? Is er een stuurgroep of een werkgroep opgericht? Zijn patstellingen daardoor omgezet in samenwerking tussen partijen? • Zijn er partijen geweest die middelen of bevoegdheden hebben gehanteerd omdat het proces vastliep of juist omdat er legitimiteit voor besluitvorming nodig was? Werd er ruimte geboden aan betrokken spelers om dergelijke eenzijdig genomen besluiten uit te voeren? • Is er een probleemeigenaar aangesteld, in de vorm van een persoon of een organisatie? Is er een partij geweest die het initiatief nam over het middengebied en het middengebied als project op heeft gepakt? Met andere woorden: bestond er een centraal knooppunt in het netwerk?
Inhoud	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn er in het proces (externe) actoren geïntroduceerd ten aanzien van inhoudelijke voortgang of procesmatige ondersteuning en zijn deze actoren zelfstandig en onafhankelijk geweest in hun betrokkenheid? • Welke relaties onderhielden deze actoren met betrokken partijen en wat waren kernactiviteiten van de actoren? • Hoe vond terugkoppeling van activiteiten en bevindingen plaats? • Welke ontwikkeling heeft de inhoud van beleid doorlopen en is er sprake geweest van inhoudelijke vernieuwing of voortgang?

Tabel 11: Operationalisering netwerksturing

NETWERKSTURING	
Concept	Operationalisering
Inhoudelijke sturing	<ul style="list-style-type: none"> • Heeft de sturing aan het middengebied kunnen zorgen voor het convergeren van problemen en oplossingen en daarnaast doelen, belangen en middelen van partijen en welke inhoudelijke thema's heeft het in dit verband geïntroduceerd? Stonden die thema's open voor aanpassingen vanuit betrokken spelers? • Zijn er interacties georganiseerd of partijen geïntroduceerd waardoor percepties van betrokken partijen en divergerende kennisissues bloot gelegd werden en wat zijn uitkomsten hiervan geweest? • In welke mate is er doelverweving tussen betrokken actoren gerealiseerd en hoe heeft deze doelverweving zich ontwikkeld in termen van interacties, leerprocessen, samenwerkingsovereenkomsten, beleidsprojecten en inhoudelijke en procesmatige afspraken.
Procesmatige sturing	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn er in consensus regels opgesteld ten aanzien van betrokken partijen, hun taken en functies en toe- en uittreding? • Zijn er in consensus regels opgesteld die activiteiten structureren via werkarena's, taakverdelingen, inclusie van onderzoek en experts en werk- en overlegvormen waarin (afwisselend) gebruik gemaakt wordt van zowel horizontale als verticale niveaus van interactie.? • Zijn er in consensus regels opgesteld aangaande de uitwisseling van informatie, zowel intern als extern: wie, op welke wijze en onder welke voorwaarden? • Zijn er in consensus regels opgesteld die stappen in het spel (het interactieproces) sturen en structureren: timing en veelvoud van activiteiten, deadlines en de wijze van omgang met die stappen? • Zijn er in consensus regels opgesteld ten aanzien van besluitvormingsmomenten, personen die besluiten nemen en hoe de besluitvorming in zijn geheel en tot een bepaalde deadline dient te verlopen? • <u>Spelfacilitering:</u> <ul style="list-style-type: none"> o Aan de start: heeft de sturing gezorgd voor het motiveren van partijen, het creëren van (eerdergenoemde) spelregels, een toelichting op en gebalanceerde vormgeving van het speelveld naar partijen toe, het managen van verwachtingen en het bevorderen van een klimaat waarin partijen elkaar kunnen leren kennen, zoals besluitvormingsfora waarbij alle niveaus van besluitvorming en alle relevante actoren aanwezig zijn en waar transparantie bevorderd wordt? o Tijdens interactie: heeft de sturing aandacht besteed aan voorzieningen die interactie behouden en bevorderen, het signaleren, oplossen en reguleren van patstellingen en procesafspraken gebaseerd op toekomstige omstandigheden? o Aan het eind van het spel: heeft de sturing gezorgd voor inhoudelijke selectie, het reguleren van patstellingen, het bewaken van doelverweving en kennis als uitkomst van onderhandeling en het voorkomen van tegenwerkende strategieën, zoals het beëindigen van onfunctionele interacties?

3.8 Opstap naar de analyse

De volgende hoofdstukken zijn onderdeel van het empirische en analytische deel van dit onderzoek. In dit deel zullen achtereenvolgens een netwerk-, proces en sturingsanalyse uiteengezet worden. De opbouw is verschillend per hoofdstuk.

De netwerkanalyse start met het uiteenzetten van betrokken actoren in het middengebied aan de hand van deelprojecten en thema's. Daarna zal dieper ingegaan worden op de verschillende actorposities en afhankelijkheden en worden onder andere hun middelen, doelen en belangen in kaart gebracht. Arenavorming is een afhankelijke variabele die onder andere voortvloeit uit de gedeelde strategieën, percepties en doelen van actoren. De verwachting is dat percepties belangrijk zijn in de context van de drie analyses. Het vormt in dit geval de kern van het kwalitatieve onderzoek.

De procesanalyse start met het uiteenzetten van het procesverloop. Er wordt van daaruit dieper ingegaan op cruciale momenten in het proces, de gevolgen van die momenten en uitkomsten van het proces. Het procesontwerp dient daarbij als paradigma van waaruit het proces wordt geanalyseerd. Het is van cruciaal belang in dit hoofdstuk om de positie en invloed van een proeftuingedachte voor besluitvorming te achterhalen en bepaalde strategieën van actoren in dit verband te achterhalen en te verklaren. De verwachting is ook hier dat dit verschillend is in de ogen van betrokken respondenten.

De sturingsanalyse heeft betrekking op de identificatie en de wijze van sturing in termen van reacties op cruciale momenten, knelpunten en strategieën van actoren. De sturende actoren in het middengebied worden achterhaald, en hun strategieën en middelen om te sturen worden in kaart gebracht. De verwachting vooraf is dat er twee sturende actoren zijn geweest in het middengebied: de gemeente Venlo (door het reguliere beleidsproces en de proeftuin heen) en Habiforum voor procesmatige ondersteuning in de ronde van de miniproeftuin. Het gaat in dit hoofdstuk om de beelden die het management zelf heeft van de wijze van sturing, maar ook om de beelden die betrokken partijen hebben van het management.

Tot slot is het in de conclusie van cruciaal belang om te achterhalen wat de meerwaarde van een proeftuingedachte is geweest voor het netwerk, het proces, de sturing en het lerend vermogen van de gemeentelijke organisatie. Welke lessen zijn er geleerd of kunnen er worden geleerd van de miniproeftuin voor de toekomst? Welke rol kan Habiforum in de proeftuin spelen en valt er ook voor Habiforum nog iets te winnen in de implementatie van proeftuinen?

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een netwerkanalyse uiteengezet, waarin het middengebied Venlo-Tegelen belicht wordt in termen van relevante actoren en hun posities tussen andere actoren die een rol spelen bij beleid omtrent het middengebied. Het is noodzakelijk om een ordening aan te brengen in de complexiteit die speelt bij een dergelijk ruimtelijk project. In dit hoofdstuk zal deze ordening worden bereikt door onder andere actorposities en afhankelijkheidsrelaties te achterhalen. Hierbij zullen dominante functies en samenhangende projecten in kaart worden gebracht en wordt er een blik geworpen op de percepties die overheersen bij betrokken actoren.

4.1 Het middengebied

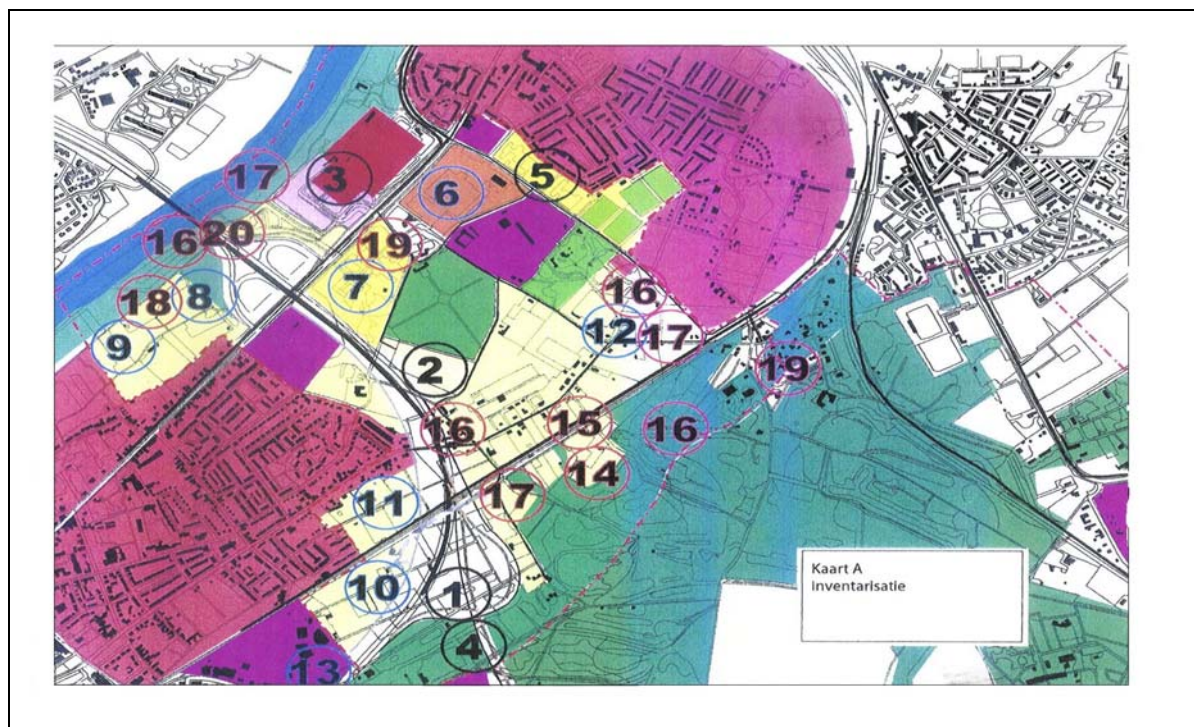
Het middengebied Venlo-Tegelen betreft het gebied, dat tussen de gemeente Venlo en de gemeente Tegelen in ligt. Na samenvoeging in 2001 is de nieuwe gemeente Venlo ontstaan. Het gebied bestaat uit een groen deel met tuinbouw, kassen, lintbebouwing en natuur en daarnaast is er een verstedelijkt deel gelegen met functies als woningbouw, bedrijvigheid, zorg en onderwijs. De begrenzing van het middengebied wordt tevens gevormd door de bebouwing van Tegelen aan de zuidzijde en de woonbebouwing van Venlo aan de noordzijde. Aan de westzijde wordt de begrenzing gevormd door de Maas en aan de oostzijde is de Steilrand de grens. Het betreft meer concreet het gebied tussen de spoorlijn, de trace A73-A74 zuid, de Tegelseweg en de Hagerhofweg, en de gronden van het VieCuri Medisch Centrum Noord Limburg, hoek Tegelseweg-Hagerhofweg, locatie Technodome/ Den Hulster en de naastgelegen sportvelden.

De geambieerde invulling

Bij de gemeente Venlo ontstond in 2002 de behoefte om het middengebied te herontwikkelen, waarin met name de zorg en het onderwijs een belangrijk aandeel moesten krijgen. De gemeente Venlo ziet hierin toegevoegde waarde voor de gehele zuidelijke regio. Mede door beleid omtrent de A73 en A74 kan het middengebied zelfs een relevante rol gaan spelen in bedrijvigheid en internationale relaties. Er bestaan daarnaast een aantal ruimtelijke dragers en functionele pijlers die het middengebied in zich draagt of in de toekomst in zich moet gaan dragen en die moeten zorgen voor een doorontwikkeling naar een (combinatie van) op zorg en onderwijs gericht regionaal concentratiegebied. De ruimtelijke dragers zijn de natuurlijke elementen, zoals water en groen en de historie van het gebied, zoals de paden, lanen en de stadsentree in de vorm van de Wilderbeek en de Ulingse Heide. De gemeente Venlo wil haar stadsentree verbeteren en het middengebied kan daar met name voor het Nederlands-Duitse verkeer en vervoer, met de A73 en A74, een passende rol in vervullen. Daarnaast moet het middengebied in de zorgvoorzienende en educatieve functies en functies als verkeer en parkeren een belangrijke rol gaan spelen in de toekomst. Ook speelt de recreatieve functie een rol in herontwikkeling van het middengebied, namelijk op het gebied van groen en sport. Het meest gewenste vanuit de gemeente Venlo is dan een koppeling tussen sport,

groen, gezondheid (-zorg) en onderwijs. In onderstaand figuur op de volgende bladzijde wordt het middengebied gevisualiseerd.

Figuur 2: Visualisering middengebied



In bovenstaand figuur 3 is het roze gebied linksonder de gemeente Tegelen. Het roze gebied rechts toont de gemeente Venlo. Het gebied tussen de twee gemeenten in, is het middengebied Venlo-Tegelen. Deze figuur is onderdeel van de conceptvisie van de gemeente Venlo. De nummers in het gebied staan voor de projecten en worden omschreven in onderstaand tabel 12.

Tabel 12: Numerieke weergave van projecten in figuur 2

1: De aanleg van de A74 en de doortrekking van de A73	11: Woningbouwlocatie omgeving Plataanstraat
2: Bouw nieuwe gemeenteloods BOR	12: Locatie Nieuwe Erven
3: Uitbreiding VieCuri Medisch Centrum Noord- Limburg: Regionaal Centrum Geestelijke Gezondheidszorg	13: Nieuw tankstation
4: Verplaatsing sportvelden in het kader van de aanleg A74 en doortrekking van de A73	14: Doortrekken van Gulicksebaan
5: Technodome	15: Spoorwegkruisingen
6: Voormalig veilingterrein aan de Tegelseweg	16: Integrale Natuurvisie Regio Venlo
7: Masterplan Zorgdome	17: Gemeentelijk Integraal Waterplan Venlo
8: Multifunctioneel horecapand	18: Maascorridor projectprogramma
9: Stedenbouwkundige afronding Maasveld	19: Nota Stadsbeelden 1997
10: Bedrijfsbestemmingen omgeving Broekveldweg	20: Toeristische visie Maasduinen

4.2 Motie gemeenteraad

In een aangenomen motie van de gemeenteraad in februari 2003, besluit zij het college op te dragen om voor november 2003 een structuurschets te ontwikkelen, waar een aantal functies - als overkoepelende basis voor concrete deelprojecten - in ieder geval

onderdeel van uit dienden te maken. In onderstaand tabel 13 worden de functies in kaart gebracht.

Tabel 13: *Functies middengebied in de aangenomen motie*

Onderwijs	<i>Het uitbreiden en consolideren van de hogeschool in Venlo: dit betreft het onderzoeken van mogelijkheden om een op de toekomst toegeruste campus te realiseren, evenals het toevoegen van mogelijkheden voor (studenten-) huisvesting en sportaccommodaties. Overleg met en het ondersteunen van de Fontys hogescholen zijn relevante overwegingen.</i>
Gezondheidszorg en medische voorzieningen	<i>Het realiseren van gezondheidszorg en daarmee samenhangende voorzieningen: dit betreft de gedachte van een zorghotel, paramedische voorzieningen en voorzieningen gericht op gezondheid, lichamelijke verzorging en sport. Een centrale rol van VieCuri is gewenst.</i>
Samenhang tussen waarden en functies	<i>Het gebied wordt mede gekarakteriseerd door een relatief open karakter met landschappelijke waarden tussen de Steilrand en de Maas, evenals een diffuse en rommelige invulling op en rond het voormalige veilingterrein. De visie moet erin voorzien, dat eerder genoemde bovenregionale functies zoveel mogelijk worden gerealiseerd in combinatie met de nog vast te stellen Natuurvisie en aldus rekening houdt met het relatief open karakter van het gebied en diens ecologische waarden, waardoor het middengebied tot een hoogwaardig gebied wordt getransformeerd, en zo een bijdrage kan leveren aan een positieve positionering van Venlo als centrumstad.</i>

Bovenstaande functies dienden als uitgangspunten voor verdere uitwerking door de betrokken gemeentelijke afdelingen Onderwijs & Welzijn en Stedelijke Ontwikkeling, in samenwerking met externe betrokken partijen in het middengebied. In maart 2003 werd vanuit deze basisgedachte een twintigtal deelontwikkelingen uiteengezet die onderdeel moesten zijn van een Masterplan Middengebied¹⁵. Deze deelontwikkelingen kunnen direct gerelateerd worden aan bovenstaande functies en onderdelen van het Masterplan Middengebied¹⁶. Een projectgroep had voor november 2003 dit plan voor moeten leggen aan het college van B&W, waarin dan de volgende concrete aspecten in verwerkt dienden te worden:

- *Een uitwerking van de ruimtelijk-functionele samenhang;*
- *Een uitwerking van de wijze van het creëren van synergie tussen partners;*
- *Een verkenning van de haalbaarheid van bepaalde mogelijkheden;*
- *Een concretisering van behoeften van partijen als de Zorggroep, Fontys, VieCuri en ontwikkelaars.*

Het Masterplan is uiteindelijk niet in de vorm van een concreet en volledig uitgewerkt plan verschenen. Er werden wel een aantal bouwstenen herleid uit tussentijdse bilaterale gesprekken die sterk samenhangen met de uitgangspunten in de motie en de conceptvisie. Daarvoor werd een meerstemmige bijeenkomst georganiseerd in maart

¹⁵ Het Masterplan moest als kader dienen voor de deelontwikkelingen in het gebied, zoals zorg, onderwijs, infrastructuur en entree van de stad Venlo. De 19 deelprojecten worden door de gemeente Venlo omschreven als uitkomsten van actuele ontwikkelingen, vraagstukken en beleidsvisies.

¹⁶ De deelontwikkelingen zijn te vinden in tabel 14. Deze tabel komt aan de orde in de volgende paragraaf (4.3).

2003. Partijen als VieCuri, Fontys, de Zorggroep en de Kamer van Koophandel waren hierbij aanwezig. Van een totale gebiedsvisie, waar de vier bovenstaande aspecten onderdeel van uit zouden maken, was uiteindelijk geen sprake. Het creëren van synergie tussen partners en het bereiken van gedeelde oplossingen bleken lastige activiteiten te zijn. Ambities van betrokken actoren konden niet functioneren als aanleiding voor een totale en samenhangende gebiedsvisie. Ook werd er geen vertaalslag gemaakt naar haalbaarheidsindicatoren van geformuleerd beleid. Ambities van actoren en de gemeentelijke visie boden immers nog ruimte voor interpretatie en inhoudelijke patstellingen. Het is relevant om na te gaan waarom er onder andere geen eenduidige gebiedsvisie is opgesteld en hoe het komt dat het moeilijk blijkt om partijen in het middengebied als een netwerk gebaseerd op synergie te laten functioneren.

4.3 Functies, projecten en betrokken partijen

Initiatieven ten aanzien van het middengebied bevonden zich eind oktober 2003 nog in sterk uiteenlopende fasen, iets wat klaarblijkelijk het gevolg was van het ad hoc karakter van projecten. Er vond uitvoering van projecten plaats, zoals de uitbreiding van VieCuri, het Technodome, een gemeenteloods BOR en een brandweerkazerne, maar dit karakter paste niet in de geambieerde integrale aanpak van de gemeente Venlo. Het beleid verdiende volgens de gemeente Venlo, afdeling SO, een stimulans in de vorm van externe ondersteuning. Tevens werd er door de gemeente een projectleider ingesteld voor aansturing van het inhoudelijke ontwikkelingsproces en het verbinden van actoren en hun doelen, belangen en middelen. Met betrekking tot de externe ondersteuning werd eind februari 2004 een slag geslagen. Habiforum zette in een notitie aan de gemeente Venlo een beschrijving uiteen van de miniproeftuin "Vernieuwend ruimtegebruik in het middengebied Venlo-Tegelen". Vervolgens werd Habiforum van 1 maart tot 1 september 2004 partner van de gemeente Venlo. De functie van Habiforum betrof primair het voeden en volgen van het zoekproces van de gemeente Venlo voor de toekomst van het middengebied. Het gewenste leerproces vanuit de gemeente Venlo voor innovatieve gebiedsontwikkeling en samenwerking met andere relevante partijen werd door Habiforum onderstreept als pijler van de miniproeftuin. In het volgende hoofdstuk wordt er uitgebreid ingegaan op de positie en activiteiten van Habiforum.

Vanaf het moment dat Habiforum als autonome partner van de gemeente Venlo betrokken raakte bij het beleidsproces van het middengebied, werd er een stap gemaakt naar een actieve zoektocht naar koppelingen tussen functies, actoren en deelprojecten. Voor elke functie (zie tabel 14 hieronder) werd een coördinator aangewezen die met betrokken partners een functie verder uitwerkte. Deze functies dienden samen met beelden van partijen als input voor een gebiedsconferentie. Een ontwikkelingsplan moest vervolgens als uitkomst dienen¹⁷. Ten tijde van de samenwerking tussen de gemeente Venlo en Habiforum waren er een vijftal functies, twintig deelprojecten en een aantal betrokken partijen actief in het

¹⁷ De conferentie werd uiteindelijk 10 december 2004 gehouden.

middengebied¹⁸. Ze worden uiteengezet in tabel 14 op de volgende bladzijde.

¹⁸ In het volgende hoofdstuk aangaande het proces wordt aandacht geschonken aan de status van projecten gedurende en na het proces van het middengebied.

Tabel 14: Functies, projecten en betrokken partijen

Funcities middengebied	Bijbehorende deelprojecten	Betrokken partijen
<i>Samenwerking in de zorg</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Uitbreiding VieCuri tot RCGG - Veilingterrein - Masterplan Zorgdome 	VieCuri, Zorggroep, Thuiszorg, Huisartsen (RHV), Van Nieuwenhuizen-Jongen, Fontys (logistiek), afdeling O&W gemeente Venlo
<i>Technische opleidingen:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Technodome - Masterplan Zorgdome - Veilingterrein 	Fontys Hogescholen, ROC Gilde, Kamer van Koophandel, Bedrijfsleven, Afdeling O&W gemeente Venlo
<i>Zorggerelateerde opleidingen:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Masterplan Zorgdome - Technodome 	VieCuri, Universiteit Maastricht, Zorggroep, Thuiszorg, Fontys Hogescholen, ROC Gilde, Kamer van Koophandel, afdeling O&W gemeente Venlo
<i>Sport en recreatie</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Verplaatsing sportvelden in kader van A73-A74 - Technodome 	Sportclubs (hockey en atletiek), ROC Gilde (ontwikkeling LOOT-school), afdeling Sport en SO gemeente Venlo
<i>Kennisintensief ondernemen en bedrijvigheid</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Technodome - Veilingterrein - Bedrijfsbestemmingen Broekveldweg 	Universiteit Maastricht, Kamer van Koophandel, Projectteam gemeente Venlo
<i>Ruimtelijke ontwikkeling: recreatie, verkeer & parkeren en wonen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - A73-A74 / Bouw BOR - Veilingterrein Multifunctioneel horecapand - Stedenbouwkundige afronding Maasveld - Bedrijfsbestemmingen Broekveldweg - Woningbouwlocatie Plataanstraat - Locatie Nieuwe Erven / Tankstation - Doortrekken Gulicksebaan - Spoorwegkruisingen / Nota stadsbeelden 1997 - Integrale natuurvisie regio Venlo - Gemeentelijk integraal waterplan - Mascorridor projectprogramma - Toeristische visie Maasduinen 	Afdeling SO gemeente Venlo (secties stedenbouw, verkeer en groen), Ontwikkelaars Van Nieuwenhuizen-Jongen en Theunissen, Limburgs Landschap

Betrokkenheid spelers

Uit tabel 14 kunnen een aantal conclusies getrokken worden. Allereerst kunnen er per functie en bijbehorende projecten een aantal actoren onderscheiden worden. In de zorg zou er samenwerking gerealiseerd moeten worden tussen Fontys, VieCuri, Van Nieuwenhuizen-Jongen en de gemeente Venlo. Bij de opleidingssector, met projecten als een Masterplan Zorgdome en het Technodome, waren VieCuri, Fontys en Van Nieuwenhuizen-Jongen wederom betrokken en was naast de gemeente Venlo ook de Kamer van Koophandel betrokken. Bij sportgerelateerde projecten was de gemeente Venlo betrokken, samen met de sportclubs en scholengemeenschap Den Hulster. In de bedrijvigheid waren de Kamer van Koophandel en de gemeente Venlo de betrokken actoren. Van Nieuwenhuizen-Jongen b.v. was naast de zorg- en opleidingssector betrokken bij de ruimtelijke ontwikkeling van Venlo als projectontwikkelaar.

Positie van spelers

Kenmerkend voor het middengebied is dat er een aantal centrale actoren zijn, die allen bij meer dan twee projecten betrokken zijn geweest. De gemeente Venlo en Van Nieuwenhuizen-Jongen zijn de meest centrale spelers in het veld. Zij zijn bij alle projecten betrokken geweest. De laatstgenoemde actor is met name vanwege het veilingterrein een centrale speler. VieCuri, Fontys en de Kamer van Koophandel zijn daarnaast bij drie van de vijf functies betrokken geweest en speelden ook een centrale rol in de besluitvorming. Wanneer er wordt gekeken naar de gewenste functies vanuit de raad, dan zijn er een aantal projecten belangrijk. Het veilingterrein, het Technodome, Masterplan Zorgdome, de uitbreiding van VieCuri tot Regionaal Centrum voor Geestelijke Gezondheidszorg en de afstemming met overige visies en plannen binnen de gemeente Venlo zijn de relevante projecten die uiteindelijk tot een combinatie van groen, sport, zorg en onderwijs in het middengebied moeten leiden. De actoren die nauwelijks bij projecten betrokken waren, maar - zoals later in dit hoofdstuk zal blijken - wel betrokken waren bij één van de twee georganiseerde bijeenkomsten, zijn scholengemeenschap Den Hulster en Limburgs Landschap. Den Hulster is alleen betrokken bij het Technodome en Limburgs Landschap participeerde alleen in de gebiedsconferentie van december 2004. Mede in de context van het zoeken naar vernieuwende oplossingen voor meervoudig ruimtegebruik en procesarchitectuur (geïntegreerde aanpak) werd Limburgs Landschap door de gemeente Venlo en Habiforum betrokken bij de conferentie. Bij de themabijeenkomst van maart 2003 werd Limburgs Landschap niet betrokken. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat interessante bevindingen op het gebied van de relatie tussen groen en gezondheid ten tijde van de themabijeenkomst nog niet tot de kennis van bepaalde actoren zoals VieCuri en de gemeente Venlo behoorde. Het onderwerp van die themabijeenkomst was tevens gericht op zorg en welzijn en de koppeling tussen verschillende actoren in het meer verstedelijkte deel van het middengebied. Hier vonden al activiteiten ten aanzien van zorg en onderwijs plaats in de vorm van VieCuri, Fontys en Den Hulster (Technodome). Limburgs Landschap heeft de verstedelijkte delen niet direct op de beleidsagenda staan.

4.4 Actorposities

In het middengebied merkte de gemeente Venlo aan het begin van het proces, dat het door het relatief open karakter van het gebied, en

dus de vele diverse mogelijkheden en alternatieven, moeilijk is om daadwerkelijk een oplossing te definiëren die alle partijen bindt, die daadwerkelijk uitvoerbaar is en die gekoppeld kan worden aan de doelen van actoren in het gebied.

4.4.1 Actoren en betrokkenheid: relevante projecten

Uit beleidsdocumenten blijkt dat bij verschillende projecten gevarieerd een aantal actoren betrokken waren. Door het proces heen waren niet alle projecten even relevant om binnen de functies van de raadsmotie een herontwikkeling te realiseren. Sommige projecten werden alleen in de conceptvisie gepositioneerd als deelontwikkelingen die zich afspeelden in het middengebied. Projecten die door het proces heen de meeste aandacht kregen in interacties en bovendien inhoudelijk het meest relevant waren voor een vernieuwende herontwikkeling van voornamelijk het stedelijke deel van het middengebied, waren¹⁹:

- *Het oude veilingterrein*: een leegstaand terrein met vele mogelijkheden voor grootschalige zorgvoorzieningsfuncties;
- *De uitbreiding van VieCuri tot RCGG*: het project is al in uitvoering en beoogt een uitbreiding naar nieuwe, aan de gezondheidszorg gerelateerde functies op het terrein van het ziekenhuis, zoals onderwijs- en onderzoeksinstellingen;
- *Het Masterplan Zorgdome*: het zoeken van koppelingen tussen onderwijs, gezondheidszorg, sport en huisvesting (wordt in een later stadium "Samenwerking in de zorg" genoemd);
- *Het Technodome*: een uitbreiding van Den Hulster met als initiator de Kamer van Koophandel, waarbij de ambitie van een doorgaande leerweg van vmbo naar mbo (en wellicht ook hbo) naast een toenemende leerlingenstroom bestaat en;
- *Samenhang met overige (RO-) projecten*: er dient in het middengebied samenhang te bestaan tussen de meest voorkomende projecten en de overige in bovenstaand tabel 14 genoemde projecten, visies en plannen, zoals de Natuurvisie en het Gemeentelijk Integraal Waterplan.

In onderstaand tabel 15 wordt de betrokkenheid van actoren bij de, voor het middengebied meest relevante functies, systematisch in kaart gebracht.

Tabel 15: Actoren en betrokkenheid

						Betrokken bij x-projecten
	Veilingterrein	Uitbreiding VieCuri	Zorgdome	Technodome	RO-projecten	
Gemeente Venlo	X	X	X	X	X	5
Van Nieuwenhuizen-	X	X	X		X	4

¹⁹ Vanwege het gegeven dat er 20 deelontwikkelingen present waren in het middengebied, wordt er voor gekozen om de vijf meest centrale en actief bezette ontwikkelingen uiteen te zetten. Dit bevordert de duidelijkheid en zo wordt er gefocust op de meest relevante ontwikkelingen in termen van betrokkenheid van spelers en onderwerpen van interacties.

Jongen b.v.						
VieCuri ziekenhuis	X	X	X			3
Fontys hogescholen	X	X		X		3
Kamer van Koophandel	X		X	X		3
Zorggroep Noord-Limburg		X	X	X		3
Scholengemeenschap Den Hulster	X			X		2
Limburgs Landschap						0
Betrokken actoren	6	5	5	5	3	

Uit tabel 15 kan geconcludeerd worden dat drie projecten binnen het kader van de motie, de conceptvisie en de structuurschets van de gemeente Venlo de meeste aandacht kregen, namelijk het leegstaande veilingterrein, de uitbreiding van VieCuri, het Technodome en het Masterplan Zorgdome. Daarna volgde de samenhang met overige RO-projecten.

De machtige positie van grond

De gemeente Venlo was betrokken bij alle projecten. De doelen die de gemeente Venlo met het middengebied heeft, verklaren haar centrale positie. Zij wilde het gebied herontwikkelen en daarbij een leerproces opstarten over hoe er met samenwerkingspartners tot vernieuwend en meervoudig ruimtegebruik gekomen kan worden. Een van die mogelijke samenwerkingspartners is Van Nieuwenhuizen-Jongen. Deze actor vervult een centrale positie in het netwerk vanwege één van de middelen die hij bezit, het leegstaande oude veilingterrein. Dit is een relatief groot stuk grond en kan, bij een passende invulling, stimulerend werken voor overige ontwikkelingen in het middengebied naar zorg, onderwijs, sport en groen. Invulling van het terrein is nog geheel open. Er is veel mogelijk, iets wat er voor heeft gezorgd dat het terrein als project zes van de acht actoren bezig hield. De eigenaar van het terrein wordt ook betrokken bij vier van de vijf projecten. Deze actor heeft door de tijd heen zijn actieve instelling steeds meer omgezet naar een passieve houding ten opzichte van de invulling van het terrein en geeft aan te wachten op initiatieven van elders.

Samenwerking in de zorg

Een project wat, naast het veilingterrein, veel aandacht heeft gekregen is samenwerking in de zorg. Ook het Technodome kan baat hebben bij een positieve samenwerking in de zorg. Met een doorgaande leerweg kan er zo een koppeling gevormd worden tussen onderwijs en zorg in de vorm van studenten en hoger opgeleiden. Betrokken partijen bij dit project waren de Zorggroep, VieCuri, de gemeente Venlo, Van Nieuwenhuizen-Jongen, de Kamer van Koophandel en in mindere mate Den Hulster en Fontys. De laatste twee partijen zijn onderwijsinstellingen. Fontys geeft aan afhankelijk te zijn van ontwikkelingen in de zorg en neemt vanuit dit perspectief geen initiatief op het gebied van een koppeling tussen onderwijs en zorg. De samenwerking in de zorg is om een aantal redenen een heikel punt

in het beleid van het middengebied. Deze redenen komen later in dit hoofdstuk uitgebreid aan de orde.

4.4.2 Georganiseerde interacties

De betrokken actoren zijn door de gemeente Venlo twee keer benaderd om een bijeenkomst over het middengebied bij te wonen. De eerste keer was in maart 2003 bij een themabijeenkomst Zorg & Onderwijs en de tweede keer was in december 2004 bij de gebiedsconferentie, die samen met Habiforum georganiseerd werd. Onderstaand tabel 16 zet uiteen welke actoren bij welke bijeenkomst betrokken waren.

Tabel 16: Actoren en interacties

Actoren	Betrokken bij themabijeenkomst Zorg & Onderwijs maart 2003	Betrokken bij gebiedsconferentie december 2004
Gemeente Venlo	X	X
Van Nieuwenhuizen-Jongen	-	X
VieCuri ziekenhuis	X	X
Fontys hogescholen	X	X
Kamer van Koophandel	X	X
Zorggroep Noord-Limburg	X	X
Onderwijsgemeenschap Den Hulster	X	-
Limburgs Landschap	-	X

Uit tabel 16 kan worden geconstateerd dat bij de eerste georganiseerde bijeenkomst twee actoren niet aanwezig waren, die bij de gebiedsconferentie wel aanwezig waren. Dit zijn Van Nieuwenhuizen-Jongen en Limburgs Landschap. Uit beleidsdocumenten komt naar voren dat er ten tijde van de themabijeenkomst van maart 2003 een discussiepunt bestond hoe en door wie er een conceptvisie voor het middengebied opgesteld diende te worden. De gemeente Venlo kampte met vraagstukken ten aanzien van het opstellen van de visie, maar daarnaast kwam ook het vraagstuk ten aanzien van de toepassing van een geïntegreerde aanpak al vroeg in het proces aan de orde. De gemeente Venlo verwachtte in die tijd dat er wellicht een keuze gemaakt zou moeten worden tussen regie vanuit de gemeente Venlo met een zware druk op de personele bezetting - ook vanwege andere grotere projecten, zoals de Floriade - of een geïntegreerde aanpak, waarbij de regie behouden blijft, maar waarbij er samen met andere (externe) dragers vernieuwende oplossingen uitgevoerd kunnen worden. Het gegeven dat Van Nieuwenhuizen-Jongen niet betrokken was bij de eerste bijeenkomst kan worden verklaard door de afweging van de gemeente Venlo, om de regie in handen te houden en de visie in een vroege fase van het beleidsproces niet te laten ontwikkelen door een private projectontwikkelaar, maar door de ambtelijke staf van de gemeente Venlo. Bij de gebiedsconferentie was de projectontwikkelaar wel betrokken en mede door gesprekken van Habiforum ontstond zo bij de gemeente Venlo de wetenschap dat de projectontwikkelaar actief bezig was met het onderzoeken van mogelijkheden voor zijn terrein en zo ook mogelijkheden voor een zorg- of onderwijsboulevard open hield. Habiforum geeft achteraf aan dat het verstandig is voor de gemeente Venlo om gebruik te maken van de kennis en expertise van de actor op het gebied van projectontwikkeling. De actor zelf geeft aan nog steeds enthousiast te zijn over mogelijkheden in het gebied en op het terrein, maar wil nu wel een visie gaan ontwikkelen.

Limburgs Landschap is niet direct bij de vijf projecten betrokken. Het geeft zelf ook aan dat het, naast het project Wilderbeek, weinig met het middengebied van doen heeft. De ecologische verbinding tussen de Steilrand, de Ulingse Heide en het Maasdal in de vorm van een laag-, midden- en hoogterras, is iets wat volgens de stichting behouden moet blijven en dus openheid, groen en ruimte moet uitstralen. Dat was hetgeen waar Limburgs Landschap in de bijeenkomst op kon wijzen. Hoe het stedelijke deel ingevuld moet worden is iets wat van meer stedenbouwkundig karakter is en buiten de focus van Limburgs Landschap valt. Ook de motie van de

gemeenteraad beschermt de ecologische waarden. De samenhang tussen RO-projecten en de Natuurvisie en ecologische waarden werd in de motie onderstreept. Echter, de gemeenteloods met het groene dak, die gelanceerd is in het groene deel, is iets wat tegenstrijdig is aan het open karakter van het gebied. Ondanks de invulling van de loods (het groene dak) gaat het volgens Limburgs Landschap en andere betrokken partijen, zoals ook de wethouder Groen, niet samen met de ecologische waarden in het middengebied.

Den Hulster was niet betrokken bij de gebiedsconferentie van december 2004. Het project Technodome bracht een fysieke uitbreiding met zich mee en er werden vroeg in het proces concreet al extra sportzalen geïmplementeerd, die inmiddels bijna gerealiseerd zijn. De Kamer van Koophandel ziet de mogelijkheid van een doorgaande leerweg als uiteindelijke ambitie. Tijdens beide bijeenkomsten onderstreepte de KvK het regionale belang van Venlo en Noord-Limburg bij positieve economische ontwikkelingen, en de rol van hoger opgeleiden, die uiteindelijk steeds belangrijker worden in de regio, mede door grotere projecten zoals de Greenport en Klavertje Vier. De kennisintensiviteit neemt daarmee toe, iets wat positieve economische effecten met zich meebrengt. Het middengebied kan dan een grote rol van betekenis gaan spelen op regionaal en zelfs internationaal niveau door de aanleg en uitbreiding van de A73 en A74. Echter, mogelijkheden voor een doorgaande leerweg werden zowel op de themabijeenkomst als op de gebiedsconferentie niet direct in de context van zorg en groen besproken. Een thema als onderwijs in economische context kan zorgen voor het brainstormen over een toch niet onbelangrijk toekomstig aspect in het middengebied: een mogelijkheid tot toename van kennisintensiviteit in de vorm van hoger opgeleiden. Het Technodome en de betrokken partijen zijn gebaat bij positieve ontwikkeling in de omgeving, zoals sportvoorzieningen en een goede bereikbaarheid.

4.4.3 Bilaterale interacties

Naast de georganiseerde bijeenkomsten door de gemeente Venlo (en later ook Habiforum) vonden er ook een aantal bilaterale interacties tussen actoren plaats waarbij het middengebied centraal stond. In tabel 17 op de volgende bladzijde worden de bilaterale interacties tussen actoren uiteengezet.

Tabel 17: Bilaterale interacties

Bilaterale interacties	Gemeente Venlo	Van Nieuwenhuizen-Jongen	Vie Curieziekenhuis	Fontys hogeschool	KvK	Zorggroep	Den Hulster	Limburgs Landschap	
Gemeente Venlo		X	X	X	X	X	-	-	5
Van Nieuwenhuizen-Jongen	X		X	X	X	-	-	-	4
VieCurie	X	X		X	-	X	-	-	4
Fontys	X	X	X		-	-	X	-	4
KvK	X	X	-	-		X	X	-	4
Zorggroep	X	-	X	-	X		-	-	3
Den Hulster	-	-	-	X	X	-		-	2
Limburgs	-	-	-	-	-	-	-		0

Landschap									
	5	4	4	4	4	3	2	0	

Uit tabel 17 kan geconcludeerd worden dat partijen naast de georganiseerde bijeenkomsten ook bilateraal gesprekken hebben gevoerd over het middengebied en eventuele samenwerking tussen partners. De gemeente Venlo voerde onder andere met VieCuri, de Zorggroep en Fontys gesprekken over koppelingen tussen opleidingen en zorg. Met VieCuri werd er ook specifiek gesproken over de plaats van uitbreiding, het toekomstige parkeerprobleem en afstemming tussen waarden als gezondheid en groen in de omgeving van VieCuri. Met Fontys werd specifiek gesproken over studentenhuisvesting en het toekomstige parkeerprobleem bij een stijgend aantal studenten. Fontys en VieCuri spraken ook samen over koppelingen tussen techniek en zorg in de vorm van bijvoorbeeld domotica. Maar uitkomsten in de vorm van projecten ontbraken, en ook werd geen slag gemaakt naar structurele interacties tussen de partijen. Van Nieuwenhuizen-Jongen vervulde een enigszins actieve positie. Dit komt ook tot uiting in de bilaterale interacties van de actor. De actor heeft namelijk zelf contact gezocht met verschillende spelers om zich te oriënteren op wat mogelijk is op het voormalige veilingterrein en hoe er een visie geproduceerd kan worden, die ook voor het middengebied een positieve uitstraling tot gevolg heeft. Hij benaderde onder andere Viecuri en Fontys, die in de omgeving van het veilingterrein liggen, en werd zelf in een later stadium benaderd door Habiforum. Uit tabel 17 blijkt tevens, dat er een aantal actoren in zekere mate afhankelijk van elkaar zijn. De gemeente Venlo, Van Nieuwenhuizen-Jongen (met het voormalige veilingterrein), VieCuri, Fontys en de Kamer van Koophandel blijken interacties aan te gaan en lijken in dit verband afhankelijk van elkaar te zijn om bepaalde doelen in het middengebied te verwezenlijken. Of die afhankelijkheid ook daadwerkelijk hoog genoeg is om eigen doelen en belangen opzij te zetten voor een algemeen doel of belang blijkt enerzijds uit percepties die partijen hebben van de inhoud (het probleem en de oplossingen), het doel van een integrale en synergetische aanpak en de organisatie en het beleid en anderzijds uit de doelen en middelen van betrokken partijen.

4.5 Actorpercepties

In het middengebied hebben de betrokken actoren allen beelden over het gebied en de organisatie van het beleid en het proces. Er bestaan een aantal divergerende beelden, maar ook (kansen voor) convergentie van percepties. De herontwikkeling van het middengebied moest in een aantal functies uitmonden. Zorg, sport, groen en onderwijs zijn de generale functies die hun bestemming moeten krijgen in het middengebied. Betrokken partijen zien hier kansen in. Mede doordat sport en groen een centrale rol vervulden in de aangenomen motie van de raad is deze functie al vroeg in het beleidsproces tot uitvoering gekomen. De sportvelden nabij de tuinbouw, de beken en de dalen en de sporthallen bij Den Hulster zijn hier voorbeelden van. Er zijn echter een aantal verschillende percepties ten aanzien van de invulling van overgebleven eerdergenoemde functies aan de meer verstedelijkte kant van het gebied. Het middengebied moet aan de ene kant open en groen blijven, maar er is wel al een gemeenteloods geplaatst in het groene deel en

ook is een brandweerkazerne in het groene deel in de uitvoeringsfase. Vanuit ecologisch standpunt haalt Limburgs Landschap de verschillende waarden van groen aan. Het ecologische gedeelte in het middengebied moet behouden blijven en moet dienen als een genezende, maar ook recreatieve omgeving, wanneer de zorgen onderwijsfuncties in het gebied landen. Alle betrokken spelers hechten waarde aan het groene casco en de compacte stedelijke kernen. Dit komt mede tot uiting in de A73 en A74, die er in de toekomst voor zullen gaan zorgen dat het middengebied als extra entree van de stad dient voor het Nederlands-Duitse verkeer.

Zorg: veel mogelijk, weinig urgent

De betrokken partijen op het gebied van zorg - VieCuri, de gemeente Venlo, Van Nieuwenhuizen-Jongen en Fontys - kunnen voor een aantal interessante en vernieuwende koppelingen in het middengebied zorgen. Fontys hogescholen wil internationaal uitbreiden en specifiek met betrekking tot de Duitse markt haar slag slaan en er zijn in deze context mogelijke koppelingen tussen VieCuri en Fontys op het gebied van Trans Nurse Practitioner opleidingen en domotica. Echter, de noodzaak tot een samenwerkingsverband ontbreekt. Fontys richt zich namelijk niet zozeer op de zorg, maar meer op techniek en logistiek. Deze twee componenten van het opleidingsaanbod kunnen in de toekomst wel een rol gaan spelen, wanneer patiëntenlogistiek bij uitbreiding van VieCuri en de invloed van techniek in de zorg bijvoorbeeld van groter belang worden. De mogelijkheden zijn op dit moment niet probleemgericht genoeg. VieCuri heeft namelijk zelf een opleidingsaanbod en ziet op dit moment geen noodzaak in een investering in nieuwe opleidingen. Fontys heeft geen haast met het koppelen van onderwijs en zorg, waarbij techniek en logistiek een rol zouden kunnen spelen.

Parkeervoorziening: afhankelijk van ontwikkelingen

Bij de parkeerproblemen rondom VieCuri en Fontys zal de toekomst bepalen of er een nieuwe oplossing gevonden moet worden. Studenten en patiënten maken afwisselend gebruik van de twee parkeermogelijkheden bij VieCuri en Fontys en de partijen wijzen min of meer naar elkaar. Een aangedragen oplossing vanuit VieCuri is een parkeervoorziening op het leegstaande veilingterrein. Echter, Van Nieuwenhuizen-Jongen ziet deze oplossing niet als een uitkomst van gebiedsgerichte ontwikkelingsplanologie. Hij geeft de voorkeur aan een ontwikkeling die gedeeld wordt door de dragers ervan, en die ook daadwerkelijk opbrengsten genereert voor zijn grond. Kortom, hij wil "stenen stapelen". De Zorggroep ziet weinig meerwaarde in het middengebied en de stichting mist concrete invulling van en haalbaarheidsindicatoren voor samenwerking in de zorg. De stichting is zelf bezig met nieuwbouw aan de rand van Tegelen. In het middengebied ziet de Zorggroep geen directe functies weggelegd voor zichzelf, in ieder geval niet meer dan eventuele afnemer van zorgopleidingen. Gedeelde percepties tussen VieCuri, Fontys en de Zorggroep betreffen het vrijblijvende karakter van de interacties die er geweest zijn tussen de gemeente Venlo en de betrokken partijen. Er is in de beeldvorming van betrokken partijen vanuit de gemeente Venlo weinig druk achter het middengebied gezet en partijen voelen zelf weinig voor eventueel initiatief of eigenaarschap van beleid.

Kamer van Koophandel: potentiële partner?

Een actor die veel enthousiasme, kennis en activiteiten met zich meebrengt, is de Kamer van Koophandel. Zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau is de KvK betrokken bij het middengebied. Vanuit het Technodome heeft de KvK belang bij een koppeling tussen Den Hulster en Fontys. Ondernemers in de regio hebben baat bij een leerweg van vmbo naar mbo en uiteindelijk ook naar hbo en willen graag de investeringen in het Technodome terugbetaald zien. De KvK ambieert een kenniscentrum in het middengebied, iets wat goed samen kan gaan met functies als zorg en bedrijvigheid. Het kader van waaruit de KvK naar het middengebied kijkt is regionaal en zelfs internationaal bepaald. Met de A73 en A74 ziet de KvK kansen om de infrastructuur en bereikbaarheid in het middengebied op een hoger peil te zetten en er een West-Europese toplocatie van te maken. De KvK heeft het beeld dat er al vele kansen gemist zijn op het gebied van sport. De compacte kernen ziet men niet terug. Immers, de fusie tussen hockeyclubs is een voorbeeld van een dergelijk mislukt project. Hierdoor zijn er uiteindelijk toch weer verspreide sportvelden in het gebied. De bedoeling was echter om een bundelingprincipe te hanteren. De Kamer van Koophandel geeft aan altijd kennis, expertise en relaties beschikbaar te stellen in de vorm van onderzoek en het verzorgen van koppelingen tussen partners.

Gemis van integrale visie: verlies van convergentie?

Op het gebied van visieontwikkeling geven betrokken partijen aan dat er nauwelijks sprake is geweest van een eenduidige visie, waarin concrete projecten en plannen, haalbaarheidsindicatoren en methoden van de integrale aanpak uiteengezet zijn. Hierdoor is er volgens betrokkenen nooit een slag geslagen naar een meer operationeel georiënteerde bijeenkomst. Ook hebben zij geen terugkoppeling van de laatste bijeenkomst in december 2004 gehad. Iets wat het gebrek aan terugkoppeling en transparantie van ontwikkelingen onderstreept is het gegeven dat de gemeenteraad van de gemeente Venlo zelf, nadat het college opdracht had gegeven om een Masterplan Middengebied op te stellen, ook niet grondiger op de hoogte is gebracht van ontwikkelingen ten aanzien van het middengebied. Een gedetailleerd uitgewerkte eenduidige visie ontbreekt nog steeds. Het blijkt echter uit beelden van betrokken partijen dat er zowel intern als extern bij de betrokkenen wel behoefte is aan een totale gebiedsvisie. In onderstaand tabel 18 worden de overheersende percepties per actor schematisch uiteengezet²⁰.

²⁰ Onderwijsgemeenschap Den Hulster is buiten beschouwing gelaten in de tabel. Er zijn geen empirische gegevens direct verkregen van deze actor. Mede op basis van overleg met de opdrachtgever bleek het niet noodzakelijk onderzoeksgegevens direct van deze actor te verzamelen.

Tabel 18: Actorpercepties

	Percepties van de inhoud (probleem en oplossing)	Percepties van (het doel van de) aanpak	Percepties van organisatie en beleid
Gemeente Venlo	<ul style="list-style-type: none"> - Ad hoc projecten, geen samenhang. - Rustgevende omgeving gebaseerd op (medische) zorg, groen, sport en onderwijs. - Procesarchitectuur bepalend voor inhoudelijke oplossing: synergie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gezamenlijk komen tot haalbare en uitvoerbare oplossingen leidt tot ruimtelijke synergie. - Ad hoc karakter van projecten wordt vermeden door transparantie van beelden en activiteiten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeente dient als regisseur op te treden - Creatie van synergie met relevante samenwerkingspartners - Initiatief bij partners nodig voor eigenaarschap
Nieuwenhuizen-Jongen b.v.	<ul style="list-style-type: none"> - Geen parkeermogelijkheden op veilingterrein - Grootschalige zorgfuncties als trekker voor het middengebied - Kennis en expertise benutten voor ontwikkelingsvisie -Oplossing: formuleren visie met klein clubje relevante partijen, projectontwikkeling door N-J b.v. 	<ul style="list-style-type: none"> - Teveel oriëntatie en onderzoek, uitvoering blijft achterwege. - Met klein aantal partijen tot een invulling van het middengebied komen als een projectontwikkeling en niet schuw zijn voor PPS-constructie - Van puur integraal niveau naar verdeling van taken 	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeente wil regisseren met een visie, zo is er een te snelle afbakening. - Gemeente doet te veel onderzoek en komt niet tot een totaalvisie. - Gemeente stuurt matig en is te veel gericht op het betrekken van alle partijen in het gebied
VieCuri	<ul style="list-style-type: none"> - Zelf bezig met opleidingscentrum, parkeerproblemen vereisen oplossing - Groene omgeving verdwijnt - Geen urgentie voor betrokken partijen - Gebrek aan concreet gemeentelijke visie, teveel ruimte voor interpretatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Plenaire aanpak niet gewenst, uitwerking met klein aantal relevante partijen - De integrale aanpak dient rekening te houden met de positie van VieCuri: geen concurrentie van commerciële zorg op veilingterrein 	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeente is niet actief in creëren van urgentie bij spelers: weinig interessante mogelijkheden - VieCuri mist terugkoppeling van uitkomsten van bijeenkomsten
Fontys	<ul style="list-style-type: none"> - Probleem is gebrek aan urgentie bij partijen, gebied wellicht te open voor invulling, waardoor concrete inhoudelijke oplossingen achterwege blijven. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plenaire aanpak was positief, maar er moet invulling plaatsvinden door een klein aantal partijen 	<ul style="list-style-type: none"> - Weinig uitkomsten van interacties
Kamer van Koophandel	<ul style="list-style-type: none"> - Gemiste kansen van gemeente Venlo: het verlies van een topsporthal. - Oplossing: parkmanagement (Eindhoven). 	<ul style="list-style-type: none"> - Teveel oriëntatie en onderzoek, gemeente moet zoeken naar dragers en samenwerking aangaan met (private) partners 	<ul style="list-style-type: none"> - Gemiste kansen door gemeentelijk bestuur en ambtelijk apparaat - Gebrek aan probleemeigenaarschap.
Zorggroep	<ul style="list-style-type: none"> - Geen rol voor Zorggroep, te weinig concreet in aanpak 	<ul style="list-style-type: none"> - Weinig aandacht besteed aan haalbaarheid - Weinig transparante informatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeente is niet actief, dwingt weinig af en koppelt weinig terug.
Limburgs	<ul style="list-style-type: none"> - Veel ruimte, open karakter 	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeente moet met inhoudelijke 	<ul style="list-style-type: none"> - Plenaire karakter van

Landschap	- Oplossing: laat ecologisch groen samengaan met sport, recreatie en gezondheid	en financiële dragers het beleid uitvoeren	bijeenkomsten is positief - Integrale visie moet voorzien in ecologische en historische waarden
------------------	---	--	--

Iets wat blijkt uit bovenstaand tabel 18 is dat de percepties van actoren ten gevolge van eigen deelontwikkelingen op inhoudelijk gebied verschillen. De betrokken actoren leggen de nadruk op eigen belangen in de vorm van die ontwikkelingen. De uitbreiding van VieCuri bepaalt in zekere mate de perceptie die het ziekenhuis heeft van overige mogelijkheden. Het veilingterrein lijkt met de uitbreiding van het ziekenhuis op eigen terrein een deel van haar oplossingen kwijtgeraakt te zijn. Immers, de ambitie van een boulevardgedachte op het gebied van onderwijs en/of zorg, was aanwezig bij zowel Van Nieuwenhuizen-Jongen als de gemeente Venlo. Echter, het voormalige veilingterrein staat nog leeg. VieCuri komt met oplossingen die weer bepaald worden door eigen toekomstige ontwikkelingen. Zo ziet het ziekenhuis wellicht een parkeerlaag op het terrein geplaatst, wanneer de patiënten- en studentenstroom toeneemt. Het ziekenhuis wil daarbij dan rekening houden met meervoudig ruimtegebruik en dus samen met Fontys en overige gebruikers de kosten delen. Echter, van een meerstemmig proces is geen sprake. Het is afhankelijk van de ontwikkelingen van VieCuri, maar er zal een plan op tafel moeten komen te liggen, waarmee met name Van Nieuwenhuizen-Jongen instemt. Over de aanpak en het doel van synergie lopen beelden uiteen. Het feit dat beelden uiteenlopen over een integrale aanpak toont indirect aan dat er geen overeenstemming tussen partijen is over inhoud en organisatie. Een belangrijk criterium waaraan de uitkomst van een netwerk gemeten kan worden is de mate van een gemeenschappelijk doel, waarbij deelbelangen (tijdelijk en op korte termijn) opgegeven worden voor een (op lange termijn) collectief belang. Het is van belang om vanuit de percepties in de volgende paragraaf dieper in te gaan op doelen en middelen van actoren en de afhankelijkheden die daaruit voortvloeien.

4.6 Afhankelijkheidsrelaties

In het middengebied hebben onder andere VieCuri, Fontys en Van-Nieuwenhuizen-Jongen bepaalde doelen en ook middelen om die doelen te verwezenlijken. Om dieper in te gaan op afhankelijkheden tussen actoren worden eerst in onderstaand tabel 19 de doelen en middelen van de betrokken actoren in kaart gebracht.

Tabel 19: Doelen en middelen van betrokken actoren

Actoren	Doelen	Middelen
Gemeente Venlo	<ul style="list-style-type: none"> - Op synergie gerichte herontwikkeling naar functies als zorg, onderwijs, sport en groen - Ontwikkelen van een leerproces over meerstemmige ontwikkelingsplanologie 	<ul style="list-style-type: none"> - Beperkte financiële dragers - Legitimiteit door motie - Personele bezetting
Van Nieuwenhuizen-Jongen	<ul style="list-style-type: none"> - Herinrichting oud veilingterrein - Ontwikkelen gebiedsvisie met klein clubje partners 	<ul style="list-style-type: none"> - Kennis en expertise op gebied van projectontwikkeling - Financiële draagkracht - Grond
Kamer van Koophandel	<ul style="list-style-type: none"> - Versterking regionale positie - Versterking internationale oriëntatie van de regio - Bedrijvigheid in de regio - Creëren doorgaande leerweg vmbo/mbo - hbo 	<ul style="list-style-type: none"> - Financiële dragers in de vorm van ondernemingen - Kennis en expertise over economische aspecten van projecten in de regio - Bestuurlijke en ambtelijke personele bezetting - Netwerk van contacten
VieCuri	<ul style="list-style-type: none"> - Uitbreiding tot MCGG - Oplossen toekomstig parkeerprobleem 	<ul style="list-style-type: none"> - Budget - Ontwikkelingen in de zorg naar (gereguleerde) private marktwerking
Fontys	<ul style="list-style-type: none"> - Uitbreiding van opleidingen - Internationale oriëntatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Kennis en expertise op het gebied van logistiek en techniek - Budget - Onderwijsfunctie
Zorggroep	<ul style="list-style-type: none"> - Uitbreiding in de zorg 	<ul style="list-style-type: none"> - Budget - Huisvesting voor patiënten - Grond
Den Hulster	<ul style="list-style-type: none"> - In kader van Technodome: extra sportvoorzieningen en toename van leerlingen 	<ul style="list-style-type: none"> - Leveren aankomende studenten voor doorgaande leerweg - Onderwijsfunctie
Limburgs Landschap	<ul style="list-style-type: none"> - Behoud (en verbetering) van ecologisch groen 	<ul style="list-style-type: none"> - Personele bezetting

Uit bovenstaand tabel 19 kunnen een aantal conclusies getrokken worden. Allereerst zijn er drie actoren, die in verschillende mate herontwikkeling van het gehele middengebied als doel voor ogen hebben. Deze actoren zijn de gemeente Venlo, Van Nieuwenhuizen-Jongen en de Kamer van Koophandel. De gemeente Venlo heeft vanuit maatschappelijk belang herontwikkeling van het middengebied als primair doel. Vanwege beperkte financiële en personele dragers erkent de gemeente Venlo haar afhankelijkheid van externe partijen. De gemeente Venlo wil dan ook samen met partners een ontwikkeling op gang zetten die leidt tot invulling van beleid in het middengebied en die daarnaast leidt tot het op gang zetten van een leerproces intern bij de gemeente, alsook waar mogelijk bij externe partners. Een actor die, zoals eerder bleek, kennis en expertise bezit over projectontwikkeling en daarnaast ook als aannemersbedrijf fungeert, is Van Nieuwenhuizen-Jongen. De actor bezit een machtige positie op het gebied van projectontwikkeling in de regio. Woningbouw, maar ook bedrijfslocaties behoren tot zijn werkgebieden. Eerder kwam al naar voren dat deze actor tevens een groot stuk grond in het middengebied bezit aan de overkant van VieCuri en naast Fontys: het oude veilingterrein. Het leegstaande terrein vervult een belangrijke rol binnen de gedachte die leeft bij de gemeente Venlo voor een gezondheids- of zorgboulevard en alle medische, zorg- en onderwijsfuncties die daarbij aan de orde komen. Van Nieuwenhuizen-

Jongen heeft plannen voor een herontwikkeling van het veilingterrein. Eind 2002 was deze actor al bezig met het denken over toekomstige ontwikkelingsmogelijkheden in de omgeving van het VieCuri ziekenhuis, het veilingterrein en de scholencomplexen door een extern stedenbouwkundig bureau een studie uit te laten voeren. Het idee hierachter was een thema van geconcentreerde grootschalige zorgvoorzieningfuncties. Het veilingterrein bezorgt de projectontwikkelaar in de perceptie van betrokken partijen een machtige positie in het middengebied. De eigenaar houdt het terrein gestructureerd op niveau, maar heeft vooralsnog geen invulling aan het terrein gegeven.

Afstemming tussen doelen en middelen?

Er kunnen een aantal ontwikkelingen als verklaring dienen voor de ontbrekende invulling van het veilingterrein en ook de samenwerking in de zorg en onderwijs. Deze ontwikkelingen worden door betrokken partijen ondersteund. Deze ontwikkelingen hebben doorgaans betrekking op ontwikkelingen bij betrokken partijen, die het moeilijk maken om bepaalde afhankelijkheden te creëren in voornamelijk het stedelijke gedeelte, waar Fontys, VieCuri, Den Hulster en het oude veilingterrein (en dus Van Nieuwenhuizen-Jongen) gevestigd zijn. Partijen geven aan dat er sprake is van een gebrek aan urgentie. Er bestaan een aantal verklaringen voor dit gebrek aan urgentie en de matige wederzijdse afhankelijkheden tussen actoren.

4.6.1 Zorgboulevard

Het VieCuri ziekenhuis vervult een dominante positie op het gebied van zorg, medische kennis en logistiek (patiënten) in Venlo en omstreken. Het ziekenhuis had voor en tijdens het beleidsproces van het middengebied voor zichzelf een tweetal relevante doelstellingen: functionele en fysieke uitbreiding en het oplossen van hedendaagse en toekomstige stijgende (seizoensgerelateerde) parkeerproblemen. Het ziekenhuis wilde op korte termijn een Regionaal Centrum voor de Geestelijke Gezondheidszorg realiseren, nabij de huidige ingang van het ziekenhuis. Daarin staan een nieuwe entreehal en een extra gebouw centraal. Een bouwaanvraag en de artikel 19-procedure werden voor het beleidsproces van het middengebied doorlopen. Het RCGG is inmiddels gerealiseerd²¹. Bij die functionele uitbreiding valt te denken aan een zorghotel en onderwijs- en onderzoeksinstellingen, in de vorm van een zorgboulevard: het Masterplan. Het Masterplan van VieCuri bestaat uit twee fasen. De eerste fase is tot 2007, waarin de ambulancedienst en de huisartsenpost aan de noordzijde uitgebreid moeten worden, de centrale hal onderdeel is van het plan en de ambitie van een regionaal centrum aan de orde komt. De tweede fase is tot 2014. Hierin staan de bouw van een zorghotel, bedrijvenpoli, een eenheid van plastische chirurgie en een medische boulevard (cluster van zorggerelateerde activiteiten) centraal.

Uitbreiden versus parkeren

De fysieke en functionele uitbreiding van VieCuri levert indirect een grotere belasting van parkeervoorzieningen op. Uitbreiding betekent immers meer patiënten en dus behoefte aan meer parkeergelegenheid. Tevens werden er vanuit de conceptvisie van de gemeente Venlo van maart 2003 vraagtekens gezet bij de intensiteiten

²¹ 5 juli 2006 was ten tijde van dit onderzoek de geplande datum van de opening.

die verwerkt kunnen worden op en rond de aansluiting van de Tegelseweg op de A73 en A74. De gemeente Venlo gaf in deze visie aan dat, met het uitgangspunt van een gebied met een groen, natuurlijk en open karakter, parkeren zoveel mogelijk ondergronds zal moeten plaatsvinden. De gemeente Venlo zag verdere bebouwing aan de Maaszijde niet als beste oplossing en zij pleitte voor uitbreiding aan de overkant van de Tegelseweg. Maar de ruimte rond het ziekenhuis moet volgens VieCuri vanuit toekomstig perspectief gespaard worden, in verband met een eventuele toekomstige kinderrevalidatie of een radiotherapeutisch instituut. Daarnaast is VieCuri ten aanzien van dit (toekomstige) probleem op dit moment zelf bezig met het opzetten van onder andere een fietsstimuleringsplan voor het personeel. Verder is het ziekenhuis aan het kijken of het patiëntenvervoer tussen Venlo en Venray kan regelen. Taxi's halen mensen dan thuis op en brengen ze naar het ziekenhuis. "Dat scheelt verkeer op twee locaties", aldus de voorzitter Raad van Bestuur van VieCuri. Tot slot zal het ziekenhuis op den duur wellicht een parkeerlaag bouwen, wanneer de ontwikkelingen zich daarvoor lenen. Het ziekenhuis zou die parkeerlaag dan het liefst zien bij de opgang van de brug achter het ziekenhuis. Daar ligt de laag het minst in het zicht. Maar bij de opgang van de brug achter het ziekenhuis kan en mag het ziekenhuis nauwelijks iets bouwen, omdat het de overloop is van de Maas. Dit kan in de toekomst nieuwe problemen veroorzaken²². Het veilingterrein kan daar volgens VieCuri in de toekomst dan een rol in gaan spelen. Echter, zoals eerder bleek, wordt het plaatsen van parkeerfaciliteiten op het veilingterrein door Van Nieuwenhuizen-Jongen en de gemeente Venlo als een gemiste kans gezien, wanneer er voor het gehele middengebied een visie op tafel moet komen te liggen, gericht op eerder genoemde functies. Het veilingterrein zou dan op meerdere manieren ingevuld kunnen worden.

Om de ruimte en het groen rondom het ziekenhuis daadwerkelijk te behouden zijn er volgens de voorzitter RvB van VieCuri drie thema's van belang voor het ziekenhuis: sport, opleiding en zorg. In sport kan VieCuri ondersteuning bieden, vanwege het feit dat zij zich tegenwoordig ook bezighoudt met sportgeneeskunde en revalidatie. In het verleden is dit nog nauwelijks aan de orde geweest. Over opleidingen zou VieCuri opnieuw na moeten denken, want daar zijn nog geen concrete plannen vanuit andere partners en VieCuri is zelf ook bezig met uitbreiding van eigen opleidingen. Een ziekenhuis heeft in dit verband twee kernactiviteiten: medisch specialistische zorg en opleiding. Er bestaan dertien medisch specialistische opleidingen en 25 co-assistente plaatsen. Ook heeft VieCuri zes tot zeven specialistische verpleegkundige opleidingen en gewone verpleegkundige opleidingen. Een deel van die opleidingen worden gegeven in samenwerking met Gilde. Ook met Fontys zou het ziekenhuis zaken kunnen doen op het gebied van Trans Nurse Practitioner. Echter, VieCuri heeft geen concreet beeld over hoe zij in deze context van het middengebied gebruik zou kunnen maken, behalve het doen van een beroep op de onderwijsinstellingen. VieCuri is zelf fysiek een leerhuis aan het ontwikkelen, waar een skillslab en mediatraining onderdeel van uit zullen maken. Hier had een deel aan

²² Er zijn al twee keer problemen geweest met de overloop van de Maas. VieCuri heeft hierbij te maken gehad met de consequenties van wateroverlast.

de overkant gerealiseerd kunnen worden op het leegstaande oude veilingterrein. Echter, dat waren geen concrete plannen en zo is VieCuri verder gegaan met de plannen op eigen terrein.

Zorgboulevard: één concept, meerdere invullingen

Op het gebied van zorg zijn er volgens VieCuri een aantal zorggerelateerde zaken die niet direct onder medisch specialistische zorg vallen, maar die daar wel aan gerelateerd zijn. In de vorm van een zorgboulevard zou het middengebied hier een rol in kunnen spelen, maar ook hier is nooit de diepte ingegaan met de gemeente Venlo. De gemeente Venlo heeft volgens de voorzitter RvB ook wel eens gedacht dat VieCuri het plan heeft laten varen vanwege een eigen toekomstige zorgboulevard. Echter, volgens VieCuri zelf is haar zorgboulevard een ander concept dan wat er gerealiseerd zou moeten worden aan de overkant op eventueel het leegstaande oude veilingterrein en binnen de gedachte van de gemeente Venlo. Op het terrein van VieCuri komen winkeltjes, waar de patiënten langs kunnen lopen, wanneer ze bij wijze van spreke bij de medisch specialist geweest zijn. Er wordt een orthopedisch schoenmaker, een instrumentmaker, een kapper die ook pruiken verzorgt voor mensen met chemotherapie, een boekwinkel en een restaurant geplaatst. Wanneer VieCuri denkt aan een zorgboulevard of zorghotel in de gedachtegang van de gemeente Venlo, dan worden er activiteiten en producten ontwikkeld in samenwerking met de thuiszorg of de Zorggroep Noord-Limburg en wordt er een breder pakket van zorg aangeboden. VieCuri en de Zorggroep zijn hedendaags in gesprek over plannen voor samenwerking. Een voorbeeld daarvan is VieCuri Vitaal Transmuraal. Via een boot worden gespecialiseerde verpleegkundigen ingezet in de thuiszorg of verpleeghuizen. Dit is gestart met de Thuiszorg Noord-Limburg, maar ook de Zorggroep is geïnteresseerd in deelname. Echter, die samenwerking pakt niet door op plannen ten aanzien van het middengebied en samenwerking in de zorg die daar sterk mee samenhangt.

De stichting Zorggroep Noord-Limburg heeft zowel binnen als buiten Venlo genoeg mogelijkheden binnen bereik om zelfstandig te ontwikkelen ten aanzien van hun zorgvoorzienende functie, die vooral gericht is op zorg in de vorm van huisvesting voor ouderen en thuiszorg. De stichting bezit een groot stuk grond in de vorm van een park en breidt uit naar andere locaties. Het middengebied vervult nauwelijks een rol in het beleid en afstemming met de gemeente Venlo over bepaalde gewenste ontwikkelingen zal volgens de Zorggroep vanuit de gemeente Venlo moeten komen. Zij zien zichzelf wel in de context van het middengebied binnen de functies zorg, groen, sport en onderwijs eventueel een rol spelen als afnemer van zorggerelateerde opleidingen. Over twee tot vier jaar zit de Zorggroep aan de rand van Tegelen met de nieuwbouw die daar geprojecteerd wordt. Ook zit de stichting in de toekomst aan de overkant van het ziekenhuis in verband met de Maaswaard. In het middengebied zijn er dan geen directe functies meer voor de stichting. Op de lange termijn is er wellicht een functie weggelegd, wanneer men het huidige land verlaat. Het middengebied zou voor herhuisvesting van een deel van de klanten dan eventueel geschikt kunnen zijn. Echter, zorg in de vorm van huisvesting en woningbouw heeft geen directe meerwaarde, vanwege het feit dat er al zorgwoningen in Venlo-zuid en Tegelen staan. Op het gebied van

onderzoek & diagnostiek en specialistische functies (fysiotherapeuten, diëtisten) kan er een aansluiting gevonden worden. Een zorgboulevard met specialistische zorg en een onderwijsboulevard met opleidingen voor specialistische verpleegkundigen of fysiotherapie kan ertoe leiden dat de Zorggroep mensen gaat afnemen. Ook de ontwikkelingen bij het ziekenhuis naar private zorg en de stijgende behoefte aan korte behandelingen en korte doorlooptijden kunnen leiden tot de behoefte aan een zorghotel, waarbij mensen dan direct na een operatie opgevangen kunnen worden voor een korte tijd. De Zorggroep kan eventueel dienen als een luxere en groene omgeving voor de te revalideren patiënt. Wanneer tot slot de huisartsen uit Tegelen en Venlo zich in het middengebied gaan vestigen ontstaat er een mogelijkheid om betrokken te raken. Er wordt hierbij dan gedacht aan activiteiten zoals Jeugd Gezondheidszorg en bijvoorbeeld wijkverpleegkundigen. Echter, de Zorggroep ziet hier voor zichzelf geen rol als initiatiefnemer. De stichting verwacht dat dit beeld ook bij andere betrokken partijen heerst. Het vrijblijvende karakter van de georganiseerde plenaire sessies heeft in de ogen van de Zorggroep gezorgd voor een gebrek aan urgentie en eigenaarschap.

4.6.2 Onderwijsboulevard: het Technodome en haar omgeving

Wanneer een blik geworpen wordt op de uitbreiding van Den Hulster toont dit de ruimtelijke consequentie aan van het Technodome. De aanjager van dit project is de Kamer van Koophandel geweest. De reden hiervoor was het creëren van een doorgaande leerweg van vmbo naar mbo, zodat ondernemers in de regio een hoger niveau van scholieren en werknemers tot de beschikking krijgen. Tevens bestaat de ambitie om ook door te pakken naar hbo-niveau. De KvK heeft geïnvesteerd in de koppeling tussen verschillende opleidingen en niveaus. Het doel van de Kamer van Koophandel is regionaal georiënteerd. De regio Venlo wil zich in de toekomst, onder andere door ontwikkelingen omtrent de A73 en A74, meer internationaal oriënteren. Ondernemers vragen vaak om goed opgeleide werknemers vanuit het beroepsonderwijs. Urgentie ontstond op dit vlak door het gevaar van te weinig leerlingen in het beroepsonderwijs door het gebrek aan leerlingen die van vmbo- naar mbo-opleidingen doorstromen. Een probleem wat hierbij aan de orde kwam, was dat het beroepsonderwijs niet optimaal functioneerde vanwege een vacuüm tussen vmbo en mbo. Er was geen duidelijke opeenvolging van niveaus. Met het geld van de ondernemer heeft de Kamer van Koophandel hierin geïnvesteerd, iets wat uitgemond heeft in realisatie van het Technodome. Het gebouw en de extra sportzalen zijn het middel voor het uiteindelijke doel: meer mensen met betere startkwalificaties op de markt van het beroepsonderwijs zetten.

Succes van het Technodome is afhankelijk van ander beleid in de omgeving van het Technodome. De KvK ziet in deze context falend uitvoerend beleid, omdat er naast Den Hulster nog steeds de vlaggen van Boels uithangen, en omdat er nog steeds doe-het-zelfzaken en een oud veilingterrein aanwezig zijn, met aan de Tegelseweg ook nog andere braak gelegen stukken. Iets wat tevens opvalt, is het gegeven dat sport geen directe rol vervult in interacties over en inhoudelijk beleid van projecten in het middengebied. Een verklaring hiervoor, die wordt ondersteund door betrokken partijen, is dat er op het gebied van sport al eerder ontwikkelingen plaats hebben

gevonden. Er was intern bij de gemeente Venlo, voor de ambitie van een integrale visie, al implementatie van de invulling van sport, in de vorm van de verplaatsing van de sportvelden in het kader van de A73/ A74, de invulling van het Technodome en de samenhang met overige (RO-) projecten en visies, zoals de Natuurvisie. Tevens waren er een aantal gemiste kansen voor een topsporthal in het middengebied, iets wat er indirect voor heeft gezorgd dat deze mogelijkheid voorbij is gegaan. De fusie tussen de Blericke, Venlose en Tegelse hockeyclubs is mislukt en de extra sportzalen van Den Hulster vertoont ook weinig toegevoegde waarde voor een sterke en op elkaar afgestemde uitstraling van sportactiviteiten in het middengebied.

Er is bij het Technodome geen directe koppeling gemaakt met Fontys. Dit kan verklaard worden door de hoge huisvestingskosten die Fontys heeft²³. Echter, gezien de geambieerde doorgaande leerweg, zou vanuit vmbo/mbo-opleidingen van Den Hulster een koppeling naar hbo-opleidingen van Fontys nog steeds tot de mogelijkheden behoren. De 3.000 leerlingen die in het gebouw komen te zitten hebben daarnaast sportfaciliteiten nodig. Dit worden uiteindelijk allerlei gymzaaltjes, omdat het plan voor een topsporthal is weggedrukt. Dit is een grote blunder geweest volgens de KvK: "Er had een topsportgelegenheid moeten komen, inclusief een hal met alle faciliteiten", aldus de voorzitter RvB. Nu heeft de gemeente Venlo twee sporthallen die geprojecteerd zijn in een wijk met onvoldoende parkeergelegenheden. Een nieuwe hal wordt (voor de derde keer) weer bij onvoldoende parkeergelegenheden geprojecteerd achter sv Quick Boys. Zo is ook meteen een geambieerde en mogelijke koppeling met Fontys gemist op het gebied van sportopleidingen om er een grote topsportfaciliteit van te maken. De extra sporthallen, sportvelden en een fusie tussen hockeyclubs in het middengebied worden ook als missers gezien door betrokken partijen zoals de gemeente Venlo en de stichting Zorggroep. Het middengebied had met de fusie, een centrale grote sporthal en de sportvelden nabij de Steilrand en glastuinbouw al een stap in de juiste richting kunnen maken. Er zou zo namelijk samenhang kunnen ontstaan tussen sport, onderwijs en gezondheidszorg, waarbij de patiënten, studenten, werknemers en sporters meervoudig gebruik kunnen maken van voorzieningen.

Fontys versus het Technodome

De verwachte ontwikkelingen in de zorg en de mogelijke koppeling hierbij tussen Fontys en VieCuri en het veilingterrein in de vorm van een zorgboulevard is een voorbeeld van een mogelijke afhankelijkheidsrelatie. Op het gebied van logistiek kan hier volgens Fontys dan indirect een koppeling gemaakt worden op het gebied van oude, maar ook nieuwe opleidingen (fysiotherapie en verpleegkunde). Er zou dan ook nagedacht moeten worden hoe in termen van beroepskolommen het mbo-niveau erbij betrokken kan worden. De opleidingen die Fontys aanbiedt, tezamen met de ontwikkelingen bij onderwijsgemeenschap Den Hulster zorgen voor het ontstaan van een lijn tussen de technische opleidingen van Den Hulster (Technodome;

²³ Vanuit het landelijk huisvestingsbeleid dient Fontys te betalen voor een nieuw te bouwen school elders in Nederland. Dit gaat drukken op de eigen interne huisvestingskosten in termen van misschien wel subsidiering en drukken meters die eigenlijk niets kosten, maar er wel staan op het eigen budget.

mbo-niveau) en Fontys (hbo-niveau). In het Technodome gaan daarnaast ook opleidingen van Gilde een plek krijgen, waaronder een logistieke opleiding. Fontys heeft deze opleidingen ook, dus ook daar kan een lijn getrokken worden. Zo kan er een afhankelijkheidsrelatie ontstaan tussen verschillende partijen, zoals de KvK, Den Hulster, ROC Gilde, Fontys en de gemeente Venlo. Wanneer deze ontwikkelingen een kans zouden krijgen, is er een optie om verpleegkunde te integreren in een mogelijke samenwerking met VieCuri (zorghotel, zorgboulevard). Een gedeeld belang ligt er dus op het gebied van onderwijs. De gemeente Venlo en Fontys hebben beiden belang bij het behoud van hoger opgeleiden in de regio Venlo. Er was een tijd geleden veel uitwaartse mobiliteit van hoger opgeleiden. Op dit moment zijn er vele ontwikkelingen gaande in de regio, zoals de Greenport en de Maasboulevard. Per definitie zal er dan een bepaald aantal hoger opgeleiden aanwezig moeten zijn. Wanneer er over opleidingen in de context van een gezondheidspark gesproken wordt, zal Fontys primair niet veel kunnen betekenen in de zin van opleidingen voor de zorg, wanneer daar geen directe aanleiding voor is. Secundair is techniek, marketing en logistiek nodig als onderdeel van parkmanagement. Hiervoor heb je voor verschillende segmenten hoger opgeleiden nodig. Ook regionaal kunnen dit dan trekkers worden. Op dit moment is Fontys bezig met Greenport-opleidingen op het gebied van techniek en logistiek gerelateerd naar de agribusiness.

Fontys is bezig met nieuwe opleidingen en het internationale karakter van de hogeschool. Zij ziet kansen in het middengebied op het gebied van opleidingen (toestroom Duitse studenten) en heeft in die context behoefte aan studentenhuysvesting. Op inhoudelijk gebied is Fontys bezig met het verzorgen van nieuwe opleidingen die deels afgestemd moeten worden op ontwikkelingen in de Duitse markt van techniek en logistiek. Als campus wil Fontys zich meer profileren als internationaal georiënteerd instituut met een diverse verzameling opleidingen. In eerste instantie heeft zij zich gericht op de Duitse studenten en met succes: er zijn op dit moment op de campus in Venlo 2200 studenten, waarvan er 1200 Duits zijn. Vanuit de portfolio van de campus is zorg nu ondergeschikt aan andere functies, zoals sport, onderwijs, studentenhuysvesting en parkeren. Echter, wanneer er allerlei ontwikkelingen in de zorg ontstaan zal Fontys moeten nadenken over het aanpassen of aanvullen van opleidingen. In Duitsland bestaan verscheidene specialistische functies niet, zoals in de paramedische sfeer. Er is wel veel vraag naar. Wanneer ontwikkelingen vragen om een uitbreiding van de opleidingen naar zorgopleidingen zal Fontys zich daaraan moeten aanpassen. Het overleg tussen de gemeente Venlo en Fontys is volgens Fontys in deze context op een positieve wijze (betreft inhoud en regelmaat) ontwikkeld. Echter, tot concrete plannen zijn de spelers niet gekomen.

De internationale oriëntatie, de interne renovatie en de verwachte toename van studenten als ontwikkelingen bij Fontys brengen een aantal eisen met zich mee, voornamelijk op het gebied van studentenhuysvesting, sport en parkeerfaciliteiten. Dit zijn een drietal deelfactoren waarop studenten baseren of ze wel of niet bij Fontys gaan studeren. Met name de mogelijkheid tot huysvesting en sport kunnen ervoor zorgen dat studenten voor de campus aan de

Tegelseweg kiezen. Vanuit deze insteek heeft Fontys al vaker aan de gemeente Venlo aangegeven, dat als de gemeente wil dat er meer studenten naar Venlo moeten komen, er nagedacht moet worden over hoe deze leemtes ingevuld kunnen worden. Een sportcomplex in de nabijheid noemt Fontys als een van de belangrijke aanvullende voorzieningen die dan in en rondom het middengebied gelanceerd zouden moeten worden. De sportvelden achter het kerkhof zouden hierin een rol kunnen spelen. Kansen voor een topsporthal zijn reeds gemist met het gebrek aan afstemming tussen de sportzalen van Den Hulster, de sportvelden achter het kerkhof en de mislukte fusie tussen de Blerickse, Tegelse en Venlose hockeyclubs. Ook andere partijen, zoals de KvK, VieCuri, de Zorggroep en de gemeente Venlo zien dit als een gemiste kans. Voor de huisvesting van het toenemende aantal studenten zal Fontys uit moeten wijken naar ander terrein dan het leegstaande klooster.

4.6.3 Groen en blauw versus rood

De stichting Limburgs Landschap erkent haar afhankelijke positie van de gemeente Venlo en participeert waar zij wordt uitgenodigd, maar brengt daarnaast niet meer in dan het belang van het behoud of verbetering van de waarde van het ecologische groen, iets wat de visie vanuit de gemeenteraad voor het gebied onderstreept. De stichting was alleen betrokken bij de gebiedsconferentie van december 2004. De besluitvorming richt zich in de basis voornamelijk op de verstedelijkte kant van het middengebied, waar actoren als VieCuri, Fontys en Den Hulster gevestigd zijn en waar Van Nieuwenhuizen-Jongen het leegstaande veilingterrein heeft liggen. Limburgs Landschap richt zich op de landschappelijke en ecologische waarden in Limburg. Een mogelijke verklaring voor de passieve houding van Limburgs Landschap is het gegeven dat in de aangenomen motie van de gemeenteraad de nadruk werd gelegd op de samenhang die dient te bestaan tussen de ontwikkelingen ten aanzien van de gezondheidszorg, sport en opleidingen en het groene en open karakter van het gebied, met haar bestaande ecologische en historische waarden.

4.7 Conclusie

In dit hoofdstuk is het netwerk rondom het middengebied in kaart gebracht en is er geprobeerd inzicht te verschaffen over actorposities en percepties van actoren. Er is uit voortgekomen dat er een aantal centrale en perifere actoren zijn. De gemeente Venlo, Van Nieuwenhuizen-Jongen, VieCuri, Fontys en de Kamer van Koophandel zijn de meest centrale actoren. Zij zijn bij de, voor het middengebied, meest relevante projecten betrokken. Het Technodome, het oude veilingterrein en de uitbreiding van VieCuri tot RCGG zijn voorbeelden van projecten die gezamenlijk moesten leiden tot een ontwikkeling gebaseerd op zorg, sport, onderwijs en groen. De perifere actoren zijn de stichting Zorggroep, Limburgs Landschap en scholengemeenschap Den Hulster. Zij zijn het minst betrokken geweest bij interacties en beleidsprojecten.

4.7.1 Knelpunten

Er zijn projecten, die partijen met elkaar binden of die juist als tegenwerkende krachten fungeren in het middengebied. VieCuri gaat zelf om met ontwikkelingen, houdt nauwelijks tot niet rekening met ontwikkelingen in het middengebied en breidt in de toekomst wellicht

nog verder uit op eigen terrein. Dit zorgt voor een zekere afbakening van kansen en koppelingen tussen VieCuri en andere partijen, zoals Fontys op het gebied van onderwijs en parkeren en Van Nieuwenhuizen-Jongen in verband met het veilingterrein en zorggerelateerde functies. Op het leegstaande veilingterrein bestaan er nog steeds veel mogelijkheden, alleen moeten deze wel passen binnen de visie van de grondeigenaar en zal met behulp van overeenstemming en onderhandeling een gebiedsvisie moeten bepalen welke functies op het terrein landen. Zonder koppelingen volgen partijen als VieCuri, Van Nieuwenhuizen-Jongen, Fontys en overige mogelijke partners hun eigen beleid. Het is de gemeente Venlo die voor herontwikkeling van het middengebied in hoge mate afhankelijk is van deze partijen en het lijkt een eenzijdige afhankelijkheid te zijn. Partijen zijn wel bereid tot samenwerking, maar nemen geen initiatief in de vorm van het uitwerken van plannen of het opstellen van visies. Zij zien hier een taak weggelegd voor de gemeente Venlo. Een totale gebiedsvisie wordt eind 2006 nog steeds gewenst als terugkoppeling op de laatst georganiseerde bijeenkomst in december 2004. Gebrek aan operationele projecten en plannen binnen de eerdere conceptvisie heeft volgens alle partijen geleid tot de situatie dat er niet boven het brainstormende niveau uitgekomen is.

Partijen als de gemeente Venlo, Limburgs Landschap en de Kamer van Koophandel zien het middengebied als een urgent beleidsissue. Overige partijen nemen hun eigen beleidsplannen als uitgangspunt voor ontwikkelingen in het gehele middengebied en zijn niet in staat of worden niet in staat gebracht om boven het eigen beleid uit te denken en te kijken naar lange termijn ontwikkelingen die een samenhangend geheel van zorg, onderwijs, sport en groen kunnen stimuleren. De uitbreiding van VieCuri en Fontys, het leegstaande veilingterrein, de nieuwbouw van Zorggroep aan de rand van Tegelen en de gespreide structuur van sportvoorzieningen, maar ook de BOR-loods en een brandweerkazerne in het groene deel van het gebied zijn in deze context voorbeelden van gemiste kansen. Het netwerk heeft geen urgentie weten op te wekken, waardoor collectieve doelen tot vernieuwend ruimtegebruik zouden moeten leiden. De partijen streven de deelbelangen van de eigen organisatie na en ook van eigenaarschap en ondernemerschap was geen sprake, waardoor interacties niet gestructureerd georganiseerd werden en er geen gezamenlijke tevredenstellende oplossing geformuleerd is, waarvan samenhang tussen concrete projecten de uitkomst had moeten zijn.

Weinig transparantie

De knelpunten in het middengebied worden tot slot doorgaans bepaald door een gebrek aan afstemming en transparantie van projecten en ontwikkelingen van betrokken spelers op gemeentelijke plannen en vice versa. VieCuri, Zorggroep en Fontys breiden uit en plannen waren al gemaakt voordat de nieuwe gemeente Venlo ontstond. Het Technodome heeft de nieuwe sportzalen gecreëerd, doordat de mogelijkheid van een topsportlocatie of topsporthal mislukt was. Verklaringen hiervoor zijn de verschuiving van de sportvelden vanwege de A73 en A74, die hun plaats al kregen door overeenstemming intern bij de gemeente Venlo over de locatie. De fusie tussen de drie hockeyclubs is mislukt. Kortom, in plaats van een integrale aanpak vonden initiatieven nog redelijk gespreid en ad hoc plaats en zijn kansen op het gebied van sport in ieder geval volgens de Kamer

van Koophandel gemist. De gemeente Venlo heeft niet op de ontwikkelingen bij de partners kunnen inspelen. Van Nieuwenhuizen-Jongen ziet geen kansen in de oplossingen van VieCuri met betrekking tot parkeervoorzieningen op het oude veilingterrein en wil met name vanuit de gemeente Venlo een onderhandelbare en haalbare visie zien, daarover met een kleine club van spelers onderhandelen en na overeenstemming tot projectontwikkeling op zijn terrein komen.

4.7.2 Urgentie van het middegebied

Uit dit hoofdstuk kunnen naast de conclusies ten aanzien van knelpunten in het netwerk ook een aantal conclusies getrokken worden, die nagaan in welke mate er een wederzijdse afhankelijkheid bestaat en kan bestaan tussen centrale actoren in het middegebied. Allereerst kan er opgemaakt worden dat betrokken spelers zelf aangeven, dat er een gebrek aan urgentie bestaat ten aanzien van het middegebied. Daarnaast geven vooral de externe partners aan dat zij zichzelf niet een rol zien vervullen van probleemeigenaar of initiatiefnemer ten aanzien van het middegebied. Indirect lijkt het patroon bevestigd te worden dat integraal beleid als een verantwoordelijkheid van maatschappelijke belanghebbenden, zoals de gemeente Venlo, gezien wordt. Het feit dat er twee bijeenkomsten georganiseerd zijn door de gemeente Venlo toont aan dat de gemeente Venlo haar afhankelijkheid van andere spelers erkent en ook initiatief neemt om met behulp van en in synergie met de middelen van andere partijen tot haar doel te komen. Ook het aantal bilaterale interacties van de gemeente Venlo onderbouwen dit. Echter, uitkomsten zijn gering. Er is geen stap gemaakt naar het integraal en gezamenlijk uitvoeren van gewenste projecten en ook kon er geen stap gemaakt worden naar structurele en continue interacties over het middegebied. Ook zijn er geen organisatievormen opgezet, zoals een stuurgroep/werkgroep die op langere termijn resultaten boekt. Er kan geconcludeerd worden dat de afhankelijkheid eenzijdig bepaald is. Het is de gemeente Venlo die andere partijen benaderde en bijeenkomsten organiseerde. Op die bijeenkomsten werden ontwikkelingen bij betrokkenen besproken en werd open en oriënterend gesproken over mogelijkheden, zoals een zorg- of onderwijsboulevard. Al snel bleek dat bepaalde ontwikkelingen bij betrokkenen niet terug te keren waren. De uitbreiding van VieCuri, Fontys en de Zorggroep en de gespreide invulling van sportvoorzieningen (sporthal Technodome, sportvelden en mislukte hockeyfusie) zijn hier voorbeelden van. Deze kansen waren al gemist voordat het middegebied bij de gemeente Venlo op de beleidsagenda verscheen. Partijen als de Zorggroep, VieCuri, Fontys en de Kamer van Koophandel geven aan dat de gemeente Venlo drager van beleid is en dat zij zich niet direct afhankelijk voelen van beleid in het middegebied. De uitbreiding en overige ontwikkelingen bij de betrokken partijen worden niet direct dwars gelegen of juist gestimuleerd door ontwikkelingen in het middegebied. Zij nemen geen initiatief wanneer er niet een concreet uitgewerkte visie op tafel ligt, die concrete projecten, haalbaarheidsindicatoren en mogelijke aanpakken presenteert.

Het probleem in het middegebied is dat er in de basis wel afhankelijkheden bestaan tussen bijvoorbeeld VieCuri, Fontys, Van Nieuwenhuizen-Jongen, de KvK en de gemeente Venlo, maar dat deze afhankelijkheden doorgaans niet wederzijds bepaald zijn. Er wordt

erkend dat er veel mogelijk is, maar er is geen partij aanwezig die ervoor zorgt dat afhankelijkheden twee richtingen uitgaan. Het is de gemeente Venlo die in een eenzijdige relatie haar afhankelijkheid erkent en daar ook activiteiten voor onderneemt. Echter, andere partijen stemmen hun doelen en middelen niet af op de integrale aanpak van het middengebied. De bijeenkomsten en overige interactiemomenten hebben niet kunnen zorgen voor bijvoorbeeld het integreren van doelen als een boulevardgedachte, het oplossen van het parkeerprobleem bij Fontys en VieCuri, het onderhandelen met Van Nieuwenhuizen-Jongen over het gebruik van de grond van het voormalige veilingterrein, of een combinatie van opleidingen van VieCuri, Den Hulster, ROC Gilde, de Zorggroep en Fontys op het gebied van zorg en onderwijs. De gemeente Venlo had daadkrachtiger en strenger kunnen zijn, maar het had er de financiële en personele middelen niet voor. Daarvoor zocht het uiteindelijk ook ondersteuning bij Habiforum. Het synergetische karakter van de aanpak van de gemeente Venlo (later in samenwerking met Habiforum) moest leiden tot het creëren van draagvlak bij partners. Maar die draagvlak vereist in zekere mate een wederzijdse afhankelijkheid en dient gestuurd te worden op het bij elkaar brengen van die afhankelijkheden. Een patroon waarvoor ook volgens betrokken partijen gewaakt moet worden, is het vervallen in interessante, maar onvervulde ambities. De ambities van de gemeente Venlo voor vernieuwend ruimtegebruik kunnen meerwaarde hebben voor de bedrijvigheid, maar ook het fysieke zicht van het gebied. Dit wordt door elke betrokken partij erkend. Echter, de noodzaak ontbreekt bij partijen om het middengebied integraal op te pakken voor de primaire doelstelling van de gemeente Venlo. De interesse is er wel en dat zegt veel. Betrokken partijen zijn nog steeds enthousiast over het middengebied, en zo ook over de stad Venlo als geheel. Het lijkt erop dat ze alleen nog niet beseffen hoe groot de invloed kan zijn die elke betrokken partij in samenwerking kan uitoefenen. Een gebrek aan kennis is niet aanwezig in het middengebied. Specialistische kennis over zorg, onderwijs, bedrijvigheid en projectontwikkeling zijn aanwezig. Financieel is er bij partijen (gezamenlijk) ook draagkracht. Van Nieuwenhuizen-Jongen is bereid te investeren, maar wel met een concreet doel voor zijn terrein. De investeringen in onderwijs, zorg, groen en sport zorgen niet direct voor korte termijn winstverwachtingen en partijen lijken, gezien de gebrekkige uitkomsten die het netwerk als geheel gegenereerd heeft, schuw te zijn om in het web van onzekerheden te stappen en risico's te delen in wederzijdse afhankelijkheidsrelaties en in zekere vorm ook vertrouwen.

4.8 Opstap naar het proces

Het is relevant om de bevindingen uit dit hoofdstuk mee te nemen voor de volgende hoofdstukken. In het hierna volgende hoofdstuk wordt er dieper ingegaan op het beleidsproces. Zo worden cruciale momenten en effecten in het proces in kaart gebracht en wordt er dieper ingegaan op strategieën van actoren die bepaalde uitkomsten of obstakels kunnen verklaren. De positie van de miniproeftuin wordt daarbij in het volgende hoofdstuk expliciet in kaart gebracht, zodat uiteindelijk bepaald kan worden welke invloed een miniproeftuin heeft gehad voor het reguliere beleidsproces.

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het besluitvormingsproces rondom het middengebied Venlo-Tegelen in kaart gebracht. Het besluitvormingsproces startte eind 2002 en ligt in de beeldvorming van de betrokken partijen op dit moment stil. Er worden projecten uitgevoerd, maar het middengebied als project leeft nauwelijks tot niet meer. Dit hoofdstuk start met een ordening van het proces naar ronden. Vervolgens zal aandacht besteed worden aan cruciale momenten, uitkomsten en knelpunten van het proces en de positie van een miniproeftuin daarin.

5.1 Het middengebied Venlo-Tegelen in ronden

Bij ruimtelijke ontwikkelingen is het bijbehorende proces omtrent een specifiek project doorgaans complex te noemen. Deze complexiteit wordt onder andere veroorzaakt door het aantal betrokken actoren, doelen en belangen, het aantal gewenste functies en de aanwezigheid van andere plannen en visies. Het is noodzakelijk om die complexiteit deels te ontrafelen en het proces te structureren. Dit kan gebeuren in een aantal fasen, ronden of stromen. In dit onderzoek wordt gekozen voor een rondenmodel, omdat het inzicht verschaft in wat er gebeurt c.q. verandert wanneer er een bepaalde vorm van interventie plaatsvindt in het proces, zoals in dit geval de miniproeftuin, en welke actoren, problemen en oplossingen in een bepaalde ronde bij elkaar komen.

In tabel 20 op de volgende bladzijde worden de onderscheiden ronden ter verduidelijking uiteengezet. De tabel laat zien dat het middengebied na de miniproeftuin als project niet hoog op de agenda staat. In de miniproeftuin was er een opstap naar besluitvorming, maar duidelijke procesafspraken werden niet gemaakt. De miniproeftuin liep af en het middengebied viel stil. Het ad hoc karakter van projecten deed zich voor en er werden een gemeenteloods BOR en een brandweerkazerne geplaatst in de zone nabij de Steilrand. Toch is het zo dat er door betrokken actoren een zelfde probleemperceptie gehanteerd wordt. Actoren zien kansen in het middengebied en hebben eenzelfde fysiek beeld van het gebied. Echter, beelden over de aanpak verschillen. Onder andere problemen als parkeren, het uitbreiden van VieCuri en Fontys en het leegstaande oude veilingterrein zijn punten van discussie voor betrokken partijen. Na de miniproeftuin is er geen voortgang gemaakt met inhoudelijke en procesmatige afspraken tussen partijen aangaande eerder genoemde problemen. Tot slot wordt door betrokken partijen een totale gebiedsvisie gemist.

Tabel 20: Het middengebied in rondes

Ronden en cruciale momenten	Stand van zaken, activiteiten en uitkomsten	Betrokken actoren
Ronde 1: voor de miniproeftuin Periode: februari 2003 - maart 2004	<ul style="list-style-type: none"> - Interne gebiedsafbakening naar functies en projecten - Maart 2003: hoog interactieniveau - Zoekend naar gebiedsaanpak - Ad hoc karakter van projecten - Nog geen basis voor besluitvorming 	Gemeente Venlo, VieCuri, KvK, Fontys, Den Hulster, Zorggroep.
Cruciale momenten en uitkomsten:	<ul style="list-style-type: none"> - Aangenomen motie raad. - Themabijeenkomst maart 2003: eerste kennismaking met externe partners met thema's zorg en onderwijs. - Behoefte aan externe ondersteuning gaat leven - Ambitie van persoon (hoofd SO) naar organisatie (afdeling SO en OW). - Actie naar Habiforum toe. 	
Ronde 2: tijdens de miniproeftuin Periode: maart 2004 - december 2004	<ul style="list-style-type: none"> - Externe gebiedsoriëntatie. - Gesprekken met interne en externe betrokken partijen. - Habiforum ondersteunt de gemeente Venlo. - Gebiedsconferentie zorgt voor gedeelde probleemperecepties, maar verschillende beelden over de aanpak 	Gemeente Venlo, VieCuri, KvK, Fontys, Zorggroep, Limburgs Landschap.
Cruciale momenten en uitkomsten:	<ul style="list-style-type: none"> - Habiforum: interactie met externe partners neemt toe. - Convergentie van percepties over beleid en gemeentelijke organisatie. - Nieuwe inzichten over relatie groen en gezondheid. - Parkeren als toekomstig probleem erkend. - Opstap naar procesarchitectuur. - Vertrouwen in de vorm van meedenken (passief), maar nog niet meedoen (actief). - Geen stappen naar uitvoering en samenwerkingsconstructies. 	
Ronde 3: na de miniproeftuin Periode: december 2004 - anno 2006/ 2007	<ul style="list-style-type: none"> - Besluiten komen niet van de grond. - De integrale aanpak verwatert en de schuld wordt gegeven aan onder andere het gebrek aan bestuurlijk en financieel draagvlak. - Er worden geen pogingen van ambtenarij gedaan om (bestuurlijke) urgentie te herwinnen. - Het proces van het middengebied ligt stil en krijgt geen politieke, bestuurlijke en maatschappelijke aandacht meer. - Functionele en fysieke samenhang ontbreekt nog steeds en middengebied verliest ook aandacht bij externe partijen. 	Gemeente Venlo.
Cruciale momenten en uitkomsten:	<ul style="list-style-type: none"> - Formele afloop miniproeftuin - Verlies draagvlak gebied - Miscommunicatie in verwachtingen voor initiatief en eigenaarschap - Geen inhoudelijke vernieuwing, geen stijging van (inhoud van) interacties, geen constructies opgezet. 	

	- Geen vervolg gegeven aan miniproeftuin.	
--	---	--

5.2 Procesverloop

In het besluitvormingsproces van het middengebied zijn een aantal momenten geweest die bepaalde gevolgen en uitkomsten met zich mee hebben gebracht en waar een aantal partijen bij betrokken waren. De ambitie van herontwikkeling van het middengebied zorgde voor het op gang brengen van een proces van oriëntatie en besluitvorming²⁴ en moest daarnaast een leerproces over gebiedsgerichte ontwikkelingsplanologie op gang brengen.

Ronde 1

De gemeenteraad van Venlo nam medio februari 2003 de motie vanuit de afdeling SO aan, met als gevolg dat er een structuurschets opgesteld diende te worden. Intern werden twee brainstormsessies georganiseerd door de afdeling SO en O&W, waarvan medio maart 2003 een conceptvisie de uitkomst was, die de afbakening, de ruimtelijke dragers en de functionele pijlers van het middengebied in zich droeg. De contacten werden georganiseerd door de afdeling Onderwijs & Welzijn, in samenwerking met de afdeling Stedelijke Ontwikkeling en eind maart 2003 werd er een themabijeenkomst Zorg & Onderwijs georganiseerd met betrokken partijen als VieCuri, Fontys, Universiteit Maastricht, ROC Gilde, Voortgezet Onderwijs, de Zorggroep, de provincie en de Kamer van Koophandel.

Masterplan Middengebied

Voordat de twee interne brainstormsessies en de themabijeenkomst georganiseerd werden, werd op bestuurlijk niveau een Masterplan gewenst, dat opgesteld moest worden voor november 2003. Dit plan moest de nadere uitwerking bevatten van een ruimtelijk-functionele samenhang, de wijze waarop synergie kon worden gecreëerd in de vorm van samenwerking met partners en een verkenning van de haalbaarheid van beleid rondom het middengebied. Hierbij kwam de noodzaak van het benaderen van externe partijen aan de orde. Met name de ambities van de Zorggroep, VieCuri, Fontys en ontwikkelaars moesten geconcretiseerd worden, zodat zicht zou ontstaan op eventuele gedeelde ambities. Er diende volgens de gemeente Venlo een ontwikkeling met partners plaats te vinden binnen de afbakening naar functies die de gemeente Venlo in de structuurschets en de conceptvisie geformuleerd had. De gemeente Venlo hield gesprekken met onder andere VieCuri en Van Nieuwenhuizen-Jongen om op in kaart te brengen wat er zoal mogelijk is in het middengebied. Van duidelijke procesafspraken en concrete invulling van mogelijkheden was geen sprake en november 2003 lag er nog geen Masterplan.

Gemeente Venlo wenst ondersteuning

Eind mei 2003 verstuurde het hoofd van de afdeling SO een notitie naar Habiforum. Na de eerder genoemde bijeenkomsten ontstond er bij de gemeente Venlo de behoefte aan externe ondersteuning op met name het procesmatige vlak van besluitvorming rondom het middengebied. Het belang van synergie en het delen van belangen en waarden werd door de gemeente Venlo in een proces van overleg onderstreept. De

²⁴ Er bestaan bij respondenten verschillende beelden over de grenzen van het concept besluitvorming. Met name de Zorggroep, maar ook VieCuri geven namelijk aan dat er nauwelijks sprake is geweest van besluitvorming. De activiteiten die ondernomen zijn zien zij meer als de fase die vooraf gaat aan besluitvorming.

uitkomst moest een gebiedsvisie zijn, die zowel intern als extern gedragen zou worden door betrokkenen.

De ambitie van de gemeente Venlo betrof meer concreet het verkrijgen van meer kennis over de volgende onderwerpen:

- Omgang met grootschalige ontwikkelingen;
- Wijze en moment van betrekken van externe partijen in het proces en het verbeteren van de verhouding tussen de gemeente en externe partijen, alsook tussen de externe partijen onderling;
- Afstemming tussen visieontwikkeling van het middengebied en overige visieontwikkelingen van de gemeente (interactie met hoofdkaders);
- De wijze waarop vervlechting van functies en meervoudig ruimtegebruik gerealiseerd kan worden (interactie met gemeentelijke bestuursorganen) en;
- Leereffecten van een meerstemmig proces voor de gemeentelijke organisatie: het zoeken naar nieuwe manieren om in te spelen op en invulling te geven aan nieuwe maatschappelijke processen en gezamenlijke projectrealisatie.

In een collegevoorstel medio oktober 2003 werden een aantal problemen uiteengezet. Initiatieven bevonden zich in uiteenlopende fasen, er vond incidentele projectontwikkeling plaats en er waren weinig financiële dragers voor het dragen van beoogde ontwikkelingen in het middengebied. Kortom, de gemeente Venlo kreeg door de tijd heen steeds meer behoefte aan (externe) ondersteuning.

Ronde 2

Het aankaarten van de problemen bij het gemeentelijk bestuur leidde er in februari 2004 toe dat Habiforum partner werd van de gemeente Venlo en een procesmatige ondersteuning zou bieden. In een notitie van Habiforum aan de gemeente Venlo gaf Habiforum een beschrijving van de miniproeftuin in termen van doelen, ambities en financiën en de rol van Habiforum en de gemeente Venlo daarin. Er werd uiteindelijk een samenwerkingsovereenkomst ondertekend waarin de afspraken formeel werden vastgelegd.

De miniproeftuin

Deze ronde wordt gekarakteriseerd door een interventie: een miniproeftuin werd vormgegeven door een globale planning voor de periode van maart tot september 2004 vanuit de gemeente Venlo, in samenwerking met Habiforum. De globale planning bracht een aantal functies en betrokken instellingen in kaart²⁵. Een afsluitende gebiedsconferentie met thema-uitwerkingen als input en een ontwikkelingsplan als output zou het doel zijn van de miniproeftuin. De functie van de gemeente Venlo in deze ronde was het afstemmen en beschikbaar stellen van middelen. Habiforum had als concrete taak het inventariseren van visies, claims en strategieën bij betrokken partijen en het daarbij zelf actief op zoek gaan naar koppelingen met initiatieven, visies en beleidsprocessen op hogere schaalniveaus en in andere regio's die relevant zijn voor het middengebied. Ter versterking van de gemeentelijke regiefunctie was met Habiforum de

²⁵ Hoofdstuk 4 behandelt de functies, deelprojecten en betrokken partijen.

afpraak gemaakt dat zij mede het proces begeleiden. Habiforum concentreerde zich in eerste instantie op gesprekken met partijen die een belang hebben bij de ontwikkeling van het gebied. Zij organiseerde samen met de gemeente Venlo de gebiedsconferentie.

De miniproeftuin had naast een totale gebiedsvisie als uitkomst ook de nadrukkelijke ambitie om binnen de gemeentelijke organisatie een leerproces op gang te brengen rond innovatieve gebiedsontwikkeling en samenwerking met andere relevante partijen. Dit kon tevens een bredere uitstraling hebben dan specifiek het project middengebied. Habiforum had als onderdeel van haar positie de taak om een inventarisatie in kaart te brengen van (percepties van relevante actoren op) kansen voor vernieuwend ruimtegebruik en co-creatie in het middengebied. Habiforum voerde in dit kader een aantal gesprekken met actoren in het middengebied ter voorbereiding op de gebiedsconferentie van december 2004. Onder de respondenten bevonden zich intern twee wethouders, het hoofd SO, Ontwikkelteam middengebied, de griffier van de gemeenteraad en de projectleider middengebied. Extern is er onder andere contact geweest tussen Habiforum en Van Nieuwenhuizen-Jongen en Limburgs Landschap. Bij de partijen werd de zorg over de aanpak van het middengebied breed gedeeld en gekoppeld aan bestuurlijke cultuur, verkokering en een te sterke interne gerichtheid van de gemeentelijke organisatie. Er leek brede consensus te bestaan over de ambities om natuur, gezondheid, onderwijs en sport met elkaar te verbinden. Het ambitieniveau bewoog zich hierbij tussen ontspannen ontwikkeling (groen casco, parkgedachte, geen intensieve bebouwing en geen industrie) en innovatieve aanpak (mini Health Valley, regionale functie en verbinding tussen onderwijs en zorg). Tevens kwamen ambities naar boven om vanuit een breder perspectief naar het middengebied te kijken, dan de afbakening van projecten in de conceptvisie. Projecten werden ad hoc uitgevoerd en nog steeds bestond er geen samenhang tussen functies in het middengebied. Er werd wel een stap gemaakt naar inzicht in wat er daadwerkelijk mogelijk is in het middengebied en wat overheersende beelden zijn van het gebied en de beleidsaanpak. Zo werd er een basis gelegd voor de gebiedsconferentie die in december 2004 zou plaatsvinden. Voor wat betreft het lerend vermogen van de gemeentelijke organisatie leverde een quick scan van een aantal gesprekken een aantal oordelen op. Er bleek een kritisch oordeel te bestaan over het vermogen van de gemeente om door te pakken op ambities en initiatieven verdampten snel. Daarnaast heerste er een beeld van een vrij gefragmenteerd werkende en een nog te sterk intern gerichte organisatie. Tot slot heerste het beeld dat de gemeente Venlo op alle niveaus nog zoekende is naar het geven van invulling aan een procesmatige aanpak en haar eigen rol daarin.

De gebiedsconferentie

Medio december 2004 werd de gebiedsconferentie georganiseerd door de gemeente Venlo in samenwerking met Habiforum. In de conferentie werden de verschillende thema-uitwerkingen als input gebruikt en moest een ontwikkelingsplan volgens beleidsstukken als output dienen. Bedoeling vanuit Habiforum was het zoeken naar en het aantonen van interessante koppelingen tussen functies, actoren en oplossingen. Bij deze conferentie waren vertegenwoordigers van de volgende partijen betrokken:

Habiforum LIOF Gemeente Venlo VieCuri Limburgs Landschap Kamer van Koophandel	Fontys Eindhoven Fontys Venlo Milieufederatie Zorggroep Noord-Limburg RMNO Nieuwenhuizen-Jongen B.V.
--	---

In de conferentie werd er door Habiforum gebruik gemaakt van een werktitel. Dit concept kreeg de naam "Gezondheidspark". Met behulp van conceptvorming trachtte Habiforum visies en ideeën van de participerende partijen te verzamelen. In de context van een gezondheidspark werd er brainstormend nagedacht over vernieuwende oplossingen die tevens bindend kunnen zijn voor koppelingen tussen partners. De bevindingen op de gebiedsconferentie zijn uiteindelijk te vertalen in enthousiasme over meedenken, maar terughoudendheid voor actieve participatie bij partners. Er werd door alle partijen erkend dat er een eigenaar van het middengebied nodig is. Over hoe dit zou worden ingevuld, bleef men terughoudend. De functies die het middengebied in zich moest dragen werd uiteindelijk ook gedeeld door alle partijen. Groen, sport, onderwijs en gezondheid bleven de kernpijlers. Partijen waren bereid in het vervolg mee te denken, maar waren minder enthousiast over actieve participatie, aldus Habiforum in het verslag van de gebiedsconferentie.

Ronde 3

De miniproeftuin was een aanvulling op en ondersteuning van het reguliere beleidsproces ten aanzien van het middengebied. Het had voor ogen om synergie te creëren tussen eventuele partners en daarnaast een leerproces op gang te brengen over innovatieve gebiedsontwikkeling. De gesprekken die Habiforum voerde, hebben effect gehad op de beelden die nu bekend zijn bij zowel de gemeente Venlo als externe partijen, zoals Fontys, VieCuri en Limburgs Landschap. De miniproeftuin eindigde in een conferentie. Vooral deze conferentie moest de basis vormen voor een volgende stap, een stap waarin betrokken partijen zelf initiatief zouden nemen en waarbij die partijen dan ook samenwerkingsverbanden aan zouden gaan. Echter, de conferentie heeft er niet voor kunnen zorgen dat partijen ook daadwerkelijk samenwerking aan zijn gegaan en daarmee tot concrete invulling van eventuele plannen zijn gekomen. De beoogde synergie was na de gebiedsconferentie nauwelijks aanwezig. Partijen als VieCuri, Fontys, Zorggroep en Van Nieuwenhuizen-Jongen namen geen initiatief en ook intern bij de gemeente Venlo werd, naast een aantal bilaterale gesprekken tussen de projectleider en betrokken partijen, steeds minder aandacht besteed aan het middengebied. De gebiedsconferentie heeft partijen met elkaar kennis laten maken rondom een nog in te vullen project, maar bood geen mogelijkheid om bindende afspraken over concrete invullingen te maken. Partijen formuleren nog steeds hun eigen strategie en beleid en houden daarbij nauwelijks tot geen rekening met het middengebied en de geambieerde samenhang tussen functies. De proeftuin heeft niet kunnen zorgen voor een gevoel van urgentie bij de betrokken partijen. Ook intern bij de gemeente Venlo heeft de gemeenteraad geen terugkoppeling gezien van de gebiedsconferentie. Het verschijnsel van de bestuurlijke wisselingen bij de gemeente Venlo wordt door partijen aangekaart als een factor die de effectiviteit

van een instrument als een proeftuin op voorhand kan verminderen. Een proeftuin voor meerdere jaren blijft tevens uit en er vinden alleen nog evaluatieve gesprekken plaats tussen de gemeente Venlo en Habiforum.

5.3 Uitkomsten

Betrokken partijen hadden vooral na de gebiedsconferentie van december 2004 niet het gevoel dat dit interactiemoment daadwerkelijk tot concrete vervolgstappen en procesafspraken heeft geleid. Er werd in de beeldvorming van betrokkenen brainstormend en vrijblijvend gesproken over eventuele koppelingen op het gebied van samenwerking in de zorg en de relatie tussen zorg, sport, onderwijs en groen, maar van een concrete invulling van functies en projecten was geen sprake. Er bestonden tevens bij betrokkenen verschillende beelden over de aanpak van het middengebied. Partijen als Limburgs Landschap, de gemeente Venlo en Fontys hogescholen zagen de conferentie als een instrument, dat in ieder geval voor synergie van kennis heeft gezorgd. Echter, partijen als de Kamer van Koophandel, Van Nieuwenhuizen-Jongen, de Zorggroep en het VieCuri ziekenhuis gaven aan dat een dergelijke bijeenkomst met vele partijen, die in verschillende mate een belang hebben bij beleid betreffende het middengebied, niet de manier is om daadwerkelijk tot uitvoering van beleid te komen. Deze partijen prefereren een aanpak, waarbij een kleine werkgroep van relevante en dragende partijen gezamenlijk tot formulering, implementatie en uitvoering van een totale gebiedsvisie komt. Een ontwikkelingsvisie, die als uitkomst van de miniproeftuin moest dienen, ontbrak en een terugkoppelingsbijeenkomst na de gebiedsconferentie werd niet georganiseerd.

Iets wat opvalt tijdens en na het proces, is de interventie van Habiforum. Met die interventie kwamen er een aantal interacties op gang met interne, maar ook externe partijen en leverde een gebiedsconferentie volgens met name gemeentelijke actoren zowel op inhoudelijk als procesmatig gebied bepaalde inzichten bij de gemeente Venlo. Zo ontstonden inzichten over de positieve relatie tussen gezondheid en groen en onder andere ontwikkelingen bij Fontys en de visie van Van Nieuwenhuizen-Jongen en VieCuri. Echter, de effecten van de activiteiten in deze ronde in termen van projectontwikkeling, interacties en samenwerkingsverbanden blijven uit. Er worden geen nieuwe projecten gelanceerd of eerdere gewenste projecten uitgevoerd die de beoogde integrale aanpak in het middengebied onderstrepen. Een uitkomst van deze ronde is geweest dat bij partijen de gedachte is gaan heersen dat er veel mogelijk is in het middengebied, maar dat er geen echte stappen zijn genomen in procesarchitectuur. Met andere woorden, er zijn geen terugkoppelingen geweest vanuit de gemeente Venlo, er ligt geen Masterplan Middengebied en partijen nemen zelf geen initiatief. Betrokken partijen geven aan dat het verslag van de conferentie een van de laatste documenten is geweest over het middengebied. Dit verslag werd geproduceerd door Habiforum.

Een laatste cruciaal moment was de afloop van de formele samenwerking tussen Habiforum en de gemeente Venlo. Dit moment had voor een vervolg kunnen zorgen, wanneer Habiforum en de gemeente Venlo door zouden pakken op eerdere activiteiten en bevindingen door een proeftuin voor meerdere jaren op te starten. Echter, dit

gebeurde niet. De gemeente Venlo gaf op de gebiedsconferentie aan graag initiatieven te ontvangen van betrokken partners. De Kamer van Koophandel had, met een rol als koppelaar, als boegbeeld kunnen dienen voor het gebied, maar deze partij zag uiteindelijk geen functies weggelegd in een dergelijke verantwoordelijke aanjagende rol, zoals zij die bij het Technodome vervuld hadden. De gemeente Venlo zou volgens de KvK intern eerst afstemming moeten zien te vinden over het middengebied en daarna met een sterke visie met de externe partners overeenstemmen. Wel willen zij graag ondersteuning bieden aan de gemeente Venlo in het opzetten van contacten, interacties en onderzoek. Echter, de grotere gemeentelijke projecten vereisen meer aandacht.

Transparante kennis en informatie over (koppelingen in) het middengebied, zoals een totale gebiedsvisie, ontbreekt. Partijen hebben geen terugkoppeling gekregen na de gebiedsconferentie, iets wat zij achteraf toch verwacht hadden. Het verslag van Habiforum is het enige wat teruggekoppeld is. Een gebiedsvisie ontbreekt en betrokken partijen hebben nog steeds geen wetenschap van concrete plannen en rollen die partijen moeten spelen. Vanwege dit gemis, is het moeilijk om ook procesafspraken te maken.

De uitkomsten van het proces zijn nauwelijks onder te brengen in nieuwe inhoudelijke uitgangspunten, projecten en een stijging van structurele en continue interacties. Daarnaast heeft het proces geen samenwerkingsconstructies als uitkomst gehad, waarbij een drie-eenheid van de gemeente Venlo, de Kamer van Koophandel en Habiforum een sterk blok had kunnen vormen voor het binden van belangen, doelen en middelen van partijen. De proeftuin voor meerdere jaren bleef uit. De belangen van partijen zijn in deelprojecten uitgevoerd (Fontys, VieCuri, Zorggroep) en de uitkomst van het proces is dan ook geen integrale uitvoering van deelprojecten. Vanwege dit gegeven, was het lastig om het proces zodanig te arrangeren, dat een nieuwe ronde zou ontstaan, waarin implementatie en wellicht uitvoering karakteriserend zijn. De partijen voelden zich niet gebonden aan of geraakt door beleid van het middengebied en waren niet bereid eigen belangen te integreren naar een algemeen belang. De gemeente Venlo en Habiforum als organisatoren van de bijeenkomsten hebben ook geen slag kunnen maken naar een vervolgstap, waarin inhoudelijke keuzes gemaakt zouden worden en waarbij problemen van passende oplossingen binnen de (nooit verschenen) totaalvisie voorzien zouden worden.

Het middengebied van de agenda?

Partijen kennen elkaars beelden na het proces tot aan de gebiedsconferentie en delen beelden over de fysieke status van het gebied in perspectief van de samenvoeging tussen Venlo en Tegelen, de aanleiding van het beleidsprobleem. Echter, partijen voelen zich niet gezamenlijk verantwoordelijk voor het gebied en wijzen spreekwoordelijke vingers naar de gemeente Venlo. Beelden over de gebrekkige actieve aanpak van de gemeente Venlo worden door partijen gedeeld en bij de gemeente Venlo en externe partijen worden bestuurlijke wisselingen als mogelijke verklaring gegeven voor het wegvallen van het middengebied. Het plotselinge overlijden van de actieve wethouder RO en het formele einde van de miniproeftuin zijn concreet twee factoren die aangehaald worden door partijen als

oorzaak voor de gebrekkige urgentie van het middengebied. Het lijkt erop dat wisselingen ervoor hebben gezorgd dat er minder affiniteit met het middengebied is op bestuurlijk niveau. Het ambtelijk apparaat houdt zich bezig met grotere projecten als de Greenport en de Floriade en zo is de aandacht voor het middengebied verdwenen. Het ad hoc karakter van projecten is eigenlijk niet weggeweest, in de vorm van een gemeenteloods BOR, een brandweerkazerne in het groene deel van het middengebied, de verplaatsing van de sportvelden in het kader van de A73-A74 en ook de kleine bedrijvigheid in de vorm van Formido en Boels zijn nog steeds voorbeelden van niet op elkaar aansluitende waarden en functies. De ambitie die heerst bij de gemeente Venlo biedt een mogelijkheid voor de toekomst. Er is genoeg kennis en enthousiasme aanwezig, maar het mist interne bestuurlijke en financiële draagkracht, eigenaarschap en misschien wel leiderschap na het overlijden van de voormalig actief betrokken wethouder RO.

5.4 De dynamiek van het proces: strategieën van betrokken actoren

Zoals uiteengezet in paragraaf 5.2, zijn er een aantal momenten geweest die zowel positieve als negatieve gevolgen hebben gehad voor besluitvorming in het middengebied. Deze momenten en hun gevolgen worden tevens beïnvloed door actoren in het middengebied en strategieën die zij hanteren om hun eigen doelen of netwerkdoelen te bereiken. In deze paragraaf wordt de complexiteit van besluitvorming in het middengebied in kaart gebracht door bepaalde strategieën van actoren te achterhalen en af te zetten tegen de ambities en doelen die onder andere de gemeente Venlo met het middengebied heeft.

Gebrek aan initiatief

Het probleem in het middengebied betreft volgens betrokken partijen het gebrek aan initiatief om tot concrete actie te komen, ook wel een gebrek aan urgentie genoemd. Daarnaast zijn er ook simpelweg vele mogelijkheden in het gebied en lijken betrokken partijen behoefte te hebben aan een dragende speler, die de lijnen uitzet in een gebiedsvisie. Dit blijkt uit de vraag naar een gemeentelijke visie van het middengebied, die niet alleen op de inhoud focust, maar ook op de organisatie en het proces. Van Nieuwenhuizen-Jongen wil samen met de gemeente Venlo deze visie gaan ontwikkelen naar concreet uitvoerbare projecten. Ook deze speler heeft een breed kader nodig om daadwerkelijk tot projectontwikkeling te komen (ook voor zijn eigen terrein). Echter, niet alle partijen zien dezelfde kansen en meerwaarde in het middengebied, waardoor hun handelingen ook onderling verschillen. Dit maakt het moeilijk om daadwerkelijk tot gedeelde oplossingen te komen die als uitwerking dienen van de afbakening die de gemeente Venlo met een conceptvisie heeft opgezet. In onderstaand tabel worden per actor de strategieën die zij hanteren, uiteengezet.

Tabel 21: Actoren en hun strategieën en activiteiten

Actor	Strategieën & activiteiten
Gemeente Venlo	<i>Faciliterende strategie:</i> de gemeente Venlo heeft vanuit haar maatschappelijke positie de verantwoordelijkheid voor het beleid van het middengebied. Verschillende belangen van VieCuri, Van Nieuwenhuizen-Jongen en sportclubs en onderwijs werken in op het beleid van de gemeente. De gemeente erkende haar beperkte financiële en personele dragers, organiseerde bijeenkomsten voor partnerschap en hield bilaterale gesprekken

	met externe actoren.
Van Nieuwenhuizen-Jongen b.v.	<i>Samenwerkingsstrategie:</i> deze speler is aannemer, projectontwikkelaar en eigenaar van het leegstaande voormalige veilingterrein. De actor was zelf op zoek naar oplossingen voor het veilingterrein naar bepaalde zorgfuncties. De actor wil onderhandelen over een ontwikkelingsvisie en wil "stenen bouwen" op het terrein.
VieCuri ziekenhuis	<i>Go-alone strategie:</i> VieCuri heeft inmiddels een deel van de uitbreiding op eigen terrein gerealiseerd. De gedachte van een eventuele andere invulling van die ruimte en overige ruimte in de context van herontwikkeling middengebied heeft geen rol gespeeld. Ook voor toekomstige problemen ten aanzien van parkeren, patiëntenvervoer en huisvesting reageert het op eigen ontwikkelingen en gevolgen van die ontwikkelingen.
Fontys hogescholen	<i>Go-alone strategie:</i> Fontys reageert op ontwikkelingen in het studentenaantal en de uitbreiding van de locaties. Zij is bezig met het afstemmen van het aantal studenten en het internationale karakter van de technische en logistieke hogeschool. Fontys ziet wel kansen, maar laat toekomstige ontwikkelingen bepalen.
Kamer van Koophandel	<i>Faciliterende strategie:</i> de KvK is de initiatiefnemer van het project Technodome. Het is zo betrokken geraakt bij het gehele middengebied. Ook voor het Technodome liggen er belangen bij op elkaar afgestemde functies. De KvK ziet zichzelf eventueel een rol als koppelaar en onderzoeker spelen.
Zorggroep Noord-Limburg	<i>Go-alone strategie:</i> de Zorggroep breidt uit. Het beheert een groot park in Venlo en is daarnaast bezig met de nieuwbouw van een zorgcentrum aan de rand van Tegelen. Ziet zichzelf nauwelijks een rol spelen in het middengebied, die meer inhoudt dan eventuele afnemer van diensten en personeel.
Limburgs Landschap	<i>Vermijdende strategie:</i> Limburgs Landschap verhoudt zich passief tot besluitvorming omtrent de stedelijke functies. Het groene deel moet behouden blijven en vooralsnog is dat het geval, met uitzonderingen van de gemeenteloods BOR en een brandweerkazerne. Voor de stedelijke functies kan de stichting ondersteunend meedenken, maar concrete oplossingen voor de invulling heeft de stichting niet.

Ingrediënten voor samenwerking?

Uit tabel 21 wordt duidelijk dat er een tweetal betrokken actoren zijn die, naast de gemeente Venlo, actief waren in het middengebied en daarbij op zoek waren naar koppelingen tussen betrokken partijen: de KvK vanuit het Technodome en Van Nieuwenhuizen-Jongen vanuit het leegstaande voormalige veilingterrein.

De Kamer van Koophandel is vanuit maatschappelijk belang betrokken bij het middengebied. In regionaal en zelfs internationaal verband kan het middengebied namelijk volgens de KvK veel gaan betekenen voor Venlo als stad. Met de aanleg van de A73 en A74 ziet de KvK mogelijkheden op vele gebieden. Onderwijs krijgt vanuit het belang van de ondernemers en het eerdere succesvolle project Technodome een centrale positie in de gedachten van de KvK. Bedrijvigheid kan volgens de KvK goed samengaan met het groene karakter van het gebied. Het groen zorgt voor een indrukwekkende entree vanaf de A73/A74 naar het stedelijke gedeelte van het middengebied en de omliggende kernen Venlo en Tegelen. De Kamer hield zich voor en tijdens het proces van het middengebied bezig met het Technodome en ziet nog steeds kansen voor een doorgaande leerweg in de regio en specifiek in het middengebied met Fontys. Daarvoor zullen partijen als Den Hulster en Fontys koppelingen moeten vinden. De Kamer heeft een trekkende rol gespeeld in het Technodome. In het middengebied

ziet de Kamer dat er vele kansen gemist worden. Er zal volgens de Kamer geheel opnieuw naar het gebied gekeken moeten worden, voordat er überhaupt over probleemeigenaars en procesmatige afspraken gesproken kan worden.

Van Nieuwenhuizen-Jongen heeft een machtige positie op het gebied van projectontwikkeling en beheert vele vastgoedprojecten in de regio. Het grondbezit in de vorm van het leegstaande voormalige veilingterrein levert voor hem daarnaast een centrale positie in het beleid van het middengebied op. Vanuit zijn private achtergrond is niet het maatschappelijke oogmerk van belang, maar meer de meerwaarde van zijn investeringen op de lange termijn in de vorm van de oplevering van de grond. De projectontwikkelaar is ondernemend. Echter, de actieve houding van de actor heeft niet tot concrete actie geleid. Er bestaan beelden dat de eigenaar wacht vanwege de verwachte waardestijging van de grond bij juist onderhoud. Invulling van het terrein kan alle kanten op, behalve een parkeervoorziening. Ook mogelijkheden tot zorgfuncties bestaan nog, maar vanwege het trage karakter van besluitvorming en de vele onderzoeksarrangementen die door de gemeente Venlo gehanteerd worden, wordt de grondeigenaar ongeduldig en geeft aan zelf veel kennis en ervaring te bezitten om dat terrein in te vullen. Het gevaar schuilt er echter in voor de gemeente Venlo, dat deze projectontwikkelaar en tevens grondeigenaar wellicht een te machtige positie kan gaan vervullen in het middengebied. De grond, de kennis en de investeringsbereidheid kunnen leiden tot een aantal verwachtingen ten opzichte van de invulling van het terrein. Het terrein lijkt na een aantal gemiste kansen ook steeds meer aan kracht te winnen, zeker wanneer een geambieerde boulevardgedachte nog steeds heerst bij de gemeente Venlo. Het is het meest centraal gelegen stuk grond tussen VieCuri, Fontys en Den Hulster. De eigenaar erkent dit zelf ook en stelt zich afwachtend op. De waarde van het terrein stijgt bij onderhoud en renovatie en zo wordt het steeds moeilijker om als belanghebbende invloed uit te oefenen op de invulling van het terrein. Het enthousiasme van Van Nieuwenhuizen-Jongen bestaat nog steeds, maar verkeert in een ongebruikte status.

Ad hoc of afstemming?

Naast de meer op samenwerking gerichte strategieën van de gemeente Venlo en de Kamer van Koophandel zijn andere partijen als VieCuri, Fontys en de Zorggroep meer gericht op het beleid en de strategie van de eigen organisatie. Het VieCuri ziekenhuis vertoont vanwege haar belang bij uitbreiding van het ziekenhuis zelf en functies die het vervult of gaat vervullen, minder afhankelijkheid van andere partijen in de context van het middengebied en vertoont een go-alone strategie. VieCuri zorgde er uiteindelijk voor dat een punt van discussie, de fysieke uitbreiding op eigen terrein, een gegeven is. Van hieruit is een typische uitkomst van VieCuri's strategie op besluitvorming, dat er op dit moment geen mogelijkheid bestaat om koppelingen tussen Fontys en VieCuri te bewerkstelligen om gezamenlijk opleidingen op het gebied van onderwijs en zorg te realiseren. VieCuri geeft aan dat hierover in de toekomst opnieuw nagedacht zou moeten worden. Het ziekenhuis is namelijk zelf bezig met het verzorgen van een leerlab voor studenten en co-assistenten. In dit leerlab wordt een wetenschapsbureau en datamanagement ontwikkeld. Voor wat betreft het parkeren loopt het ziekenhuis

toekomstige problemen tegemoet, mede vanwege de uitbreiding tot RCGG. De verwachte toenemende patiëntenstroom brengt de mogelijkheid met zich mee dat er een te hoge druk komt te liggen op de parkeerruimte. Een parkeerruimte aan de overkant op het veilingterrein is geen optie in de ogen van Van Nieuwenhuizen-Jongen. Een neveneffect wat kan optreden is dat het ziekenhuis zal moeten uitwijken in een groen gedeelte, wanneer de druk te hoog wordt. Dit zou dan in strijd zijn met de wensen van de motie, waar het groene casco behouden dient te blijven. Kortom, het ziekenhuis zorgt voor daadkracht in het vervullen van eigen behoeften en heeft weinig aandacht voor het gehele middengebied en de samenhang tussen functies die vanuit maatschappelijk oogpunt gewenst wordt door de gemeente Venlo. Het geeft zelf aan dat het nog weinig concrete plannen voorgelegd heeft gekregen van andere partijen en de gemeente Venlo in het bijzonder. Het ziekenhuis ziet ook kansen in het middengebied, maar houdt zich met name bezig met ontwikkelingen in de zorgsector, die naar verwachting tot een stijging van het aantal chronisch zieken leiden. Daarnaast brengt de omgevingsontwikkeling een gereguleerde marktwerking met zich mee, waardoor concurrentie zich om de hoek kan gaan plaatsen.

Iets wat samenhangt met het parkeerprobleem van VieCuri zijn de ontwikkelingen bij Fontys ten aanzien van het toekomstige studentenaantal. Fontys hogescholen ziet vele kansen in het middengebied, maar voor haar eigen positie geeft het aan zich aan te passen aan ontwikkelingen. In de zorgsector kunnen domotica en Trans Nurse Practitioner koppelingen bieden tussen Fontys technische opleidingen en VieCuri. In de opleidingen kunnen ontwikkelingen vanuit het Technodome een kans krijgen in de vorm van een doorgaande leerweg in samenwerking met Den Hulster en wanneer deze ontwikkelingen een kans krijgen, is er ook een optie om verpleegkunde te integreren in een mogelijke samenwerking met VieCuri, in de vorm van een zorghotel of zorgboulevard. Ook ontwikkelingen in Duitse zorg kunnen vragen om specialistische functies. Echter, dit zijn mogelijkheden. Zelf is het wel bezig met eigen initiatieven van onderzoek om techniek te integreren in de zorg. Zo heeft het met de Zorggroep een tweejarig project uitgevoerd waar onder andere de integratie van domotica aan de orde is gekomen. Belangen die Fontys heeft bij herontwikkeling van het middengebied, is dat er iets gedaan kan worden aan functies als sport, huisvesting en parkeren. Studenten baseren hun keuze voor een groot deel op toegang tot sport en recreatie en Fontys heeft sport nodig om studenten aan te trekken. Een oplossing ligt voor de hand, namelijk de sportvelden voor atletiek en hockey en eventueel een gedeeld gebruik van de sportzalen van Den Hulster. Er is daarnaast een druk op studentenhuysvesting en wanneer er meer (internationale) studenten in Venlo komen te studeren kan dat een probleem worden. Een gedeeld belang die er volgens Fontys bestaat tussen de gemeente Venlo en Fontys is een economisch belang: het aantrekken en behouden van hoger opgeleiden. De belangen die Fontys heeft bij het creëren van synergie, het dragen van risico's en het herontwikkelen van het middengebied zorgt echter niet voor een hoge mate van afhankelijkheid van andere partijen. Fontys lijkt een afwachtende houding te hebben, maar geeft expliciet aan bereid te zijn na te denken over en te investeren in bepaalde koppelingen op de eerdere genoemde belangen die het heeft bij beleid van het middengebied.

De stichting Zorggroep Noord-Limburg is een organisatie die in verhouding tot eerder genoemde partijen weinig direct belang heeft bij herontwikkeling van het middengebied. De stichting ziet zichzelf eventueel alleen een rol spelen als afnemer van zorggerelateerde opleidingen, in samenwerking met Fontys en Den Hulster. De stichting is dan ook niet bezig met het nadenken over beleid omtrent het middengebied en is bezig met het nieuwe park aan de rand van Tegelen wat over twee tot vier jaar gerealiseerd moet zijn. Dit is iets wat ook gecombineerd had kunnen worden in het middengebied, wellicht op het veilingterrein. Zorggroep ziet zelf weinig up-to-date informatie over ontwikkelingen en heeft ook geen terugkoppeling ontvangen van de gebiedsconferentie december 2004 in de vorm van concrete plannen en haalbaarheidsindicatoren. Zorggroep onderneemt geen actie in het middengebied, omdat het er geen directe en urgente belangen heeft liggen.

5.5 Conclusie

De in de vorige paragraaf behandelde strategieën van actoren maken het lastig om koppelingen te realiseren tussen actoren, die daadwerkelijk tot inhoudelijke en procesmatige vervolgacties en leiden. De betrokken partijen oriënteren zich op eigen activiteiten en eigen marktontwikkelingen. Centrale spelers zoals VieCuri en Fontys zien kansen, maar beide spelers laten eigen ontwikkelingen met de meeste urgentie de richting bepalen. Het leegstaande veilingterrein biedt genoeg opties, maar is eigendom van Van Nieuwenhuizen-Jongen en die ziet in de context van gebiedsontwikkeling geen toegevoegde waarde in parkeermogelijkheden voor VieCuri en Fontys. Het rommelige karakter van het gebied blijft bestaan en kansen ten opzichte van een zorg- of gezondheidsboulevard lijken gemist. De uitbreiding van het ziekenhuis op eigen terrein heeft er klaarblijkelijk voor gezorgd dat plannen niet omgekeerd konden worden. Het blijkt om verschillende redenen lastig te zijn om partijen daadwerkelijk te binden en ook samen tot uitvoering van projecten te laten komen. Een belangrijke conclusie die getrokken dient te worden, is dat er geen initiatief in het middengebied bestond. Initiatief in de zin van actieve bezetting van het proces in termen van inhoudelijke vernieuwing en gestructureerde en continue interacties bleef achterwege. Er werd geen druk op partijen uitgeoefend, die de partijen noodzaakt om boven het eigen niveau uit te kijken. De projecten raakten of stimuleerden hun eigen strategie en beleid niet genoeg. Er ontbreekt eigenaarschap door bestuurlijke wisselingen bij de gemeente Venlo en een gebrek aan interesse en urgentie voor een boegbeeldfunctie van een wethouder of de Kamer van Koophandel. Er is ook geen eenduidige probleemoriëntatie en partijen zien herontwikkeling van het middengebied niet als noodzakelijk voor het doorontwikkelen van de eigen organisatie. Er ontbreekt een totaalvisie en er is bijvoorbeeld geen stuurgroep opgezet met inhoudelijk geconcretiseerde projecten. Partijen wachtten op terugkoppeling van de status quo, maar die kwam er niet. De gemeente Venlo wilde regisseren, maar heeft nog steeds beperkte dragers om ook daadwerkelijk te sturen. Er is veel mogelijk en dat maakt het lastig om daadwerkelijk urgentie te wekken. Daardoor worden relatief weinig belangen geraakt en zo verhouden partijen zich passief tot

mogelijke oplossingen of alternatieven. De gemeente Venlo is ook afhankelijk van ontwikkelingen in de zorg, voormalige ontwikkelingen bij VieCuri, Zorggroep en Fontys en de grondeigenaar van het veilingterrein en dit maakt het lastig om partijen en het proces te sturen.

De miniproeftuin

De rol van de miniproeftuin in het proces is een ondersteunende geweest. De activiteiten en interacties die de proeftuin met zich meebracht hebben voor een aantal uitkomsten gezorgd. Allereerst was er tijdens de ronde van de miniproeftuin een stijging van het aantal interacties. Er werden bilaterale gesprekken gevoerd en de gebiedsconferentie had een personele bezetting uit alle betrokken partijen. De ondersteuning van Habiforum heeft ertoe geleid dat er nieuwe inzichten aan de orde kwamen over de gemeentelijke organisatie en invulling van het middengebied. Er is echter na de miniproeftuin geen verandering in de gemeentelijke organisatie gebracht in termen van een meer naar buiten gerichte organisatie, die zowel intern als extern, in plaats van gefragmenteerd, integraal het beleidsproces aanstuurt: de gemeente Venlo op zowel bestuurlijk als later ook ambtelijk niveau de aandacht van het middengebied. Bij de externe betrokken partijen was de aandacht tijdens de miniproeftuin opgewekt, maar na afloop van de miniproeftuin was deze aandacht niet sterk genoeg om initiatief te nemen in een stap naar "vernieuwing" van het middengebied.

5.6 Opstap naar de sturing

In dit hoofdstuk zijn een aantal aspecten aan de orde gekomen. Allereerst is er een rondemodell uiteengezet, zodat het proces gestructureerd werd en zo ook de periode en positie van de miniproeftuin in kaart kon worden gebracht. Daarna zijn de afhankelijkheden en strategieën van actoren in kaart gebracht om de complexiteit van het proces en knelpunten als gevolg van discrepanties tussen doelen, middelen en strategieën weer te geven. Dit hoofdstuk biedt een goede basis voor het volgende hoofdstuk ten aanzien van de sturing aan het middengebied. Hierin wordt er doorgepakkt op bevindingen uit dit hoofdstuk ten aanzien van de strategieën van actoren en de knelpunten en uitkomsten van die strategieën. Er wordt nagegaan welke strategieën en activiteiten als reactie op die knelpunten zijn gehanteerd en welke uitkomsten er zijn gegenereerd.

VI. DE STURING

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de sturing aan het middengebied in kaart gebracht. De sturende actoren worden geïdentificeerd, er wordt gekeken naar knelpunten in het proces en ontplooide strategieën en activiteiten als reactie op die knelpunten. Tot slot wordt een blik geworpen op de uitkomsten die deze activiteiten en strategieën hebben gegenereerd. Er wordt in dit hoofdstuk voortgeborduurd op de strategieën en activiteiten van betrokken actoren en knelpunten, die daarbij ontstaan. Het betreft geen strenge beoordeling van de sturing aan het beleid in termen van succes of falen. Het betreft meer het verschaffen van inzicht in de stijl van sturing, de invloed van een proeftuin als interventiemechanisme met betrekking tot innovatieve gebiedsontwikkeling en de uitkomsten die de sturing heeft weten te realiseren.

6.1 Knelpunten en reacties

De in het vorige hoofdstuk behandelde strategieën van actoren hebben in zekere mate gezorgd voor dynamiek en complexiteit in het beleidsproces van het middengebied. In onderstaand tabel 22 worden kort een aantal knelpunten, betrokken actoren en hun rollen uiteengezet. Deze knelpunten komen voort uit de strategieën, behandeld in hoofdstuk vijf, paragraaf 5.4. Bij de sturingsstrategieën en activiteiten in paragraaf 6.3 worden ze uitvoerig in kaart gebracht.

Tabel 22: Knelpunten en betrokken actoren

Knelpunten	Betrokken actoren
<i>Inhoudelijke knelpunten</i>	
Het ad hoc karakter van projecten.	Gemeente Venlo.
Doorgaande leerweg in de regio blijft uit.	Gemeente Venlo, Kamer van Koophandel, Den Hulster en Fontys.
Gemis van een boulevardgedachte op het gebied van zorg, onderwijs of sport.	Gemeente Venlo, VieCuri, Fontys, Van Nieuwenhuizen-Jongen en de Kamer van Koophandel.
Gemeenteloods en brandweerkazerne in het ecologische deel van het middengebied.	Gemeente Venlo.
Gemis van een Materplan c.q. integrale gebiedsvisie.	Gemeente Venlo en alle overige betrokken actoren.
Veilingterrein heeft nog steeds geen passende invulling gekregen.	Gemeente Venlo en alle overige betrokken actoren.
Locatie uitbreiding VieCuri.	VieCuri, gemeente Venlo en Van Nieuwenhuizen-Jongen.
Gespreide invulling van sportvoorzieningen	Gemeente Venlo, Den Hulster, KvK, hockeyclubs.
Geen concrete oplossing voor parkeerprobleem.	VieCuri, Fontys, gemeente Venlo en Van Nieuwenhuizen-Jongen.
<i>Procesmatige knelpunten</i>	
Georganiseerde bijeenkomsten en gesprekken hebben geen gevoel van urgentie, initiatief of afhankelijkheid bij betrokken partners gecreëerd.	Gemeente Venlo en alle overige betrokken actoren.
Ontwikkelingen bij betrokken partijen afzonderlijk bepalen indirect de	Gemeente Venlo en alle overige betrokken actoren.

status quo en nauwelijks transparantie over ontwikkelingen bij betrokken actoren.	
---	--

Bovenstaand tabel 22 zet de knelpunten en de actoren die vanwege bepaalde belangen, doelen of middelen betrokken zijn bij die knelpunten uiteen. De gemeente Venlo is bij elk knelpunt betrokken geweest. Een belangrijke reactie van de gemeente Venlo op voornamelijk de procesmatige knelpunten was het introduceren van een andere actor, namelijk Habiforum. Er werd zo naast de beleidsarena's een onderzoeksarena opgezet en ook werd nadrukkelijk de samenwerking geconcretiseerd naar de onafhankelijkheid van Habiforum ten aanzien van het probleem en betrokken partijen. Een kanttekening die hierbij geplaatst kan worden betreft de continuïteit van handelingen en activiteiten. Het doorpakken op eerdere interacties vanuit de gemeente Venlo bleef uit. De gemeente Venlo beoogde naast het sturen op inhoudelijke thema's en functies ook het proces aan te sturen in termen van het opzetten en organiseren van interacties en het bepalen van de koers op het gebied van faciliteren. Dit gebeurde ook. Echter, het opzetten van procesafspraken in de vorm van procesarchitectuur bleef uit. Er werden geen inhoudelijke thema's en functies in samenwerking geoperationaliseerd en ook bleef bij betrokken partijen het beeld achter van een gebrek aan transparantie in de vorm van een totaalvisie en mogelijke samenwerkingsconstructies. Een aantal betrokken partijen blijft ook nog geïnteresseerd over de haalbaarheid van het gewenste met het middengebied. Zorg, onderwijs, sport en groen leveren een relatief lage economische bijdrage, in ieder geval op korte termijn. Echter, er bestaan nog steeds ideeën, oplossingen, beelden en - misschien belangrijker nog - verwachtingen van elkaar. Dit toont aan dat partijen wel in die zin te sturen zijn, dat openheid en transparantie over percepties, oplossingen en ontwikkelingen bij partijen kan ontstaan en er tevens een slag gemaakt kan worden naar het organiseren van de uitwerking van oplossingen die partijen aandragen.

De ondersteuning: Habiforum

Door de procesmatige knelpunten richtte de gemeente Venlo zich al vroeg op externe ondersteuning. Habiforum vervulde een rol als ondersteuning aan en aanvulling op de gemeente Venlo. Kernpunt van de activiteiten die Habiforum toepaste, was dat Habiforum geen probleemeigenaar van het middengebied werd. Zij ondersteunde de gemeente Venlo door gesprekken te voeren met partners vanuit onderzoeksgericht oogpunt. Zo werden taken en activiteiten op elkaar afgestemd. Habiforum had in de miniproeftuin als doel voor ogen om interessante koppelingen aan het licht te brengen en daarnaast een bewustwordingsproces te organiseren voor eventuele toekomstige en andere beleidsprojecten. Er werden in deze context op de gebiedconferentie van december 2004 alternatieve oplossingen geformuleerd. Habiforum geeft achteraf aan dat de gemeente Venlo initiatief zal moeten tonen naar een aantal partijen toe. Met name ook vanwege de bestuurlijke aandacht bij de gemeente Venlo die gegroeid was door het proces heen en zich ook uitte op de gebiedsconferentie van 2004 in de vorm van de aanwezigheid van drie wethouders. Echter, na die conferentie werd met de bestuurlijke wisselingen de aandacht ook verwisseld voor een zekere mate van

relatieve radiostilte. Op de conferentie ontstond overzicht over een aantal beelden en gedachtes bij betrokken partijen in het kader van een gezondheidspark over wat mogelijk is en welke partijen gezamenlijk vernieuwing aan kunnen brengen in het middengebied. De conferentie was een goede basis voor vervolgstappen. Het bezat een zware personele bezetting met beslissingsbevoegdheid, inhoudelijke focus en partijen gingen in interactie. De behoefte aan concrete oplossingen was echter niet aanwezig en er werd over mogelijkheden gesproken. Zo is ook impliciet het beeld gaan ontstaan bij betrokken partijen dat de organisatoren van de bijeenkomst, de gemeente Venlo en Habiforum, een visie zouden opstellen als uitkomst van de beelden die op de gebiedskonferentie verzameld zijn. Dit was ook de ambitie van de gemeente Venlo, maar zij zag dit het liefst integraal én met initiatief van externe betrokkenen gebeuren. Echter, wat de betrokken partijen uiteindelijk teruggekoppeld gekregen hebben, was een verslag van de gebiedskonferentie en wat die partijen zelf geïnitieerd hebben is nihil.

Gebrek aan continuïteit

In termen van sturing is er sprake geweest van een basis zonder vervolg. Bij de gemeente Venlo ontstonden er volgens interne, maar ook externe betrokkenen bepaalde omstandigheden, die een invloed hadden op het verlies van de aandacht aan het middengebied. Het verlies van de toenmalige wethouder RO en bestuurlijke wisselingen ten gevolge daarvan, maar ook andere grotere projecten bij de gemeente, de prioritering van nieuwe wethouders en de min of meer natuurlijke en officiële afloop van de miniproeftuin dienen als voorbeelden van die omstandigheden. De sturing heeft door middel van activiteiten een aantal relevante uitkomsten gegenereerd, maar daarnaast bestaan er ook nog steeds een aantal onuitgevoerde projecten en knelpunten in het beleid van het middengebied. Habiforum gaf in dit verband aan dat het middengebied van een bestuurlijke non-issue tot een hoger relevantieniveau was uitgegroeid, maar dat er daarna niet doorgepakt is op eerdere bevindingen. Zij gaven tevens aan dat zij zelf ook nog wellicht wat kansen hebben laten liggen, na de conferentie. Zij hadden wellicht meer moeten duwen achter een terugkoppeling naar betrokken partijen bij de bijeenkomst.

6.2 Reactie en uitkomsten

Het is belangrijk om na te gaan welke uitkomsten er zijn gegenereerd in termen van het oplossen van knelpunten en de mate waarin vernieuwende oplossingen aan de orde gekomen zijn. In onderstaand tabel 23 worden de, in het proces geconstateerde knelpunten, de reactie en uitkomsten in kaart gebracht.

Tabel 23: Knelpunten, reactie en uitkomsten

Knelpunten	Reactie op knelpunten	Uitkomsten
<i>Inhoudelijke knelpunten</i>		
Parkeren bij Fontys, VieCuri of het oude veilingterrein?	<ul style="list-style-type: none"> - Het samenbrengen van betrokken partijen in gebiedsconferentie. - Betrekken van Van Nieuwenhuizen-Jongen bij de conferentie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Van Nieuwenhuizen-Jongen wil geen parkeervoorziening op het oude veilingterrein. - Terrein ligt stil.
Het ad hoc karakter van projecten.	<ul style="list-style-type: none"> - Procesmatige ondersteuning van Habiforum. - Zoektocht naar verbindingen en vernieuwingsontwikkeling door gesprekken en bijeenkomsten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Geen samenhang tussen functies. - Een gemeenteloods en een brandweerkazerne dienen als voorbeeld van niet verdwenen karakter.
Doorgaande leerweg in de regio blijft uit.	<ul style="list-style-type: none"> - KvK actief betrekken bij het middengebied. - Aanzet tot het aanstellen van KvK als boegbeeld voor het middengebied - Samenbrengen van Fontys, Van Nieuwenhuizen-Jongen en de KvK op de conferentie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Het Technodome vormt de basis, maar Fontys kan met hbo-opleidingen zorgen voor kennisintensief ondernemen op hoger niveau. - Fontys richt zich nog op eigen ontwikkelingen. - Zorg samenbrengen met techniek en logistiek behoort tot de opties, maar is niet geconcretiseerd.
Uitwerken van een boulevardgedachte op het gebied van zorg, onderwijs of sport in de vorm van een Masterplan c.q. integrale gebiedsvisie.	<ul style="list-style-type: none"> - Inventarisatie gemaakt van beelden bij betrokken partijen over de mogelijkheden, kansen en bedreigingen bij een boulevardgedachte. - Geen terugkoppeling geweest van gebiedsconferentie. - Geen transparantie over ontwikkelingen en voortgang. 	<ul style="list-style-type: none"> - Er is een stap gemaakt naar het denken over een park- c.q. boulevardgedachte met betrokken partijen, maar er zijn geen nieuwe koppelingen gemaakt tussen functies en partijen. - De gemeente Venlo heeft naast een conceptvisie geen nieuw uitgewerkt plan geformuleerd. Dit werd wel gewenst vanuit de gemeenteraad en ook na de conferentie bij betrokken partijen.
Locatie uitbreiding VieCuri.	<ul style="list-style-type: none"> - Onderstrepen van belang van synergie tussen functies. - Betrekken van VieCuri bij themabijeenkomst en gebiedsconferentie 	<ul style="list-style-type: none"> - VieCuri breidt uit op eigen terrein. - Geen koppeling gemaakt met oude veilingterrein en zorg. - VieCuri reageert op toekomstige ontwikkelingen
Veilingterrein heeft geen passende invulling.	<ul style="list-style-type: none"> - Het betrekken van grondeigenaar bij gebiedsconferentie. - Geen verdere stappen in richting van publiek-private samenwerking (PPS). - Expertise van projectontwikkeling bij eigenaar vooralsnog niet benut, geen zicht op machtsverhoudingen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Van Nieuwenhuizen-Jongen wil een ontwikkelingsvisie van de gemeente Venlo zien e wil zijn veilingterrein een adequate en opbrengst genererende invulling geven. - Zorgfuncties kunnen daar landen en vanuit een open mind was hij aanwezig bij de gebiedsconferentie. - Het parkeerprobleem bij de twee burens, Fontys en VieCuri, kan geen oplossing op het oude veilingterrein verwachten.
Gespreide invulling van sportvoorzieningen	<ul style="list-style-type: none"> - Gespreide invulling zorgt voor een moeilijke invulling van een topsportlocatie. - Interne ontwikkelingen bij de gemeente Venlo bakenen alternatieven indirect af (fusie hockeyclubs, urgentie A74/ A74 versus snelle verplaatsing sportvelden. 	De sporthallen van Den Hulster in het kader van het Technodome, de verplaatsing van de sportvelden in het kader van de A73/A74 en de mislukte fusie tussen hockeyclubs met een positie in het middengebied zijn voorbeelden van knelpunten, waarbij geen afstemming is gevonden met andere ontwikkelingen.
<i>Procesmatige knelpunten</i>		
Ontwikkelingen bij betrokken partijen afzonderlijk bepalen indirect de status quo en er is nauwelijks transparantie over ontwikkelingen bij betrokken actoren.	<ul style="list-style-type: none"> - Het organiseren van een themabijeenkomst, een gebiedsconferentie en bilaterale gesprekken. - Het betrekken van Habiforum bij procesarchitectuur. 	De gemeente Venlo heeft voor transparantie van beelden en ontwikkelingen kunnen zorgen en vice versa. Echter, er is geen afstemming van ontwikkelingen gerealiseerd.
Gebrek aan gevoel van urgentie, initiatief of afhanke-lijkheid bij betrokken partners.	<ul style="list-style-type: none"> - Het organiseren van een themabijeenkomst, een gebiedsconferentie en bilaterale gesprekken. - Het leggen van de nadruk op elkaar leren kennen in plaats van resultaten aanzet tot ontwikkelingsplanologie. 	De betrokken partijen geven allen aan dat het middengebied kansrijk is, maar dat er tegelijkertijd geen urgentie bij partijen bestaat. Deze tegenstrijdigheid uit zich in het verval van initiatief. De wederzijdse verwachtingen over initiatief lijken voor miscommunicatie gezorgd te hebben: de externe partijen wachtten op terugkoppeling van de gemeente Venlo in de vorm van een integrale visie. De basis was er, de continuïteit ontbrak.

Uit bovenstaand tabel 23 kan worden geconstateerd dat er een aantal activiteiten gehanteerd werden door de gemeente Venlo als regisseur van het middengebied. Het doel van die activiteiten lag gedurende het proces en ten tijde van de gebiedsconferentie steeds meer op het procesmatige vlak, het verkennen van mogelijkheden en meer nog het verkennen van elkaar en de betekenis die partijen voor elkaar kunnen hebben in termen van meervoudig ruimtegebruik. Inhoudelijk zijn er voor wat betreft de knelpunten echter weinig nieuwe of alternatieve oplossingen gegenereerd. Een terugkoppeling, die na de gebiedsconferentie achterwege bleef, zorgde voor verwachtingen aangaande eigenaarschap en initiatief in een proces gebaseerd op het creëren van synergie en transparantie over beelden en ontwikkelingen. Deze terugkoppeling betrof het gezamenlijk nadenken over koppelingen tussen functies die meerwaarde vormen voor betrokken partners. Echter, intern bij de gemeente Venlo kwamen er bestuurlijke wisselingen en de aandacht bleek mee te wisselen. Er werden immers geen vervolgbijeenkomsten georganiseerd en daarmee daalde de transparantie van ontwikkelingen bij partners.

Een uitkomst in de vorm van een visie bleef ook achterwege. Er lijkt onduidelijkheid te bestaan aangaande het opstellen van een totaalvisie. Het ambitieniveau van de gemeente Venlo werd mede voor een visie door Habiforum nader onder de loep genomen. Belangrijk in deze context is de tussenbalans van Habiforum ten tijde van de proeftuin. Na de gesprekken die gevoerd waren met partijen ter inventarisatie van beelden aangaande het middengebied en de gemeente Venlo als organisatie, stelde Habiforum een tussenbalans op. Daarin schetste Habiforum de drie scenario's, zoals uiteengezet in onderstaand tabel 24²⁶:

²⁶ Scenario's zijn ontleend aan "Perspectieven voor het middengebied", Habiforum, 15-10-2004.

Tabel 24: Scenario's van Habiforum

Scenario	Bescheiden ambitieniveau	Integrerend ambitieniveau	Vernieuwend ambitieniveau
Kern	Combinatie van restrictieve aanpak (open houden gebied) met ad hoc honoreren van verzoeken tot vestiging in het gebied (met toets aan structuurschets: het middengebied als bufferzone).	De structuurschets specificeren en detailleren zodat er een helder beeld ontstaat van welke functies wel en niet in het gebied passen en waar synergie en kwaliteitsimpulsen mogelijk zijn: het middengebied als visitekaartje.	Innovatie- en investeringsgerichte aanpak met een centraal concept ('Health Valley'?) die nieuwe bedrijvigheid moet genereren: het middengebied als paradepaardje.
Rol gemeente	Volgend, bemiddelend, toetsend.	Regisserend, ontwerpend, verbindend.	Ondernemend, onderhandelend, ontwikkelend.
Instrumenten	Bestemmingsplan, art. 19-procedures, subsidies.	Masterplan, actieve grondverwerving, "rood voor groen en blauw".	Gebiedsstrategie, gebiedsontwikkelingsmaatschappij: PPS.
Samenwerking	Via 1 op 1 contacten met partners in gebied en potentieel geïnteresseerden.	Samen met partners in gebied, burgers en mede-overheden.	Partners in het gebied en ontwikkelaars, experts, innovatieve sectoren.
Trekkers	Afdeling Stedelijke Ontwikkeling.	Intersectorale aanpak onder regie gebiedswethouder of sectorale wethouder(s).	Boegbeelden van binnen en buiten de gemeente.
Kans voor gebied	Pragmatische en realistische insteek.	Zichtbare kwaliteitsslag en gebiedsidentiteit.	Kwaliteitssprong (paradepaardje).
Kans voor organisatie	Motor voor resultaatgerichte en afrekenbare werkwijze gemeente.	Motor voor integrale werkwijze gemeente, goed voor imago als groene stad.	Impuls voor ondernemende houding gemeente en ontwikkeling bijbehorende netwerken.
Risico voor gebied	Verrommeling gebied door veel ad hoc beleid.	Mooi plan dat smooit in weerbarstigheid van afstemming en uitvoering.	Vergt lange adem, durf en geluk, kan als kaartenhuis inzakken als er niet snel zichtbare successen zijn en/of het niet wordt volgehouden.
Imagoprobleem voor gemeente bij mislukken	Gebrek aan visie en te veel willekeur ("wie het hardst duwt, krijgt ene voet tussen de deur in het gebied").	Veel plannen maar weinig slagkracht.	Te grote broek aantrekken.

De scenario's in tabel 24 zijn opgesteld door Habiforum om bepaalde perspectieven voor het middengebied af te wegen naar haalbaarheid en relevantie. Meer nog gaat het in op de aanpak en organisatie van het beleid en het proces. De karakteristieken van de drie ambitiescenario's zijn grofweg te onderscheiden in de mate van ondernemerschap, mate van integratie en het niveau van samenwerking. De gemeente Venlo bevindt zich tussen twee niveaus in, namelijk het

bescheiden ambitieniveau en het integrerende ambitieniveau. De ambities van een Masterplan, regie, de samenhang tussen functies en samenwerking met partners in het gebied vallen onder het integrerende ambitieniveau. Echter, de realiteit schetst een ander beeld. De conceptvisie en de structuurschets bakenen het gebied en bepaalde functies niet direct af en zijn ook niet voorzien van een concrete invulling, al dan niet in samenwerking en overeenstemming met partners. De gemeente Venlo is niet direct regisserend, maar meer volgend en toetsend, reactief. De ontwikkelingen bij betrokken partijen beïnvloeden immers doorgaans op een negatieve wijze de mogelijkheid c.q. ambitie van een integrale aanpak. De gemeente Venlo moet nog veel gevolgen van oud beleid van een oplossing voorzien en zij heeft een aantal grote projecten op de agenda staan. Dit vermindert de aandacht voor het middengebied. De ambitie van een Masterplan is uiteindelijk niet verder gekomen dan rekening te houden met bestemmingsplannen, bestuurlijke visies en artikel-19 procedures. Het is de afdeling SO van de gemeente Venlo geweest die getrokken heeft aan het proces. Vanuit externe partners zijn geen initiatieven gekomen als reactie daarop. Het benutten van kennis en experts en daarmee indirect mogelijke PPS-constructies opzetten in de vorm van projectontwikkelaars heeft geen gevolg gekend. Van Nieuwenhuizen-Jongen wacht op een bijeenkomst waar een visie het product van moet zijn. Zelf neemt de projectontwikkelaar weinig initiatief. Het integrale niveau lijkt moeilijk bereikt te kunnen worden. Om een stap naar het integrerende ambitieniveau te kunnen maken, zal de gemeente Venlo zowel inhoudelijk als procesmatiger meer moeten duwen en trekken en het middengebied weer bekend maken bij partners, wellicht in een geheel nieuw jasje steken? Een Masterplan, regie, ontwerp, eigenaarschap, initiatief en concreet zijn eigenschappen van een dergelijk ambitieniveau. Deze stappen zijn nog niet gemaakt. Het middengebied is nog steeds voorzien van een restrictieve aanpak, waarbij zoveel mogelijk open gehouden wordt en waarin het vermijden van ad hoc projecten moeilijk lijkt.

Gebiedsidentiteit

Iets wat tot slot een opvallende eigenschap van het middengebied blijkt te zijn, is de betekenis die gegeven kan worden aan het middengebied in termen van ambitie: het middengebied als bufferzone, het middengebied als visitekaartje of het middengebied als paradepaardje. De ambitie die de gemeente Venlo met het middengebied heeft, en waar Habiforum ondersteuning in bood, is die van het middengebied als paradepaardje. Echter, de realiteit maakt dit moeilijk. Een basis is gelegd voor de tweede ambitie, het middengebied als visitekaartje. Echter, zonder vervolgstappen in de vorm van een Masterplan, gestructureerd contact en regie blijft de basis onvoorzien van concrete uitkomsten in de vorm van samenwerkingsconstructies, inhoudelijke en procesafspraken en een visie. Zonder vervolgstappen kan het middengebied wellicht uitgroeien tot een gebied dat ad hoc en zonder afstemming binnen een kader (structuurschets) wordt ingevuld. De identiteiten die het gebied in zich heeft zijn allen uiteindelijk nog mogelijk. Een bufferzone, een imago als groenste stad of innovatie en bedrijvigheid zijn onderdelen van de identiteiten die het gebied in zich draagt, vanwege de A73/ A74, de historische en ecologische waarden en de ligging tussen Venlo en Tegelen. De invulling van het proces en de rol van de gemeente Venlo kan meerdere vormen aannemen:

volgend en toetsend, regisserend, ontwerpend en verbindend of ondernemend, onderhandelend en ontwikkelend. Wat noodzakelijk lijkt, is eigenaarschap. Iets wat daardoor uiteindelijk ontbreekt is ondernemerschap, initiatief. Het blijkt dat er in ieder geval een coördinator, een centraal knooppunt aangesteld dient te worden. Het op gang zetten van activiteiten, inhoudelijke vernieuwing en interacties zijn belangrijke handelingen die ondernemerschap kunnen aanwakkeren bij partners. De afzonderlijke partijen organiseren voor zichzelf geen interacties aangaande het middengebied. Meedenken wordt gewenst, maar meedoen lijkt nog gevreesd te worden. De ambitie van de gemeente Venlo kan met een gedegen basis voortgang boeken naar een vervolgstap, waarin duidelijk onderscheiden zou kunnen worden welke functies nog wel en welke niet meer in het gebied passen.

6.3 Conclusie

Zoals is gebleken, is de sturing aan het middengebied voorzien van een start, een gedegen basis. Er is echter geen vervolg geweest in de vorm van nieuwe activiteiten, interacties, een visie en belangrijker nog, een proeftuin voor meerdere jaren, waarbij de gemeentelijke sturing ook voor langere periode ondersteuning zou krijgen bij het gezamenlijk zoeken naar vernieuwende oplossingen voor het middengebied. Uitkomst van de sturingsactiviteiten, georganiseerd door de gemeente Venlo (ook in samenwerking met Habiforum), is dat er nu beelden bestaan bij de gemeente Venlo over ontwikkelingen bij externe partijen in het middengebied. Ook het feit dat er contact is geweest tussen beleidsmakers (o.a. gemeente Venlo en KvK), bestuurders van de gemeente Venlo en bestuurders van overige betrokken partijen is een uitkomst die als basis voor een vervolg had kunnen zorgen (en dat kan het nog steeds). Maar er is niet doorgepakt op die ontwikkelingen en uitkomsten. Terugkoppeling vond alleen plaats in de vorm van een verslag van de gebiedsconferentie van Habiforum en een aantal bilaterale gesprekken tussen de projectleider van het middengebied en VieCuri, Fontys en de Kamer van Koophandel. De bestuurlijke wisselingen bij de gemeente Venlo lijken een zodanige impact gehad te hebben op de aandacht voor het middengebied, dat elke betrokken partij er achteraf een bepaalde mate van invloed op de beleidsvoortgang aan toekent. Het ambtelijk apparaat van de gemeente Venlo leek ook de wisselingen af te wachten en zo waren het de grotere projecten die uiteindelijk de tijd en moeite van de gemeente lijken op te slokken. Er is een basis gelegd voor een meer preventieve vorm van sturing, maar het ad hoc karakter van projecten lijkt een dermate sterke invloed op de status quo gehad te hebben, dat het beleid nog steeds reactief blijft in de vorm van ad hoc oplossingen in het gebied, zoals de verplaatsing van de sportvelden, de BOR en de brandweerkazerne.

De gemeente Venlo heeft als regisseur van het middengebied een bepaalde sturende rol aangenomen. De activiteiten die zij organiseerde en de strategieën die zij hanteerde waren passend. Voor knelpunten ten aanzien van de rol en positie van de gemeente Venlo als regisseur tussen externe partijen, werd Habiforum ingeschakeld. Deze activiteit had als uitkomst een gebiedsconferentie met een verslag ervan. Dit leverde voor de gemeente Venlo beelden van externe en interne partijen op over de gemeentelijke organisatie. Het leidde ertoe dat beelden bij betrokken partijen over de visie

van de gemeente Venlo in de brede zin van een park- of boulevardgedachte kenbaar gemaakt werden. Kennis over de relatie tussen groen en gezondheid werd uitgebreid en dit is niet onbelangrijk wanneer er een ziekenhuis in het gebied gevestigd is. Grootschalige zorgfuncties op het veilingterrein lijkt nog een overgebleven kans te zijn in het kader van een zorgboulevard met een groene omgeving en medische en onderwijsfuncties, die gericht zijn op de regio en zelfs meer direct nog op het middengebied zelf. De basis was gelegd, is niet vervolgd, maar is wel nog op te pakken.

VII. CONCLUSIE

Inleiding

In dit hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek geformuleerd. De hoofdvraag van het onderzoek wordt met behulp van gepresenteerde bevindingen in de drie analysehoofdstukken beantwoord en er worden aanbevelingen gedaan, die zich baseren op aangetroffen problemen, mogelijkheden c.q. aangedragen oplossingen en die wellicht kunnen dienen als tools in de toekomst van het middengebied en andere beleidsprojecten. Alvorens de conclusies en aanbevelingen aan de orde komen, wordt eerst hieronder de centrale vraagstelling uiteengezet:

Wat is de meerwaarde geweest van een proeftuin voor het reguliere beleidsproces en leerproces rondom het middengebied Venlo-Tegelen, wat zijn knelpunten en uitkomsten van het proces geweest, hoe is daarmee omgegaan in termen van sturing en waar kan in de toekomst op worden doorgepakt?

7.1 Conclusie

Het middengebied Venlo-Tegelen is het gebied dat Venlo met Tegelen verbindt, nadat door een samenvoeging in 2001 de nieuwe gemeente Venlo is ontstaan. De behoefte ontstond om het gebied te voorzien van een herontwikkeling. Een aangenomen motie zorgde ervoor dat het beleidsproces een start kreeg. Al snel bleek het lastig om in samenwerking met betrokken partijen het proces te regisseren en visies te combineren om zo tot samenhangende functies en meervoudig ruimtegebruik te komen. Habiforum intervenueerde in het proces met een proeftuin. Een miniproeftuin van een half jaar werd opgezet en Habiforum ondersteunde de gemeente Venlo door het voeren van gesprekken met betrokkenen en mogelijke partners in het middengebied. Er werd een leerproces gestart waarbij de nadruk lag op dit soort verschijnselen. Een gebiedsconferentie moest dienen als middel om mogelijke vervlechting van doelen te bereiken. Vervolgens zou er gekeken worden of er een vervolg gemaakt kon worden met een proeftuin voor meerdere jaren. Dit gebeurde niet en een opstap naar een proeftuin voor meerdere jaren bleef een onvervulde ambitie.

7.1.1 Terugblik

In het middengebied zijn met name de ontwikkelingen bij betrokken partijen bepalend voor wat er gebeurt. De ontwikkelingen zijn vooralsnog moeilijk te sturen en zorgen voor onzekerheid. Strategieën van betrokken partijen berusten zich niet direct op samenwerking ten aanzien van herontwikkeling van het middengebied en er lijkt een eenzijdige afhankelijkheid te bestaan bij de gemeente Venlo. Het is moeilijk om partijen actief te binden aan het proces en aan de inhoud. Er bestaan vele beelden en ideeën, maar weinig uitwerkingen. De gemeente Venlo is door het proces heen op de hoogte gekomen van beelden die leven in en over het middengebied. Echter, er waren gevolgen overgebleven van oud beleid, die ook meegenomen moesten worden in nieuw beleid. De uitkomsten van het proces zijn nauwelijks onder te brengen in nieuwe inhoudelijke uitgangspunten,

projecten en een stijging van structurele en continue interacties. Daarnaast heeft het proces geen samenwerkingsconstructies als uitkomst gehad. De proeftuin voor meerdere jaren bleef uit. De deelbelangen van partijen zijn uitgevoerd (Fontys, VieCuri, Zorggroep) en de uitkomst van het proces is geen integrale uitvoering van deelprojecten. Vanwege dit gegeven was het lastig om het proces zodanig te arrangeren, dat een nieuwe ronde zou ontstaan, waarin implementatie en wellicht uitvoering karakteriserend zijn. De partijen voelden zich niet gebonden aan of geraakt door beleid van het middengebied en waren niet bereid eigen belangen te integreren naar een algemeen belang. Het hoofddoel van het onderzoek is om na te gaan wat een miniproeftuin met zich mee heeft gebracht voor het beleid van het middengebied en de positie van de gemeentelijke organisatie tussen mogelijke samenwerkingspartners. Ook is het relevant om te achterhalen waarom er geen vervolg is gegeven aan een proeftuin voor meerdere jaren.

7.1.2 De miniproeftuin: uitkomsten en knelpunten

Voordat er ingegaan wordt op de daadwerkelijke meerwaarde van een proeftuin, is het noodzakelijk om een opmerking te plaatsen over de proeftuin. Zoals eerder uit de analysehoofdstukken bleek, is er nooit sprake geweest van een daadwerkelijke proeftuin voor meerdere jaren, iets wat wel het geval is geweest bij andere proeftuinen, zoals "De Overdiepse Polder" of "De toegangspoorten en knooppunten op het eiland IJsselmonde". De gemeente Venlo heeft deelgenomen aan een miniproeftuin, een reeks van activiteiten die uiteindelijk ook de ambitie van een meerjarige proeftuin in zich hadden. Echter, de miniproeftuin heeft uiteindelijk geen stabiele basis kunnen leggen voor een meerjarige proeftuin Middengebied Venlo-Tegelen. Dit betekent echter niet dat een dergelijk instrument op zichzelf geen effecten kan hebben gegenereerd voor het beleid en het proces van het middengebied. Het moment dat Habiforum officieel partner werd van de gemeente Venlo - met betrekking tot een miniproeftuin voor het middengebied Venlo-Tegelen - zorgde voor het op gang zetten van een reeks activiteiten in de vorm van interne en externe gesprekken, onderzoek en de organisatie van een gebiedsconferentie in december 2004. Habiforum ondersteunde de gemeente Venlo en zo werd geprobeerd een slag te slaan naar een opheldering van de rol van de gemeente Venlo tussen externe partners en afstemming van ambities tot het komen van vernieuwende oplossingen voor meervoudig ruimtegebruik. Achteraf blijkt dat de miniproeftuin voor een aantal uitkomsten heeft gezorgd, maar dat er daarnaast nog steeds een aantal knelpunten en ontwikkelingen aanwezig zijn.

Procesmatige knelpunten

De gemeente Venlo en Habiforum organiseerden een gebiedsconferentie in december 2004 nadat een aantal gesprekken waren gevoerd met betrokken partijen. Er werd zo een start gemaakt met transparantie van beelden over het middengebied en de kansen en bedreigingen die het gebied in zich draagt. Met name ten aanzien van de invulling van zorgfuncties werden beelden uitgesproken. De gebiedsconferentie werd als open en brainstormend ervaren door betrokken partijen. De wetenschap van een positieve relatie tussen groen en gezondheid wordt achteraf door onder andere de gemeente Venlo, Fontys en VieCuri als een opbrengst gezien. Habiforum verschaftte daarnaast inzichten over beelden die heersen ten aanzien van de gemeente als

organisatie. Deze beelden bestonden uit een intern gerichte en gefragmenteerd werkende organisatie. De gebiedsconferentie toont aan dat, naast de eerder georganiseerde bijeenkomst van maart 2003, een start gemaakt werd met een externe gerichtheid. Echter, er werd geen stap gemaakt naar procesarchitectuur, waarin continuïteit in de vorm van procesafspraken en openheid en transparantie in de vorm van een integrale aanpak centraal staan. Betrokken partijen weten niet wie de eigenaar van het middengebied is en of die er wel moet zijn of niet. Zij zien het middengebied in de toekomst uitgroeien tot een ambitieus gebied zonder identiteit.

Inhoudelijke knelpunten

De proeftuin had niet direct voor ogen om inhoudelijke oplossingen te genereren. De miniproeftuin als instrument op zich hield zich bezig met procesmatige ondersteuning aan de gemeente Venlo. De miniproeftuin is binnen de rollen en taken van de partners uitgevoerd en heeft inzichten opgeleverd voor de gemeente Venlo over beelden van andere partijen. Iets wat de miniproeftuin wellicht heeft nagelaten is het vinden van verbindingen tussen partijen. Aan de hand van een gezondheidspark werden mogelijke rollen van betrokken partijen verkend, maar er werden daarna geen interessante koppelingen uitgewerkt. Omdat de proeftuin zich in essentie niet richtte op de inhoudelijke componenten van beleid, maar meer op het organiseren van het proces en het ondersteunen van betrokken partijen bij de proeftuin, bestaan er nog steeds knelpunten, die deels overgebleven zijn van oud beleid. Voorbeelden zijn de gemiste kansen aangaande sport, de uitbreiding van VieCuri op eigen terrein, de toekomstige parkeerproblemen en het leegstaande oude veilingterrein. Sport en de uitbreiding van VieCuri op eigen terrein lijken niet meer terug te draaien, maar de toekomstige parkeerproblemen en het leegstaande oude veilingterrein kunnen nog worden voorzien van een oplossing.

7.1.3 De leerambitie: uitkomsten en knelpunten voor het proces en de sturing

Vanuit het perspectief van onzekerheid en leren in netwerken kunnen er conclusies getrokken worden ten aanzien van een tweetal ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen betreffen een voortgang op zowel inhoudelijk als procesmatig vlak. Het is relevant om na te gaan welke ontwikkeling de gemeente Venlo heeft doorgemaakt in de omgang met gebiedsgerichte ontwikkelingsplanologie en vernieuwend meerstemmig ruimtegebruik. Ook is het voor dit onderzoek relevant om de rol van de gemeente Venlo tussen externe partijen - in een zoektocht naar een integrale aanpak - in kaart te brengen. Vanwege het gegeven dat er een tweeledige ambitie bestond met de proeftuin van Habiforum, wordt er ook aandacht besteed aan wat een proeftuin bijgedragen heeft aan het lerende vermogen van de gemeente Venlo en hoe dit tot uiting is gekomen.

Extern gerichte en integraal werkende gemeentelijke organisatie?

De miniproeftuin had als doel voor ogen om enerzijds een procesmatig georiënteerde ondersteuning te bieden aan de gemeente Venlo en anderzijds een leerproces op te starten voor gemeentelijke actoren, en waar mogelijk ook externe partners te bereiken binnen dit proces. De leerambitie op zichzelf hield in dat er een omslag in benaderingen nodig zou zijn, die steeds meer getypeerd wordt door

het op synergetische wijze met externe partners gebiedsgerichte herontwikkeling te realiseren die uit zou monden in vernieuwende ruimtelijke oplossingen. Habiforum zou door haar activiteiten en bevindingen een bijdrage leveren aan een stap in de goede richting van een dergelijke aanpak. De uitkomst van een aantal gesprekken tussen Habiforum en partijen in het middengebied was dat beelden bestonden over een gemeentelijke organisatie die getypeerd wordt als intern gericht, gefragmenteerd werkend en nog zoekend naar procesarchitectuur. De miniproeftuin had als doel voor ogen om procesarchitectuur te starten door partijen te laten zoeken naar verbindingen. Wanneer in dit verband een blik wordt geworpen op de eerder genoemde beelden die heersten over de gemeentelijke organisatie ten tijde van de miniproeftuin, kunnen een aantal conclusie getrokken worden. Allereerst is er een stap gemaakt met het naar buiten toe treden van de gemeentelijke organisatie, door de gebiedsconferentie in december 2004 samen met Habiforum te organiseren en daarnaast een aantal bilaterale gesprekken te organiseren. Maar naar buiten toe treden in termen van samenwerkingsconstructies en procesafspraken met externe partners over uit te voeren projecten, is niet ontstaan. Over het beeld van de gefragmenteerd werkende gemeentelijke organisatie kan gezegd worden dat er intern bij de gemeente Venlo voor het middengebied een aantal gemiste kansen waren op het gebied van sport. De mislukte fusie tussen hockeyclubs, de verplaatsing van de sportvelden ten gevolge van de A73/A74 en de extra sportzalen bij Den Hulster zorgden voor een niet op elkaar afgestemd verspreide positionering van sportvoorzieningen. Een miniproeftuin op zichzelf kan deze gemiste kansen niet omkeren, het kan er slechts een ondersteuning aan bieden. De ambtelijke afdeling Sport & Recreatie en de oud-wethouder Sport hadden mede vanwege de motie van de raad en de, door de Rijksoverheid bepaalde, aanleg van de A74 en uitbreiding van de A73 (waardoor de sportvelden verplaatst moesten worden) een behoefte aan een snelle invulling elders van sportvoorzieningen. Of de gemeentelijke organisatie verkokerd te noemen is, valt te betwijfelen. De gemeente Venlo werkte namelijk ten tijde van de themabijeenkomst 2003 en ook gebiedsconferentie 2004 samen met onder andere de afdelingen O&W, Groen en Sport & Recreatie. Echter, wel is het zo dat de gemeentelijke organisatie na die bijeenkomsten niet heeft doorgepakt op de bevindingen bij externe partners en er zo vanuit verschillende afdelingen, alsook vanuit externe partners, geen vraag meer is naar het middengebied.

Inhoudelijke leereffecten

Zoals eerder in deze paragraaf uiteengezet, is er in netwerken doorgaans sprake van een zekere mate van onzekerheid voor het management, maar ook voor overige betrokkenen bij beleid. Er is door de gemeente Venlo besloten om vooral onzekerheden op het procesmatige vlak, maar ook onzekerheden op het inhoudelijke vlak, ten aanzien van bijvoorbeeld het veilingterrein, te reduceren en om te zetten in een leerproces, dat tevens inhoudelijk bindende en gezamenlijk uitvoerbare oplossingen als uitkomst heeft.

Op het inhoudelijke vlak is er uiteindelijk niet veel winst geboekt. Iets wat achteraf als een belangrijk leereffect gezien kan worden van het proces en meer specifiek de miniproeftuin, zijn de beelden die heersen bij betrokken partijen over het middengebied, de

functies die er moeten landen, de wijze waarop dit aangepakt kan worden en de beelden van de gemeentelijke organisatie. Deze beelden hebben ervoor gezorgd dat de gemeente Venlo haar kennis en inzichten van de vorm, de oorzaken en effecten van het probleem, de mogelijke oplossingen en de gevolgen verbreed heeft. Het probleem in het middengebied was voorafgaand aan de miniproeftuin dat er veel mogelijk was in het gebied, maar dat er weinig initiatief bestond. De conceptvisie van de gemeente Venlo werd achterhaald door ontwikkelingen bij externe actoren, zoals VieCuri, Fontys en de Zorggroep. Iets waar de miniproeftuin aan bijgedragen heeft, is dat er informatie is uitgewisseld over de toekomstige ontwikkelingen bij partijen afzonderlijk en beelden over het middengebied daarin. Ook achteraf hebben betrokken partijen vele mogelijke oplossingen voor handen en is creativiteit en enthousiasme nog steeds aanwezig. Dit onderstrepen gemeentelijke actoren, maar ook actoren als Van Nieuwenhuizen-Jongen en Fontys. De negatieve effecten van een rommelig ogend gebied worden ook achteraf erkend. Er lijkt kennis verbreed te zijn over de oplossingen die niet meer mogelijk zijn in het middengebied, zoals een grote topsportlocatie en een uitbreiding van VieCuri op het veilingterrein met grootschalige aansluitende zorgfuncties. Maar (nieuwe) gedeelde oplossingen voor nog steeds bestaande knelpunten, zoals het leegstaande oude veilingterrein, de parkeerproblemen en het bestaande ad hoc karakter van projecten (BOR/ sport/ brandweer), zijn niet gevonden. Het concept "gezondheidspark" bleef achteraf volgens betrokkenen open en opiniërend. Zo is er uiteindelijk ook geen stap gemaakt naar het verfijnen en verweven van probleemdefinities en oplossingen. Betrokken partijen zijn na december 2004 wedergekeerd naar de eigen organisatie en het eigen beleid en hebben geen terugkoppeling gekregen vanuit de gemeente Venlo in de vorm van een gebiedsvisie, iets wat de uitkomst had moeten zijn van de tweede ronde in het proces, waarin de miniproeftuin bestond.

Naast inhoudelijke leereffecten kunnen ook een aantal conclusies getrokken worden met betrekking tot de mate waarin geleerd is om te gaan met bepaalde onzekerheden in het onderscheiden netwerk en proces van het middengebied. Deze onzekerheden hebben doorgaans betrekking op het bewustzijn van betrokkenheid en (wederzijdse) afhankelijkheden bij partijen. Daarnaast zal de onzekerheid ten aanzien van strategieën en activiteiten een ontwikkeling door moeten hebben gemaakt. Meer nog ten aanzien van de organisatie van het proces kunnen een aantal dingen gezegd worden over de lengte van het proces, de mate van interactie, de posities van betrokken actoren en de vormgeving van de beleidsaanpak.

Procesmatige leereffecten

Wanneer gekeken wordt naar de ontwikkeling van het bewustzijn van betrokken partijen valt op, dat op het vlak van betrokkenheid er achteraf minder betrokkenheid bestaat dan ten tijde van de tweede ronde van het proces, de ronde van de miniproeftuin. De verwachting was dat er doorgepakt zou kunnen worden op beelden van en mogelijke verbindingen tussen actoren en dat er daarnaast een vervolgstap zou worden gemaakt naar een proeftuin voor meerdere jaren. Dit is niet gebeurd. De betrokkenheid bij en binding met het middengebied daalde na de gebiedsconferentie. Een belangrijke conclusie is, dat de afhankelijkheidsrelaties tussen actoren nog geen ontwikkeling hebben

doorgemaakt naar een wederzijds karakter. Afhankelijkheidsrelaties tussen de gemeente Venlo en overige actoren, maar ook tussen overige actoren onderling, worden niet direct in het beleid van het middengebied vormgegeven. Er bestaat geen urgentie bij afzonderlijke partijen ten aanzien van de plannen van de gemeente Venlo met het middengebied, zoals die er wel is bij ontwikkelingen van partijen afzonderlijk. VieCuri breidt uit en is bezig met toekomstige ontwikkelingen op eigen terrein in de context van onderwijs, zorg en patiëntenvervoer. Fontys breidt uit naar studentenaantal en richt zich op de internationale markt. De Zorggroep breidt uit aan de rand van Tegelen en ziet zichzelf, naast de vele ideeën die het ook achteraf kan bedenken, op dit moment voornamelijk geen grotere rol spelen dan afnemer van patiënten of stagiaires c.q. arbeidskrachten. Van Nieuwenhuizen-Jongen heeft tot slot nog steeds het, wellicht meest centraal gelegen, stuk grond in bezit in de vorm van het voormalige veilingterrein. Ook dit staat nog leeg. De grondeigenaar geeft aan nog steeds enthousiast te zijn over het middengebied, en wil aantrekkelijke oplossingen niet buitensluiten. Parkeervoorzieningen op zijn terrein ten gunste van VieCuri en Fontys worden echter niet als een onderdeel van dergelijke oplossingen gezien, die een integrale en ontwikkelingsgerichte gebiedsvisie bevorderen. De conclusie is dat partijen zich richten op eigen ontwikkelingen en het middengebied als gemeenschappelijk project niet urgent genoeg beschouwen om zelf initiatief te nemen. Het maatschappelijk belang van verschillende waarden in het gebied wordt door externe partijen als het werkveld van de gemeentelijke organisatie beschouwd. Samenwerking wordt uiteraard niet uitgesloten, maar initiatief vanuit betrokken partijen vindt niet plaats.

Een belangrijk verschijnsel wat aantoont dat procesmatige leerontwikkelingen zich voor hebben gedaan, is de gestegen mate van interacties. Iets wat in dit verband in het middengebied opvalt, is dat er een stijging van interacties plaatsvond in de tweede ronde tijdens de miniproeftuin, maar dat er na die ronde een neerwaartse lijn ontstond. Habiforum organiseerde samen met de gemeente Venlo contactmomenten, maar na afloop van de miniproeftuin heeft de gemeente Venlo niet doorgepakt op die activiteiten. Er is geen werkgroep opgezet, er is geen terugkoppeling verzorgd in de vorm van een visie en de miscommunicatie lijkt te bestaan over de rollen van partners ten aanzien van het nemen van initiatief. Externe partners verwachtten een terugkoppeling van de gemeente Venlo en de gemeente Venlo verwachtte gezamenlijk initiatief vanuit externe partners. Er spelen in deze context ook een aantal opvallende ontwikkelingen omtrent bestuurlijke aandacht en wellicht bestuurlijk eigenaarschap van het probleem. Deze ontwikkelingen vinden doorgaans plaats binnen meerdere gemeenten in Nederland en ook bestuurlijke wisselingen lijken een zodanig sterke invloed te hebben op ruimtelijke besluitvormingsprocessen, dat zowel gemeentelijke als externe betrokkenen in het middengebied hieraan refereren. Met het verlies van de, door alle betrokkenen als actief beschouwde, RO-wethouder Wolters lijkt het eigenaarschap en initiatief verloren te zijn gegaan. De KvK werd geen boegbeeld en uiteindelijk verloor het middengebied haar aandacht. De KvK zou als trekker van het proces fungeren, maar ook dit ging uiteindelijk niet door. Zij geeft aan geen soortgelijke functie te willen vervullen als in het Technodome,

waar het koppelingen tussen partijen op haalbaarheidscriteria heeft onderzocht. Het proces van activiteiten en organisatie eindigde na deze ontwikkelingen en de bestuurlijke wisselingen intern bij de gemeente Venlo (vlak na de gebiedsconferentie).

Een miniproeftuin in complexe ruimtelijke ontwikkelingen kan gezien worden als een ondersteunende interventie. Ook in het middengebied is de miniproeftuin als instrument geslaagd. De uitgevoerde activiteiten en uitkomsten vormden op zichzelf een basis voor verdere samenwerking in een proeftuin voor meerdere jaren. Naar verwachting zou er dan een stap gemaakt worden naar inhoudelijke vervlechtingen, waarbij Habiforum de gemeente Venlo ondersteunt in het organiseren van interacties en het koppelen van inhoudelijke thema's en actoren. Bij andere proeftuinen, zoals de Poort van Alphen, intervenueert Habiforum zonnodig inhoudelijk. Dit is bij het middengebied niet aan de orde geweest. Habiforum ondersteunde de gemeente Venlo door middel van de organisatie van de gebiedsconferentie, het forceren van vernieuwende oplossingen op die conferentie en een uiteindelijk verslag van de conferentie en de interventie. De betrokken partijen dienden de inhoudelijke koppelingen te leggen. Bij de proeftuin "Toegangspoorten en knooppunten op het eiland IJsselmonde" is een wethouder als boegbeeld voor de regio aangesteld. Ook hierbij wordt een vervolg gewenst waarin concepten nader uitgewerkt worden en waarbij het ontwikkelen/ uitvoeren van een strategie, gericht op realisatie van ambities, centraal staat (www.habiforum.nl). 31 december 2006 loopt deze proeftuin af en wordt er gekeken naar een vervolg in de proeftuin. Wat blijkt, is dat een miniproeftuin in het middengebied Venlo-Tegelen een basis moest vormen voor een proeftuin voor meerdere jaren. Uit de vergelijking, maar ook bij andere proeftuinen, blijkt dat die proeftuinen langer bestaan. De lengte van het proces is langer, waarbij partijen zich niet alleen op een project storten, maar ook onderdeel uitmaken van een meerstemmig proces, dat in samenwerking met en ondersteuning van Habiforum georganiseerd wordt.

7.2 Aanbevelingen: kansen en barrières voor de toekomst

Zoals uit de conclusies in de vorige paragraaf reeds naar voren kwam, zijn er een aantal kansen gemist in het middengebied en bestaan er een aantal knelpunten/ barrières, maar ook nog een aantal mogelijkheden. Het is in deze paragraaf noodzakelijk om aanbevelingen te doen voor toekomstige barrières en kansen. De aanbevelingen hebben als onderliggend doel om in kaart te brengen over welke kansen opnieuw nagedacht kan worden. Daarnaast hebben de aanbevelingen als onderliggend doel om ervoor te zorgen dat er verdere of juist nieuwe stappen ondernomen worden in het beleidsproces van het middengebied, maar eventueel ook in een stap naar een andere vorm van een proeftuin (zoals een spiegelproject) of wellicht toch nog een proeftuin voor meerdere jaren.

7.2.1 Welke kansen lijken verloren te zijn?

Uit het onderzoek is gebleken dat er een aantal kansen zijn gemist ten aanzien van de invulling van het middengebied en, meer specifiek, de samenhang tussen functies zoals zorg, onderwijs, groen en sport. Met name op het gebied van sport zijn er kansen voor een topsportlocatie gemist. Volgens de KvK speelt de oud-wethouder Sport

een grote rol in het mislukken van de fusie tussen hockeyclubs en geeft de oud-wethouder zelf aan dat met name bij de verplaatsing van de sportvelden in het kader van de A73/ A74 snel gehandeld moest worden vanwege de druk vanuit de rijksoverheid en specifiek Rijkswaterstaat. Resultaat is uiteindelijk geweest dat er een gespreide invulling van verschillende sportvoorzieningen is gerealiseerd, die een verdere samenhang tussen functies misschien wel bemoeilijkt. Er zijn namelijk verder nog geen koppelingen gelegd tussen (studentenhuisvesting van studenten van) Fontys en meervoudig gebruik van sportvoorzieningen voor studenten van Fontys. En niet alleen Fontys zou baat gehad kunnen hebben bij een meervoudige invulling van een topsportlocatie, maar ook de ontwikkelingen bij Den Hulster in de vorm van het Technodome hadden baat kunnen hebben bij een dergelijke invulling. Met name over de gemiste koppelingen tussen verschillende sportvoorzieningen en de daaruit voortvloeiende gemiste koppelingen tussen sport en onderwijs zou heen gestapt moeten worden door betrokkenen, en in het bijzonder de gemeente Venlo. Verscheidene betrokken partijen geven zelf ook aan dat er opnieuw naar de meervoudige en integrale invulling van deze functies gekeken zou moeten worden of dat ze wellicht zelfs uitgesloten zouden moeten worden van verder beleid. Kortom: het is voor de toekomst belangrijk om te focussen op wat nog kan en af te bakenen wat niet meer kan.

7.2.2 Welke kansen bestaan nog?

Naast de gemiste kansen op vooral het gebied van sport en de koppeling tussen sport en onderwijs, bestaan er uiteraard na een proces van interactie en activiteiten een aantal kansen, die misschien nog niet van een oplossing voorzien zijn, maar waarmee in de toekomst nog wel een stap in de juiste richting gemaakt kan worden.

Een doorgaande leerweg

Een kans, waar nog op doorgepakt zou kunnen worden, is de mogelijkheid van een doorgaande leerweg. Met het enthousiasme en de kennis van de Kamer van Koophandel zou een sterke samenwerkingspartner gevonden kunnen worden om naast bijvoorbeeld het opstellen van haalbaarheidsonderzoek ook afhankelijkheden tussen actoren te stimuleren. De KvK geeft zelf aan een functie te kunnen vervullen in deze categorie. Zij geeft zelf aan de gemeente Venlo te kunnen ondersteunen in het opbouwen en onderhouden van relaties en het verrichten van onderzoek naar bijvoorbeeld mogelijkheden voor gedeelde oplossingen, haalbaarheid en effecten van beleid. Een doorgaande leerweg in de regio zou niet direct een samenhang bevorderen tussen sport, zorg, onderwijs en groen, maar levert wel een bijdrage aan het kennisintensief ondernemen en de opschaling van het onderwijsniveau in de regio. Van daaruit zou gekeken kunnen worden of er een uitbreiding van onderwijs naar zorg kan ontstaan in de doorgaande leerweg, waarbij het Technodome volgens de KvK beter tot haar recht komt bij een gepaste omgeving. Mede ook vanwege het succes van het Technodome in termen van het stijgende aantal leerlingen en de uitbreiding van studenten op de campus van Fontys zou een focus op onderwijs een basis kunnen vormen als "target"/ "trigger" in de regio.

Het voormalige veilingterrein

Het voormalige veilingterrein zou een rol kunnen vervullen in een later stadium, wanneer in de toekomst een ontwikkeling naar onderwijs gemaakt zou worden. Iets wat een hekel punt blijft is de openheid van de grondeigenaar over de invulling van het terrein. De actor wil een gebiedsvisie zien die projectontwikkeling mogelijk maakt. Het oplossen van parkeerproblemen moet elders plaatsvinden volgens de actor. Het is voor de toekomst belangrijk dat er plannen op tafel komen te liggen, die in dergelijke mate geconcretiseerd zijn, dat gezamenlijk met betrokken partijen zoals de grondeigenaar een vertaling gemaakt kan worden naar het ontwikkelen van projecten met een aantal probleemeigenaren per project, die uiteindelijk het overkoepelende doel van de herontwikkeling van het gebied nastreven. Het terrein kan voor wat betreft de openheid van de actor, maar zeker ook de omvang van het terrein voorzien worden van een meervoudige invulling ten aanzien van functies als zorg en onderwijs. Een meervoudige invulling kan uitgebouwd worden naar sport, wanneer onderwijs- en zorggerelateerde functies op het veilingterrein landen. Er is nog geen stap gemaakt met het veilingterrein. Alle betrokken partijen zien het veilingterrein als het centraal gelegen stuk grond in het middengebied tussen de rode functies die daar bestaan, zoals het ziekenhuis en Fontys. Met Den Hulster en Fontys heeft onderwijs in het gebied een centrale functie. VieCuri bezorgt het aandeel van zorg in het gebied en het voormalige veilingterrein biedt de open mogelijkheid om deze functies samen te laten gaan met sport-, zorg en onderwijsgerelateerde functies in een meervoudige invulling op het terrein.

Samenwerking

Voor de nog steeds aanwezige kansen voor een zorg- of onderwijsboulevard in termen van projecten, zijn er een aantal kansen voor toekomstige samenwerking tussen de gemeente Venlo en betrokken partijen. Met name met de KvK, de eigenaar van het voormalige veilingterrein en Fontys zijn enthousiaste en centrale actoren in het netwerk van het middengebied geweest. Iets wat nodig is volgens deze betrokken partijen, is initiatief vanuit de gemeente Venlo met een uitgewerkte aanzet van een totaalvisie, als basis voor onderhandeling in een kleine groep van directe belanghebbenden en potentiële dragers. VieCuri zou dan in de context van zorg de vijfde deelnemer in onderhandeling moeten zijn. Na de gebiedsconferentie zijn een aantal beelden overgebleven. Iets wat geconcludeerd kan worden is dat niet alle betrokkenen even belanghebbend en actief waren. De meest belanghebbenden zijn de vijf genoemde actoren geweest. Limburgs Landschap en de Zorggroep spelen een passieve rol. Een evaluatieve bijeenkomst, met als deelnemers de vijf genoemde partijen en Habiforum, zou als een start kunnen fungeren voor overgebleven beelden, barrières en oplossingen. Het formeel instellen van een stuurgroep en/of werkgroepen kan als vervolgstap gezien worden. Zo kan de focus gericht worden op het middengebied en kunnen er structurele contacten en prestatieafspraken tussen partijen afgedwongen worden. De urgentie kan bij een dergelijke formele inkadering hervat worden bij de gemeente Venlo en gecreëerd worden bij de overige betrokken partijen. De gemeente Venlo moet in deze zin gebruik maken van de positie die het toegeschreven krijgt door betrokken partijen. Het maatschappelijke belang van het middengebied leidt ertoe dat partijen de gemeente Venlo in de

positie zien staan om sturing te geven aan het beleid en het proces. De gemeente Venlo zou hier gebruik van kunnen maken door veeleisender op te treden. De betrokken partijen willen een totaalvisie zien van de gemeente Venlo en stellen zich afhankelijk op ten opzichte van het zien van een totaalvisie. De gemeente Venlo kan zichzelf veeleisender opstellen, wanneer het de projectontwikkelaar aan haar zijde heeft. De overeenstemming tussen die twee actoren kan zorgen voor een sterke basis in de onderhandeling met ViecCuri en Fontys. Dan kan er specifiek nagedacht gaan worden over de combinatie tussen zorg, onderwijs, het veilingterrein en wellicht in een later stadium sport.

Herwinnen van bestuurlijke aandacht

Iets wat voortvloeit uit het onderzoek, is dat het middengebied haar bestuurlijke aandacht aan het einde van het proces verloren heeft. Het middengebied zou alvorens het instellen van een formeel ingekaderde organisatievorm of onderhandeling met relevante samenwerkingspartners, allereerst intern bij de gemeente Venlo op ambtelijk niveau opgepakt moeten worden. Uit het onderzoek is meer concreet gebleken dat het middengebied de bestuurlijke aandacht is verloren na de gebiedsconferentie. De bestuurlijke wisselingen na het overlijden van de toenmalige wethouder RO hebben voor de gemeente Venlo geen directe of indirecte positieve invloed op de urgentie van het middengebied gehad. Door zowel interne als externe betrokken partijen wordt het verschil in (politieke) affiniteit van bestuurders met projecten als mogelijke verklaring naar voren geschoven. Echter, dit hoeft niet meteen de bepalende factor te zijn in het verlies van de aandacht aan het middengebied. De ambitie om een herontwikkeling te realiseren in het middengebied was afkomstig van de afdeling SO, en meer specifiek nog het hoofd van de afdeling SO en de projectleider van het middengebied. Op ambtelijk niveau is de ambitie ontstaan en die ambitie werd op de gebiedsconferentie mede verpersoonlijkt door drie wethouders van de gemeente Venlo. Het bestuur werd betrokken bij het proces door het ambtelijk apparaat en Habiforum. Dit zou opnieuw opgepakt moeten worden, alvorens verdere stappen ondernomen worden. De invloed die toegerekend wordt aan een actieve en ervaren wethouder (zoals de overleden wethouder RO) in meerstemmige ruimtelijke besluitvormingsprocessen, kan haar waarde bevestigen, wanneer de bestuurlijke aandacht herwonnen wordt. Een boegbeeld, waar in de miniproeftuin naar gezocht werd, kan ook na de miniproeftuin nog aangesteld worden. Dit zal een bestuurder van de gemeente Venlo moeten zijn. De KvK ziet zichzelf niet een dergelijke rol spelen vanwege het maatschappelijke karakter van het middengebied. Het Technodome was een project om kennisintensiviteit in de regio te stimuleren. Grote ruimtelijke projecten, zoals het middengebied, zijn onderdeel van het werkveld de gemeente Venlo. De overige betrokken partijen hebben niet als doel het bijeenbrengen van doelen en oplossingen om naar een hoger gemeenschappelijk doel te streven. Kortom, de gemeente Venlo zal initiatief moeten nemen en de eerste stap die in dit verband gemaakt zou moeten worden is het herwinnen van de bestuurlijke aandacht door het ambtelijk apparaat van de gemeente Venlo.

De scenario's van Habiforum

Vanuit voorgaande aanbevelingen is het interessant om de, in hoofdstuk zes al aan de orde gekomen, scenario's van Habiforum tegen

het licht te houden van de eindstand van het middegebied en de toekomstige mogelijkheden van het gebied. De combinatie van de componenten uit de drie ambitieniveaus verschaft inzicht in de positie van de gemeente Venlo op het gebied van vernieuwend ruimtegebruik en gebiedsgerichte ontwikkelingsplanologie. Vetgedrukt staan de ingeschatte mogelijkheden voor een toekomstige combinatie van ambitieniveaus. De risico's en het imagoprobleem voor de gemeente Venlo zijn gebaseerd op het huidige ambitieniveau.

Tabel 24(h): Scenario's van Habiforum

Scenario	Bescheiden ambitieniveau	Integrerend ambitieniveau	Vernieuwend ambitieniveau
Kern	Combinatie van restrictieve aanpak (open houden gebied) met ad hoc honoreren van verzoeken tot vestiging in het gebied (met toets aan structuurschets: het middengebied als bufferzone.	Toekomst: de structuurschets specificeren en detailleren zodat er een helder beeld ontstaat van welke functies wel en niet in het gebied passen en waar synergie en kwaliteitsimpulsen mogelijk zijn: het middengebied als visitekaartje.	Innovatie- en investeringsgerichte aanpak met een centraal concept ('Health Valley'?) die nieuwe bedrijvigheid moet genereren: het middengebied als paradepaardje.
Rol gemeente	Volgend, bemiddelend, toetsend.	Toekomst: regisserend, ontwerpend, verbindend.	Ondernemend, onderhandelend, ontwikkelend.
Instrumenten	Bestemmingsplan, art. 19-procedures, subsidies.	Masterplan, actieve grondverwerving, "rood voor groen en blauw".	Toekomst: gebiedsstrategie, gebiedsontwikkelingsmaatschappij: PPS.
Samenwerking	Via 1 op 1 contacten met partners in gebied en potentieel geïnteresseerden.	Samen met partners in gebied, burgers en mede-overheden.	Toekomst: partners in het gebied en ontwikkelaars, experts, innovatieve sectoren.
Trekkers	Afdeling Stedelijke Ontwikkeling.	Toekomst: intersectorale aanpak onder regie gebiedswethouder of sectorale wethouder(s).	Boegbeelden van binnen en buiten de gemeente.
Kans voor gebied	Pragmatische en realistische insteek.	Toekomst: zichtbare kwaliteitsslag en gebiedsidentiteit.	Kwaliteitssprong (paradepaardje).
Kans voor organisatie	Motor voor resultaatgerichte en afrekenbare werkwijze gemeente.	Toekomst: motor voor integrale werkwijze gemeente, goed voor imago als groene stad.	Impuls voor ondernemende houding gemeente en ontwikkeling bijbehorende netwerken.
Risico voor gebied	Huidige situatie: verrommeling gebied door veel ad hoc beleid.	Mooi plan dat smooit in weerbarstigheid van afstemming en uitvoering.	Vergt lange adem, durf en geluk, kan als kaartenhuis inzakken als er niet snel zichtbare successen zijn en/of het niet wordt volgehouden.
Imagoprobleem voor gemeente bij mislukken	Gebrek aan visie en te veel willekeur ("wie het hardst duwt, krijgt ene voet tussen de deur in het gebied").	Huidige situatie: veel plannen maar weinig slagkracht.	Te grote broek aantrekken.

Uit de tabel wordt duidelijk dat er wel degelijk toekomstmogelijkheden aanwezig zijn voor het middengebied. Vanuit het perspectief van Habiforums vernieuwend ruimtegebruik beweegt de gemeente Venlo zich voor wat betreft ambitie tussen de drie niveaus

in. Vervolgstappen die kunnen leiden tot toekomstige kansen voor beleid en samenwerking bevatten onder andere het specificeren van de structuurschets. Er wordt door betrokken partijen om een visie van de gemeente gevraagd waar belangen, middelen en doelen afgewogen kunnen worden en waar duidelijk uit wordt wat nog kan en wat niet meer kan in het middengebied. De gemeente Venlo wilde het proces begeleiden, regisseren. Ook de betrokken partijen zien een regisserende rol voor de gemeente Venlo weggelegd. Zelf handelen de betrokken partijen niet naar mogelijke samengaande ontwikkelingen als invulling van de ambitie van de gemeente Venlo. Voor wat betreft de invulling van een regisserende rol kan er gezocht worden naar een gebiedsstrategie. Het binden van partijen aan de inhoud en aan het proces zal merendeels in de handen liggen van de regisseur. Van Nieuwenhuizen-Jongen is een voorbeeld van een partij die wacht op een visie van de gemeente Venlo. De actor heeft een dermate machtige rol in het gebied, dat de gemeente Venlo de actor niet ongebonden kan laten, maar waarmee de gemeente wel duidelijke inhoudelijke en procesmatige afspraken zal moeten maken. De machtige positie kan leiden tot blokkade of hinder. De grondeigenaar wil gaan ontwikkelen met een paar relevante partijen en weet dat hij de kennis en expertise heeft voor het ontwikkelen van projecten. Er zal een duidelijke overeenstemming gecreëerd moeten worden over de ruimte die de actor waarschijnlijk voor de uitvoering zal vragen. Deze overeenstemming zal inhoudelijk maar ook met behulp van procesafspraken ingevuld moeten worden. Transparantie van ontwikkelingen en handelingen van betrokken partijen is een belangrijk criterium. Ook de raadsleden zouden meer geïnformeerd moeten worden. Zo kan er een slag geslagen worden naar het college. De raadsleden geven zelf aan geen terugkoppeling gehad te hebben van activiteiten, handelingen en ontwikkelingen, maar daar wel geïnteresseerd in te zijn. Het middengebied kan tot slot bij een samenhangende invulling een versterkend effect genereren op het imago van Venlo als groenste stad. Om uiteindelijk het niveau van synergie te kunnen bereiken, zowel procesmatig (tussen partners) als inhoudelijk (synergie tussen functies), blijkt het in het middengebied noodzakelijk om urgentie aan te wakkeren door duidelijke afwegingen te maken tussen wat wel kan en wat niet meer kan in het gebied en daar actief partners bij te betrekken en te regisseren op inhoud (concretiseren van ideeën en plannen) en proces (afspraken, structureel contact, transparantie van ontwikkelingen en activiteiten).

Toekomst van Habiforum

Habiforum is de initiator van de proeftuinaanpak. Het is bij meerdere projecten c.q. processen betrokken, zorgt voor het bijeenbrengen van verschillende disciplines en beoogt in een lerend proces vernieuwend ruimtegebruik te creëren met een ogenschijnlijke innovatieve gedachte achter het concept. Zowel voor de inhoud als het proces. Habiforum geeft zelf aan dat ze met name na de conferentie wellicht wat meer had kunnen duwen en trekken, bijvoorbeeld in het organiseren van een vervolgbijeenkomst of bilaterale navraag over de conferentie en bepaalde aanpakken en benaderingen voor het middengebied. Iets wat eerder bleek, is dat er een gebrek is aan eigenaarschap in het middengebied. Nu vervulde Habiforum een ondersteunende rol in het proces. Zij bleef autonoom en verrichtte meer onderzoeksgelateerde activiteiten, zoals de

gesprekken met betrokken partijen. Inhoudelijk trok ze minder naar een bepaalde kant toe, maar inventariseerde zij in samenwerking met de gemeente Venlo wat er zoal mogelijk is in het middengebied voor bepaalde functies. Zij bleef vragend en zoekend. Wellicht zou Habiforum in de toekomst een grotere schoen tussen de deur kunnen zetten en inhoudelijk ook meer kunnen deelnemen aan de besluitvormingsarena. Het gevaar is dan echter wel dat de organisatie onderdeel kan gaan worden van het netwerk en zo haar waarde als ondersteuning en expertise kan verliezen. Maar Habiforum kan invloed uitoefenen door de instrumenten die zij gebruikt en de activiteiten die zij onderneemt. In samenwerking met directe belanghebbenden, zoals de gemeente Venlo en wellicht de Kamer van Koophandel kan er een stap gemaakt worden naar een visie. Habiforum kan waar nodig en mogelijk binnen de grenzen ook op het inhoudelijke vlak intervenieren. Of Habiforum daadwerkelijk voor een deel procesmanager of probleemeigenaar wil of kan worden in het middengebied is iets waar wellicht over nagedacht kan worden. Habiforum heeft de middelen om in zekere mate urgentie te creëren en een project op de agenda te zetten. Een ondersteunende vervolgrol is ook nog steeds een mogelijkheid. Dan zou er bij de gemeente Venlo een werkgroep opgericht kunnen worden die het middengebied structureel en continue onder de ogen brengt van belanghebbenden en partners en die druk zet achter beleid. Een bestuurder zou dan in de vorm van leiderschap en eigenaarschap als trekker kunnen fungeren. Die moet alleen wel aanwezig zijn, die zou dan ambities moeten hebben met het middengebied en die zou het middengebied dan ook een portefeuillebetekenis moeten geven.

7.2.3 Aanzet tot benchmarking?

De miniproeftuin Middengebied Venlo-Tegelen is een onderdeel geweest van een proeftuinserie van Habiforum. Er lopen een aantal proeftuinen bij ruimtelijke projecten elders in het land, die overigens niet alleen gericht zijn op de ruimtelijke ontwikkeling, maar in het kader van het zoeken naar vernieuwende oplossingen vele raakvlakken hebben met onder andere milieudilemma's en afstemming tussen rode, groene en blauwe waarden. Wat kan dit voor het middengebied betekenen?

Het middengebied Venlo-Tegelen heeft haar eigen proces doorlopen, waarvan de proeftuin onderdeel uitmaakte. Daar zijn bevindingen uit voortgekomen en tijdens de proeftuin werd gepoogd een geïntegreerde aanpak te ontwikkelen. De factoren die inspelen op een proces als die van het middengebied kunnen verschillen en overeenkomsten vertonen in vergelijking met andere proeftuinen. Er kunnen bevindingen gedeeld worden en in het kader van leerprocessen is het op z'n minst interessant om het middengebied tegen het licht van praktijkvoorbeelden elders te houden en bepaalde successen en knelpunten bloot te leggen van de eigen proeftuin en andere proeftuinen. Een expertmeeting staat gepland voor 2007, en wanneer deze meeting een dergelijk benchmarkelement niet in zich heeft, zou het wellicht een basis kunnen vormen voor een vervolgstap in die richting.

VIII. BIBLIOGRAFIE

8.1 Literatuur

- Bruijn de, H., Teisman, G.R., Edelenbos, J., Veeneman, W. (2004). *Meervoudig ruimtegebruik en het management van meerstemmige processen*. Utrecht, Lemma.
- De Bruijn, H., Ten Heuevelhof, In 't Veld (2002). *Procesmanagement in netwerken*.
- Castells, M. (2000). *Materials for an exploratory theory of the network society*. The British Journal of Sociology.
- Kickert, W.J.M., Koppenjan. J.F.M. (1997). *Public management and network management: an overview*. Enschede, Netherlands Institute of Government.
- Klijn, E., Koppenjan. J.F.M. (2004). *Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making*. London, Routledge.
- Klijn, E., Koppenjan. J.F.M. (1999). *Network management and decision making in networks: a multi-actor approach to governance: network management strategies as solutions for governance problems in complex decision making*. Enschede, Netherlands Institute of Government.
- Klijn, E., Teisman, G.R. (1992). *Beleidsnetwerken: analyse en management: een theoretische beschouwing over analyse en management van beleidsprocessen in complexe beleidsstelsels*. Rotterdam, Erasmus Universiteit.
- Klijn, E.H. & M. van Twist. (2000) *Zicht op de omgeving: een netwerkbenadering om de omgeving te analyseren*. In: L. Schaap & A.R. Edwards [red.], *Vaardigheden voor de publieke sector*, Coutinho, Bussum.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization*. Sage Publications, Californie.
- Robson, C. (2002). *Real World Research*. Second edition. Oxford, Blackwell Publishing.
- Teisman, G.R. (1993). *De reconstructie van beleidsprocessen: over fasen, stromen en ronden*. In: Van Heffen en Van Twist, *Beleid en wetenschap*, p. 18-32.

8.2 Beleidsdocumenten

- Beleidsnotities, ambtelijke afdeling SO, gemeente Venlo (2002-2004).
- Collegevoorstellen, ambtelijke afdeling SO, gemeente Venlo (2002-2004).
- Conceptvisie Middengebied, ambtelijke afdeling SO, gemeente Venlo (2003).
- Eindverslag proeftuin Middengebied, Habiforum (2005).
- Motie (aangenomen), gemeenteraad Venlo (februari 2003).
- Perspectieven voor het Middengebied, Habiforum (2004).
- Verslag gebiedsconferentie december 2004, Habiforum (2005).

8.3 Websites

- <http://www.habiforum.nl>

BIJLAGE I

Algemene vragenlijst voor de interviews

1. *Het middengebied*

1. Wat is het doel van uw organisatie in het middengebied?
2. Welk beeld heeft u van het middengebied en de tegenstelling tussen behoud van het groene casco en de verstedelijking?

2. *Het netwerk*

1. Met welke organisaties in het middengebied heeft u contact en wat is de aard en frequentie van die contacten?
2. Hoe ziet het netwerk rondom het middengebied er volgens u uit, welke organisaties zijn betrokken?
3. Welke betrokken partijen c.q. personen speelden in uw ogen een actieve rol in het netwerk van de proeftuin en welke een passieve rol, in de zin van het aanwenden van invloed, machtsmiddelen en oplossingen?
4. Zijn er in uw ogen dominante afhankelijkheidsrelaties geweest tussen betrokken partijen? Zo ja, tussen welke partijen was dit duidelijk zichtbaar en hoe werden die relaties vormgegeven?
5. Is er in uw ogen sprake geweest van gezamenlijke of juist conflicterende doelen en belangen in het netwerk en zo ja, welke dominante doelen en belangen waren dit en tussen welke organisaties?
6. Bemerkt u een sterke clustervorming tussen organisaties met gedeelde belangen, doelen en probleempcepties?

3. *Het proces*

1. Wat waren in uw ogen cruciale momenten in het proces en welke effecten hebben deze momenten gegenereerd?
2. Is er in uw beeldvorming sprake (geweest) van een hoge mate van samenwerking en synergie in het middengebied en zo ja, wie was de voornaamste samenwerkingspartner van uw organisatie?
3. Werden volgens u alle relevante partijen bij het besluitvormingsproces van de proeftuin rondom het middengebied betrokken en wie hadden er nog meer betrokken moeten worden of juist niet?
4. Wat zijn de belangen van uw organisatie bij het middengebied?
5. In hoeverre werd rekening gehouden met de belangen van uw organisatie en in hoeverre was er sprake van het op korte termijn opgeven van individuele belangen voor het algemene lange termijn belang van het netwerk?
6. In hoeverre was er volgens u sprake van een procesgeoriënteerde invulling van het beleid? Bonden partijen zich aan het proces of waren resultaten de indicatoren van succes?
7. Waren er genoeg winstmogelijkheden gecreëerd voor uw organisatie, zo ja welke, en welke resultaten zijn uitiendelijk op inhoudelijk en procesmatig gebied voor uw organisatie en het gehele netwerk van het middengebied gecreëerd?

8. Welke inhoudelijke projecten waren voor uw organisatie het meest belangrijk en werden deze ook geselecteerd als pijlers van beleid?

4. De sturing

1. Wie zijn in uw ogen de actoren in het middengebied die het proces en het netwerk aansturen?
2. Hoe sturen die actoren het beleid: werd er probleemgericht gestuurd of werd er getracht ontwikkelingen vooraf in te spelen op bepaalde (verwachte toekomstige) ontwikkelingen?
3. Hadden die sturende actoren bepaalde strategieën om het proces en de betrokken actoren te sturen, en zo ja, hoe typeert u die strategieën?
4. Hoe werden de relaties in het middengebied aangestuurd, gebeurde dit formeel of informeel en hoe vaak worden er bijeenkomsten voor partners georganiseerd?
5. Hoe zijn de relaties tussen verschillende betrokken organisaties in het middengebied aangestuurd?

5. De proeftuin¹

1. Bent u op de hoogte gebracht van een proeftuin en het doel van een dergelijk instrument?
2. Werden bepaalde bijeenkomsten en bevindingen verder doorgeleid naar uw organisatie?
3. Met welke inhoudelijke kwestie was uw organisatie betrokken bij het middengebied?
4. Met wie had u het meeste contact in de proeftuin ten aanzien van het middengebied?
5. Wat was de aard en frequentie van de contacten voor, tijdens en na de proeftuin, en was hier verandering in te bemerken die aan de invloed van de proeftuin toegeschreven kunnen worden?
6. Zijn de inhoudelijke pijlers voor herontwikkeling van het middengebied nu nog in het beleid aanwezig?
7. Wat heeft uw organisatie geleerd op het gebied van gebiedsgerichte ontwikkelingsplanologie en vernieuwend meervoudig ruimtegebruik?
8. Bent u op de hoogte gebracht van bevindingen en resultaten van bijeenkomsten?
9. Heeft u sterk uiteenlopende percepties tussen u en andere actoren opgemerkt, en zo ja, hoe werden die percepties vormgegeven, bijvoorbeeld ten aanzien van beleidsproblemen en -oplossingen en andere actoren?
10. Zijn uw percepties over de herinrichting van het middengebied veranderd vergeleken met de perceptie aan het begin van de reeks contacten, en zo ja, op welke wijze en in welke mate?
11. Was er door het proces heen verandering aan te merken in de sturing en wat voor invloed had die verandering op de mate en frequentie van contacten tussen actoren en inhoudelijk beleid van het middengebied?

¹ Deze vragen zijn afhankelijk van de vorige drie clusters van vragen, er wordt ingespeeld op antwoorden van respondenten.

12. Is de sturing van het beleid en het proces in uw ogen door het proces heen op progressieve wijze veranderd en zo ja, in welke mate en op welke wijze?

BIJLAGE II

Projectleider middengebied De heer W. Schoof

Functie van de respondent

De respondent werkt sinds ongeveer drie jaar voor verschillende projecten van de gemeente Venlo. De respondent is begonnen bij de afdeling Onderwijs & Welzijn met een project dat uiteindelijk een combinatie van school, onderwijs en sport heeft opgeleverd. Hij vertegenwoordigde de gemeente in samenspel met onderwijsorganisaties en woningbouwcorporaties. Hij had daarbinnen de rol van "postbode", waarbij hij de gemeentelijke instellingen en andere partijen diende te koppelen. Vervolgens zijn er een aantal projecten bij gekomen, zoals ook het middengebied. Daar was ook een persoon nodig die partijen en projecten aan elkaar zou gaan knopen. Hij noemt zichzelf geen projectleider, omdat het middengebied in zijn ogen geen project is, maar een proces. Hij noemt zichzelf vaak gebiedscoördinator van het middengebied naar andere partijen toe. Voor de duidelijkheid wordt de respondent projectleider genoemd.

Inhoudelijke pijlers vóór de proeftuin

Het beeld van het middengebied is dat het deels gestart is vanuit de afdeling Stedelijke Ontwikkeling (ruimtelijke optiek), maar voor een ander deel ook uit de afdeling Onderwijs & Welzijn. De activiteit is dus gestart vanuit twee verschillende beleids invalshoeken. Deze afdeling was gericht op het verbinden van onderwijsinstellingen en zorginstellingen, in de context van meerwaarde voor het aan elkaar knopen van verschillende partijen in het middengebied. Er werden hierbij sessies georganiseerd waarvoor onder andere organisaties tot het niveau van bestuurders uitgenodigd zijn om daaraan deel te nemen. Op een zeker moment is dat overgenomen door de afdeling Stedelijke Ontwikkeling. De afdeling O&W is er op dit moment nauwelijks meer bij betrokken en die hebben de activiteiten overgedragen aan de afdeling SO. Via het hoofd van de afdeling SO is Habiforum betrokken geraakt bij het middengebied.

De proeftuin

De ambitie luidde een ontwikkeling in het middengebied, waarbij een structuurvisie door de gemeenteraad was vastgesteld. Helder werd uit die visie en uit gesprekken met de afdeling O&W, dat er een samenwerking diende plaats te vinden met partijen uit het gebied, die ook een belang hebben bij die ontwikkeling. "De vraag was: hoe krijgen we een discussie tussen belanghebbende partijen tot stand, die niet meteen hoeft te leiden tot allerlei ruimtelijke ontwikkelingen, maar die in de basis gaat over wat men aan elkaar heeft en wat voor meerwaarde dat schept". Uiteindelijk moest dat dan leiden tot vertaling in de ruimte, zoals Fontys hogeschool die voor VieCuri ziekenhuis opleidingen verzorgt. Voor wat betreft de inhoud van de proeftuin waren er geen inhoudelijke pijlers en de proeftuin is nooit tot stand gekomen. De term "proeftuin" leeft niet echt bij de partijen. De proeftuin is nooit echt begonnen omdat de gemeente de partijen niet voldoende bij elkaar heeft weten te krijgen om synergie te creëren. Na de eerste sessie van de afdeling O&W heeft de

afdeling SO ook nog een aantal pogingen gedaan. In december 2004 is er nog een grote bijeenkomst georganiseerd. De bedoeling van die bijeenkomst was het verkrijgen van energie bij de partijen, om samen met die partijen de proeftuin in te gaan. De bijeenkomst werd door een adviseur van Habiforum geleid. De bijeenkomst heeft uiteindelijk geen doorslag kunnen geven om ook daadwerkelijk met de proeftuin verder te gaan. De gemeente en Habiforum hebben zich vergist in de meerwaarde die partijen voor elkaar kunnen hebben. Ze hebben geen concrete verdere uitwerking kunnen realiseren. Een praktisch voorbeeld daarvan is VieCuri en Fontys, die bij elkaar gebracht zijn onder de noemer "studentenhuisvesting". Fontys had behoefte aan studentenhuisvesting en VieCuri had behoefte aan tijdelijke huisvesting voor specialisten of verpleegkundigen, die bijvoorbeeld nachtdiensten draaien. Fontys gaf in die bijeenkomst aan bezig te zijn met een onderzoek. Na afronding van het onderzoek zou er dan nog een bijeenkomst georganiseerd kunnen worden om concreet verder te praten, waarbij Fontys dan het initiatief zou nemen, aldus Fontys. Na het onderzoek is er nog contact geweest met Fontys, die telkens het zoeken naar een gemeenschappelijke definitie met VieCuri uitstelde.

Boulevards

De onderwijsboulevard is een voorbeeld van een project dat in de ogen van de respondent wel geslaagd is, maar overeenstemming ten aanzien van dit project was al bereikt voor de fase van het middengebied. De zorgboulevard is een ander project. Er is op een gegeven moment een bestuurlijk overleg geweest tussen het college van B&W en de raad van bestuur van het ziekenhuis. Onderwerp van het gesprek was een huisvestingsplan van VieCuri. Er was behoefte bij het ziekenhuis om daarover te overleggen, omdat het ruimtelijke instemming nodig had van de gemeente (artikel 19-procedure). Ook daar werd vanuit het college het belang van samenwerking met Fontys en de gemeente benadrukt. Uiteindelijk is het ziekenhuis na de bijeenkomst verder gegaan met het lange termijn huisvestingsplan, en daar stond het concept zorgboulevard in, zonder dat de gemeente daar over geïnformeerd was. Volgens de gemeente had het ziekenhuis te weinig vierkante meters om zover uit te breiden, iets wat parkeerfaciliteiten kost. Het ziekenhuis heeft bij het plan geen andere partijen betrokken, zoals Zorggroep Noord-Limburg, de thuiszorg of fysiotherapeuten. Het plan zou volgens het ziekenhuis leiden tot genoeg parkeerruimte en een zorgboulevard op het eigen terrein. De respondent geeft aan dat wel meerwaarde voor de ruimte heeft gehad, omdat er bijvoorbeeld een apotheek en een kantoor van de thuiszorg gevestigd is, maar het proces wat leidt tot de concrete ruimtelijke meerwaarde had een gebrek aan synergie, samenwerking en overleg.

Sturing aan het middengebied

De respondent geeft aan dat de gemeente (SO) en Habiforum de enige "trekpaarden" zijn geweest van de proeftuin. Er was nauwelijks bestuurlijke energie en bestuurlijke steun c.q. dekking. Ook het feit dat er een aantal wethouders door een relatief korte tijd heen gepasseerd zijn, draagt hieraan bij. Het verschilde per wethouder wat voor affiniteit er was met het middengebied, maar ook met de proeftuingedachte. Het hoofd SO is de motor geweest achter de proeftuingedachte. Hij heeft als belangrijkste activiteiten gehad

het contact zoeken met Habiforum en het geven van opdracht aan de projectleider. Tevens verrichtte het hoofd SO ook activiteiten ten aanzien van het organiseren van bijeenkomsten, het stellen van termijnen en het concretiseren van methodieken.

Positie Habiforum

Habiforum is actief geweest in de zin van het organiseren van bijeenkomsten, en het onderhouden van contacten met de gemeente Venlo, afdeling SO. De respondent typeert Habiforum als "sparringspartner" tussen het hoofd SO en de projectleider. Hij geeft aan dat Habiforum niet het voortouw heeft genomen in het proces van het middengebied en de proeftuin. Er was wel geregeld overleg tussen de gemeente Venlo en Habiforum, maar de gemeente Venlo in de vorm van de twee eerder genoemde personen trok het proces.

Afhankelijkheden

Er was geen sprake van "moeten", van urgentie. Doorgaans was bij partijen de gedachte van "het zou kunnen" aanwezig, maar het hing sterk af van hoe organisaties in het middengebied willen fungeren. Als voorbeeld stipt de respondent de Fontys hogeschool en VieCuri ziekenhuis aan. Fontys is in de ogen van de respondent zeer begaan met logistiek, en het ziekenhuis is voor een groot deel logistiek. Fontys heeft contacten met de Universiteit van Maastricht over goederen-, maar ook personenlogistiek. Toch komt de combinatie tussen VieCuri, Fontys en UvM niet tot stand. Het ziekenhuis geeft aan zelf mensen te hebben voor de logistiek, en beziet de eigen kwaliteit als het hoogste goed, waardoor samenwerking en contact tussen die partijen niet tot stand komen. Habiforum, alsook de gemeente Venlo doen hier niet veel aan toe- of af. De gemeente Venlo en Habiforum hebben geprobeerd in de bijeenkomst van december 2004 het ziekenhuis een soort sense of urgency te bezorgen. In een bestuurlijk overleg gaf de voorzitter van de Raad van Bestuur van het ziekenhuis aan, ten opzichte van de ontwikkeling van het veilingterrein wel mee te willen praten over het feit dat er in de toekomst commerciële klinieken toegelaten zouden worden op het veilingterrein. Dit zou een dreiging voor het functioneren van het ziekenhuis kunnen betekenen. De gemeente Venlo nodigde daarop MediNova uit Haarlem, een exploitant van commerciële klinieken, uit op de decembermeeting van 2004. Na het versturen van de uitnodigingen naar alle partijen, maakte de directeur van MediNova contact met de gemeente, om aan te geven dat hij ziek was en niet kon komen. Hij laat open of er contact tussen het ziekenhuis en MediNova is geweest in de context van eventuele concurrentie. VieCuri heeft in de ogen van de respondent een beeld van de gemeente als partij die zij nodig heeft voor artikel 19-procedures en als partij ter ontwikkeling van meerwaarde tussen onderwijs en zorg. Het ziekenhuis komt bij deze procedures naar de gemeente toe en zet dan druk.

Het Veilingterrein

Het veilingterrein is een terrein met oude veilinggebouwen, die opgekocht is door een ontwikkelaar, genaamd Van Nieuwenhuizen-Jongen. De respondent geeft aan dat het middengebied in de hoofdlijn uit twee gedeeltes bestaat: een groen casco en een gedeelte dat mag

verstedelijken, vooral op functies als zorg en onderwijs. Het ziekenhuis en de hogeschool hebben gesproken met de ontwikkelaar, maar de respondent geeft aan dat ook de ontwikkelaar die twee partijen niet bij elkaar heeft weten te krijgen. De ontwikkelaar heeft de Universiteit van Amsterdam ingeschakeld om een onderzoek uit te laten voeren naar het signaleren van waar beweging in het middengebied zit. Ook de studenten van de UvA kwamen er niet uit, aldus de respondent. De uitkomst van het onderzoek was een aantal modellen met functies, zoals woningbouw die de gemeente niet in het middengebied wil inrichten.

Bottom-up

Binnen de kaders van de structuurvisie worden er van onderaf projecten door partijen gelanceerd en niet van bovenaf, vanuit een soort eenheidsvisie. Partijen worden niet van bovenaf aangestuurd om projecten te realiseren, maar kloppen doorgaans bij de gemeente aan, wanneer zij zelf al plannen hebben voor projecten die toedoen aan hun eigen belang.

Effectiviteit van de proeftuin

Wat de afdeling SO geleerd heeft in de ogen van de respondent is dat zij nu weten dat wanneer het om het middengebied gaat, de projectleider ingeschakeld moet worden om partijen te verbinden en de behoefte ontstaat om gezamenlijk een plan te maken. Het middengebied wordt door de gemeente nu dus als één gebied gezien. De respondent ziet dit als winst. Hij geeft aan dat dit niet direct terug te vertalen is naar de proeftuin, maar wel naar de structuurvisie en de ambitie van de afdeling SO, om het middengebied samen te ontwikkelen. Het middengebied is uiteindelijk een soort van hobby geweest van het hoofd SO en de projectleider. Een aantal partijen heeft in de bijeenkomst van december 2004 te kennen gegeven geïnteresseerd te zijn in de proeftuin. De respondent vindt achteraf gezien dat de gemeente Venlo daar "slordig" mee om is gegaan en is benieuwd naar de beelden van de partijen die na die bijeenkomst bereid waren verder te gaan met een integrale aanpak ten aanzien van het middengebied. Uiteindelijk willen zij nu de hobby afsluiten door een voorstel naar het college van B&W te brengen en een evaluatie uit te laten voeren.

De Kamer van Koophandel

De respondent geeft aan dat de Kamer van Koophandel een sponsorfunctie heeft gehad in het middengebied. De invloed van de Kamer kwam voornamelijk tot uiting in discussies en zij delen daarbij de gedachte dat de gemeente ruimtelijke ontwikkeling niet stuurt, maar dat dit ontstaat in wisselwerking. Door de koppeling van onderwijs en ondernemen heeft de afdeling O&W altijd een goede relatie gehad met de Kamer. Van daaruit is er ook een koppeling gecreëerd naar het middengebied toe. In samenwerking met de Kamer zijn er een aantal initiatieven op haalbaarheid onderzocht. Een voorbeeld hiervan is de verplaatsing van de sporthogeschool. Dat zou de drijver kunnen zijn voor het middengebied in de vorm van de uitbreiding van Fontys met sport en sporthallen voor de onderwijsboulevard. Ook zou er zo een koppeling naar het ziekenhuis gemaakt kunnen worden, in de vorm van een koppeling tussen sport, onderwijs en medische zorg, zoals fysiotherapie. Tot slot haakte Fontys weer af, omdat het meer een strategie was geweest om de

gemeente Sittard onder druk te zetten rondom verscheidene toezeggingen. Dit toont echter wel aan dat de Kamer hierbinnen en binnen verscheidene andere projecten een actieve rol speelt en een sponsor is van het middengebied voor de gemeente Venlo. Ook bestuurlijk is de Kamer relevant voor de gemeente Venlo, vanwege bestuurlijke kwaliteiten van onder andere de voorzitter om "te plooiën en te masseren", daar waar dat nodig is.

BIJLAGE III

Hoofd Stedelijke Ontwikkeling Gemeente Venlo De heer J. Hinssen

Gemiste kansen

Voor wat betreft inhoud vindt de respondent dat daar nog wel punten gescoord kunnen worden. Abstract vindt hij dat een aantal kansen op meerwaarde door samenwerking vanuit een totaalvisie (Ruimtelijke Structuurvisie) zijn laten liggen. Concreet was dat in de eerste plaats de verbinding tussen sport, sporthogeschool en de sportvelden. Zo zijn kansen gemist voor een verbinding tussen de scholengemeenschap, de atletiekbanen en zalen. "De gemeente had dit kunnen inkaderen voor het faciliteren van nieuwe ontwikkelingen, iets wat niet gebeurd is", aldus het hoofd SO. Iets wat gezamenlijk (met de partners) is gemist, is de afstemming rondom parkeervoorzieningen. Zowel Fontys en de scholengemeenschap als VieCuri genereren parkeervraag. De parkeervoorzieningen zouden verbeterd moeten worden, zowel functioneel als in de blikken van voorbijrijdende automobilisten. Het fysieke beeld dat de respondent heeft is niet positief. "Dit kan niet de bedoeling zijn van de "poortgedachte" in Venlo²".

Positie van actoren (mate van dominantie)

De gemeente is belangrijk geweest als aanjager en als eigenaar. Andere partijen hebben doorgaans de behoefte dat er voor hen wordt getrokken. Andere partijen, zoals Fontys, VieCuri en Van Nieuwenhuizen-Jongen hebben te veel op elkaar zitten wachten en zo een bepaalde rol aangenomen in besluitvorming rondom het middengebied. Door sterke en gelijkwaardige afhankelijkheden is het goed om een gemeente als aanjager te hebben voor omgang met zaken, zodat elke partij van daaruit zich op zijn afhankelijkheden kan richten. Het ziekenhuis oefende in de zin van blokkademacht enigszins invloed uit door de eigen dingen te doen. Maar ook de gemeente had een dubbelrol. Enerzijds was zij aanjager, maar anderzijds zijn er ook kansen gemist, in het bijzonder door Onderwijs om een verbinding met Sport te maken in het middengebied.

Interne structuur van de gemeente

De interne structuur van de gemeente is een factor die speelt. Naarmate je als gemeente eenduidiger en vanuit een gezamenlijke uitvoeringsgerichte visie naar buiten toe treedt is het signaal krachtiger. "Het punt waar 't uiteindelijk allemaal bij elkaar komt is natuurlijk het college", aldus het hoofd SO. Het college zit zelf in een spagaat vanwege de ruimtelijke verantwoordelijkheid in het middengebied enerzijds, maar ook de facilitering van onderwijs. Dit is echter geen directe interne verkokering. De gemeente is intern wel in staat om beleidsonderwerpen met elkaar te bespreken vanuit verschillende afdelingen. De respondent geeft aan dat de verschillende afdelingen een zekere concurrentie met elkaar

² De poortgedachte houdt verband met de internationale positie van Venlo en de relaties met Duitsland.

ondervinden op bijvoorbeeld ruimtelijk, economisch en onderwijsgebied. Dit maakt het doorgaans lastig om de besprekingen in een eenduidige lijn verder door te zetten.

Arenavorming: positie van de proeftuin

"Een proeftuin is een drager (interventie) in de zin van organiseren en structureren". Wat de proeftuin tot nieuw instrument maakt is het leren en het bij elkaar brengen van nieuwe spelers in de zin van kennisinstellingen, die weten hoe overeenkomstige problemen elders in het land opgelost worden. Zonder Habiforum als kennisinstelling was het de gemeente ook gelukt om partijen bij elkaar te brengen. De proeftuin (Habiforum) vindt zijn waarde als nieuw instrument juist in het brengen van nieuwe kennis en daarmee ook invloed. De respondent geeft aan dat bijvoorbeeld een gesprek aan de colleegetafel met een professor van de Erasmus Universiteit en adviseur van Habiforum de invloed van zulke personen onderstreept. "Het gezag en niveau van die personen draagt bij aan gedachtevorming in het bestuur van de gemeente".

Contactlijnen

Voor wat betreft intensiteit zijn er wisselende fases geweest ten aanzien van contacten. De respondent zelf heeft vrij intensieve contacten gehad met Fontys, de projectleider, VieCuri en de Zorggroep in een later stadium. Op projectniveau is er contact geweest met de woningbouwcorporaties en lintbebouwing. De respondent heeft geen contact gehad met Rijkswaterstaat, Limburgs Landschap en het Waterschap.

Patstellingen

Patstellingen ziet het hoofd SO met name terugkomen bij investeringsbeslissingen. In het bijzonder speelt dit bij investeringsmogelijkheden van het VieCuri ziekenhuis. Er bestaan verschillende opvattingen over "waartoe zijn wij op aarde?". De gemeente wil functioneel iets met de ontwikkeling van het middengebied in de zin van een gezondheidsboulevard, maar is tegelijkertijd verantwoordelijk voor de totale samenhang in het gebied en het groene casco denken. Het beeld van het ziekenhuis is een andere. In een gesprek ten tijde van de oriënterende fase van de besluitvorming tussen VieCuri, de gemeente en andere partijen, zoals de Zorggroep, zag het ziekenhuis concurrentie opkomen bij een zorgboulevard. Dit toont aan dat het ziekenhuis van totaal andere maatschappijbeelden uitgaat dan bijvoorbeeld een gemeente.

Actieve en gewillige actoren

Er zijn twee actoren in het middengebied met verschillende types van enthousiasme. Allereerst de eigenaar van het veilingterrein. Deze actor was al langer bezig met het herontwikkelen van het terrein, vanuit winstperspectieven. De actieve instelling bleek uit de gewilligheid van de actor om te zoeken naar oplossingen en zelf onderzoek te doen naar mogelijkheden voor herontwikkeling van het terrein en afstemming met een eventuele gezondheidsboulevard. Ten tijde van de gebiedsconferentie was de actor minder betrokken bij besluitvorming. Op de conferentie werd er meer inhoudelijk op concepten ingegaan, en het betrekken van visies van ontwikkelaars bij inhoudelijke concepten leek de gemeente niet handig. Een lid van het Raad van Bestuur van Fontys was in de ogen van de respondent ook

een actor die nadrukkelijk aanwezig was. Fontys zag dat er bewegingen in het onderwijsveld gaande waren, en waren bereid na te denken over toekomstige ontwikkelingen op onder andere logistiek gebied, en zij zien daar ook koppelingen.

De betrokken spelers in het algemeen hebben te maken met een eigen velddynamiek. Het ziekenhuis heeft te maken met een financiering vanuit het ministerie en is gebonden aan regels met betrekking tot huisvesting en kostenstructuur. Voor Fontys gelden studentenaantallen als factor voor dynamiek ("Fontys moet uitkijken dat het zichzelf niet beconcurrereert"). Om tot een samenhang te komen tussen zoekcycli van verschillende vakgebieden is er een window of opportunity nodig, een moment van kansen en mogelijkheden tot samenwerking. Twee van zulke momenten zijn aanwezig geweest, maar niet voldoende benut. Allereerst de eerder genoemde verbinding met Sport, en ten tweede de parkeerproblemen rondom het Viecuri ziekenhuis. Met name het gebrek aan urgentie en dus de druk om dingen daadwerkelijk aan te grijpen en actief mee om te gaan, ontbrak.

Effecten proeftuin

Het hoofd SO geeft aan dat er voor wat betreft inzichten een aantal dingen veranderd zijn. Hij noemt als voorbeeld de relatie tussen gezondheid en groen waar het ziekenhuis nieuwe inzichten in heeft verworven over de meerwaarde van die relatie. Wat hij daarnaast duidelijk ziet, is dat ervaringen in en rondom het middengebied in andere dossiers meespelen. De mate waarin je als betrouwbare partner wordt ervaren en de mate van openheid van partners is verhoogd en zo ontstaat er een afhankelijkheid van ideeën. De Zorggroep en Fontys zijn in de ogen van het hoofd SO open organisaties waar de gemeente makkelijk naartoe gaat. Het ziekenhuis scoort op deze punten veel minder. Ook hier is wellicht een kans gemist door de gemeente zelf. Er is na de gebiedsconferentie, wat een eyeopener³ is geweest voor het ziekenhuis, niet nog eens terugkoppeling geweest over de situatie en de bijeenkomst. De projectleider heeft na de conferentie nog contacten met het ziekenhuis gehad, maar heeft daarbij niet de noodzaak van een evaluerend gesprek vanuit de gemeente meegekregen. Daardoor is het uiteindelijk moeilijk te bepalen voor de gemeente of het nu tot een ander bewustzijn heeft geleid bij de partners. Rondom specifiek het middengebied is de gemeente niet bezig met het uitbreiden van de contacten en samenwerking met externe partners. Wel is het middengebied achteraf meer een casus geweest, waarbij de gemeente steeds nadrukkelijker leert om van buiten naar binnen te werken. Persoonlijk is het hoofd SO bijvoorbeeld, als vertaalslag naar andere onderwerpen, erachter gekomen dat het Waterschap als financiële drager voor beekdalherstel kan dienen. Vanuit de ontwikkeling van Greenport geeft hij een ander voorbeeld. De Greenport is een initiatief met een eventuele nieuwe studentenopleiding in de vorm van een agrarische hogeschool en de samenwerking met Duitsland. Ook de combinatie Zorggroep of met Fontys kan hierin belanden, aldus het hoofd SO. Deze zitten op het snijvlak van gezondheid. Hiermee worden dan koppelingen gemaakt

³ De eyeopener betrof onder andere het feit dat de voorzitter van de RvB VieCuri niet wist dat de Gezondheidsraad van het ziekenhuis zo ver was met uitspraken of inzichten op het vlak van de relatie tussen groen en gezondheid.

Food, Health & Nutrition. Dit gaat dan niet over het middengebied, maar in de ogen van de respondent heeft de casus wel gezorgd voor het gemakkelijker binnenhalen van contacten en dus van buiten naar binnen toe werken. Dit is echter geen direct effect geweest van de proeftuin, maar kan meer gezien worden als een indirect effect in de vertaalslag naar andere dossiers.

Cruciale momenten

De respondent geeft aan dat er een relatie is tussen momenten en de gevolgen die die momenten voor de lagen van een systeem dragen. Het moment van het wegvallen van een wethouder en het aanstellen van een nieuwe wethouder betekent niet dat de hele wereld verandert. Er zijn veel institutionele lagen, relaties en contacten die inspelen op dit moment. Het tempo kan veranderen door dit moment, maar inhoudelijk ("het is verstandig om verstandig met dingen in het gebied om te gaan") verandert het wegvallen van de ene en de opkomst van de andere wethouder weinig. Het binnenhalen van de Kamer van Koophandel is verder een belangrijk moment geweest, vanwege persoonlijk leiderschap binnen de organisatie (de voorzitter vervult een belangrijke positie). Belangrijk zijn verder de beslissingen binnen het ziekenhuis en Fontys om op een bepaalde lijn verder te gaan. Er werd in samenwerking nagedacht over nieuwe opleidingen, waarvan men nu ziet dat er nieuwe opleidingen worden aangeboden vanuit een coalitie met Universiteit Maastricht in de vorm van een Gezondheidsfaculteit.

Op de gebiedsconferentie werd onder andere de ambitie naar voren geschoven van een "Mr. Of Mrs. Middengebied". Vanuit de gemeente wilde de toenmalige wethouder dit niet doen. De wethouder maakte toen zelf de inschatting dat er te weinig eigenaarschap is bij partijen. Van daaruit had hij persoonlijk geen behoefte aan die titel. Uiteindelijk is het de voorzitter van de Kamer van Koophandel geworden en daar is "vrij weinig uitgekomen". Het einde van de miniproeftuin is volgens de respondent niet de conferentie, maar dat voltrok zich ook na de conferentie. De beslissing om te stoppen is uiteindelijk genomen door de gemeente in samenwerking met Habiforum voor wat betreft begeleiding. "Er was te weinig vraag vanuit de verschillende partners". Er is nog een ronde geweest voor het peilen van gedachten met de projectleider en het was voor de partners even "gas terugnemen": meedenken, maar niet meedoen. De respondent wil daarnaast waarde toekennen aan de dood van de wethouder Wolters. "Wethouders verschillen niet alleen in karakter, maar ook in positie in het gemeentelijk systeem. Wolters was iemand die op heel veel kruispunten van die systeemplagen zat", aldus het hoofd SO. Het verschil in mogelijkheden en tempo ziet hij als belangrijke gevolgen van het wegvallen van het gezag van een persoon.

Gebiedsgerichte benadering: ontwikkelingsplanologie in Venlo

Het hoofd SO staat positief tegevenover ontwikkelingsplanologie in termen van gaandeweg en in samenwerking ontwikkelingen opsporen en daar gezamenlijk een beleidsproces voor op gang te brengen. De benadering van Habiforum op ontwikkelingsplanologie heeft volgens hem een onderliggende gedachte, een aanname. Deze aanname bestaat uit de maakbaarheidsgedachte. Vanuit deze aanname komt de conclusie dat een proeftuin op een gegeven moment stilligt. Als er geen maakbaarheidsaanname bestaat, bestaat een oordeel in termen van het

"stilliggen" niet. "Kortom, is het resultaat dat de proeftuin nu stilligt en er niets gebeurd is, niet een fantastisch resultaat van de proeftuin?". Hij concludeert dat er onder de benadering van Habiforum een stuurbaarheidsgedachte ligt, een normatief geladen opvatting over wat de overheid zou kunnen betekenen. Volgens hem is dit een vraag c.q. dilemma die in gemeentelijk Nederland speelt: stuurt de gemeente, kan er uberhaupt gestuurd worden of is het de samenloop van factoren die uitkomsten biedt?

Inhoudelijk heeft de gemeente inventarisaties gemaakt van wat er speelt in het middengebied. Op basis van een match met de structuurvisie (cascodenken) heeft de gemeente uitgefilterd welke activiteiten in het middengebied niet zouden passen bij het cascodenken. De gemeente heeft dus zelf gefilterd van wat functioneel wel en wat niet past. Voor een gezondheidsboulevard of "Health Valley" heeft Habiforum de sprong naar conceptuele invulling aangereikt ("Gezondheidspark"). De gemeente (hoofd SO zelf als onderdeel) voelt zich eigenaar van de conceptuele, ruimtelijk-planologische vertaling voor het gebied. Ook van de organisatie van het proces met partijen voelt de gemeente zich eigenaar. Habiforum heeft een belangrijke rol gespeeld voor zowel inhoudelijke suggesties, als suggesties voor handige interventies en procesarchitectuur. De suggesties vanuit Habiforum zijn door de gemeente overgenomen, met name aangaande het betrekken van bepaalde partijen, concepten (sensitizing concepts) en procesversnellingen. Een adviseur van Habiforum heeft daar een nadrukkelijke rol in gespeeld. De gemeentelijke organisatie is zelf het proces gestart en heeft zelf geconstateerd dat de aanwezige bemensing en het tempo wat nodig was, onvoldoende was om het proces te sturen en partijen te binden: "Habiforum heeft nooit iets willen overnemen in termen van leiding, maar heeft wel degelijk veel invloed uitgeoefend op het proces in termen van kloksnelheid en inhoud", aldus het hoofd SO. Habiforum bracht tot slot zaken aan de orde bij partners in overeenstemming en afstemming met de gemeente.

Na de proeftuin: verhoogd inzicht bij de gemeente?

Volgens het hoofd is er zeker meer inzicht verkregen in een gebiedsgerichte benadering. Met name de verbindingen met onderwerpen die buiten het middengebied omgaan dienen als voorbeeld. De aanpak van ruimtelijke ontwikkeling op gebiedsniveau is een component waarop gescoord is met betrekking tot leren. "Wijkfoto Venlo-Oost" is een voorbeeld van een duidelijk procesgerichte benadering met actoren, burgers, corporaties. Dit is een voorbeeld van gebiedsgericht werken met een bepaalde kloksnelheid.

Iets wat een aanjager krijgt is de samenstelling van een nieuw college. Het cascodenken betref recht doen aan de bestaande situatie. De opgave van het ambtelijk apparaat is nadenken over toekomstige ontwikkelingen zoals het Krimp, veranderende mobiliteit en, daarmee samenhangend, veranderend ruimtegebruik (ook naar woonbehoefte). Uiteindelijk resulteert dat in de vraag welke concrete operationele projecten de gemeente gaat faciliteren. Deze hele discussie moet besproken en afgestemd worden met de wethouder, maar ook met de externe partijen, zoals corporaties, ontwikkelaars en de provincie. Het middengebied heeft in de ogen van de respondent dus als een casus gediend ("en zo zijn er nog meerdere"). Het hoofd

is bezig om de betekenis en de optelsom daarvan voor de structuur van de stad en verandering in trends daarvan te doordenken en vervolgens te vertalen naar operationele stappen en dus sessies voor te leggen en andere ervaringen op te halen ("zijn er anderen die daar al van geleerd hebben?"). Dit evaluerende onderzoek zal als instrument dienen om een gesprek te voeren, die niet alleen gaat over wat er gebeurd is in het middengebied, maar ook om de vraag of het middengebied als voorbeeld staat voor een bepaalde manier van werken en wat men daar dan in tegenkomt. "Lukt het als stad om van kwantiteit naar kwaliteit te gaan, en wat is kwaliteit van de ruimte dan, en waarom is het zo goed voor iedereen"? Dit zijn de metavragen die dienen als opstap voor de benadering in andere casussen.

Leren en het lerend vermogen van de gemeente

Het hoofd SO verdeelt leren in drie elementen die gekarakteriseerd worden door gelaagdheid. Allereerst is dat kennis, ten tweede vaardigheden (gedragsrepertoire; bijv. onderhandelen) en tot slot karaktereigenschappen (stijl van omgang; bijv. overtuigingskracht). Een vertaling naar het middengebied brengt de volgende uitkomsten voor het hoofd: op kennisniveau (onder andere het vergelijken met ervaringen elders) is geleerd, op vaardigheidsniveau (vertalen van kennis in handelingen) is ook geleerd en op mentaal niveau (karaktereigenschappen) komt er nog een gevolg. Het gaat hierbij om de beelden van actoren ten opzichte van "kwaliteit" van gebieden en codes van omgang met die beelden. Een vraag die daarbij speelt is of een actor zijn/ haar eigen belang op moet geven of bereid is op te geven voor het collectief belang⁴. Relevant in dit opzicht is voor de respondent het peilen van de beelden van de nieuwe wethouder in het type denken, wat hem weer informatie geeft wat hij kan doen en hoe ver hij kan gaan. Het hoofd geeft tot slot aan dat er vooral sprake is geweest van een intern leerproces. Vanwege persoonlijke ambitie, alsmede ambitie vanuit de organisatie is er de intentie geweest om een leerproces en een gebiedsgerichte benadering op gang te brengen. "Maar dat neemt niet weg dat er ook externe leereffecten kunnen zijn", aldus de respondent. Er is in de ogen van de respondent sprake van leereffecten geweest, in de zin dat er een bewustwordingsproces op gang komt bij de verschillende partners. "Vanuit de ontmoetingen van de partners en de uitwisseling van ideeën ontstaat een bepaald effect", aldus de respondent. Naar aanleiding van dit onderzoek is er de ambitie om uiteengezette zaken te bespreken met de partners. Volgens het hoofd levert dit nieuwe inzichten op doordat je uit de "real time" bent, het proces van besluitvorming en onderhandeling.

⁴ Het gesprek na afronding van dit onderzoek is bedoeld als schakeling in de keten, waarbij partijen bij elkaar komen en zaken nog eens bespreken in termen van wat er nu geleerd is van besluitvorming rondom het middengebied.

Kennisnetwerk Habiforum
De heren H. Hillebrand en F. Soeterbroek

Rol Habiforum in het middengebied

Habiforum geeft aan dat zij een netwerk probeerden op te bouwen. Zij zijn via de lijn van de gemeente binnengekomen en hebben aanvullend op en ondersteunend aan de projectleider van het middengebied geprobeerd in contact te komen met verschillende actoren om te zorgen dat die weer met elkaar in contact komen en zo een netwerk ontwikkelen. Habiforum heeft met name geprobeerd om in kaart te brengen wie buiten de gemeente als potentiële partners kunnen dienen en welke partij als potentiële trekker aan het middengebied zou kunnen dienen. Uit eigen inventarisaties van Habiforum bleek dat er geen partij was die daarbij "met de schouders er bovenuit stak". Uiteindelijk is er in de laatste workshop (conferentie) geprobeerd te zoeken naar een trekkende partij, de Kamer van Koophandel.

Gevolgen gebiedsconferentie

"De conferentie moest als basis dienen voor een verder vervolg", aldus Habiforum. Maar het momentum ontbrak hierbij om een dergelijke sprong maken. Volgens Habiforum is de dood van de wethouder een belangrijk moment geweest waardoor intern bij de gemeente Venlo alle "stoplichten op rood zijn gegaan". Habiforum zag zichzelf in deze situatie niet in de positie van aanjager voor een vervolg. Misschien hadden zij achteraf brutaler kunnen zijn, omdat er twee jaar geleden door de gemeente overleg is geweest met externe partijen en daarna heeft de gemeente niets meer van zich laten horen en nu is eigenlijk hetzelfde gebeurd: na de proeftuin heeft de gemeente eigenlijk geen contact meer gehad over onder andere de laatste conferentie in het kader van het middengebied. Habiforum had misschien zelf nog voor kunnen stellen om contact op te nemen met de betrokken partijen. Zij geeft wel aan dat de conferentie zelf zeker een momentum is geweest. Op een hoog bestuurlijk niveau zaten partijen tegenover elkaar aan tafel en zelfs partijen die elkaar nog nooit hadden gezien. Als voorbeelden worden de voorzitter RvB van VieCuri en de voorzitter RvB van Fontys genoemd. Gaandeweg het gesprek kregen die partijen steeds meer het idee dat ze iets met elkaar gemeen hadden en daar iets mee moesten doen. Het idee achter de conferentie was dat er een volgende stap zou worden gemaakt naar evaluatie van de conferentie waarna vervolgens weer een stap zou worden gemaakt naar het zoeken van trekkende partijen die dan weer verder zou gaan praten met betrokken partijen.

Proeftuin geslaagd?

In termen van het loskrijgen en kweken van ideeën en gedachten vindt Habiforum de miniproeftuin geslaagd. In termen van vervolg naar een proeftuin voor langere termijn is er iets mislukt. Tevens geeft Habiforum aan dat de vraag of iets geslaagd is, ook afhangt van de beoogde doelstellingen die je voorafgaand aan de proeftuin hebt opgesteld. "Een proeftuin die inhoudelijk geen concrete resultaten heeft geboden kan wel geslaagd zijn, omdat er van wordt geleerd", adus een van de respondenten. Er wordt door Habiforum en de gemeente

nog een leersessie gehouden waarbij de beelden van betrokken partners geëvalueerd worden in de zin van welke leerervaringen omtrent het middengebied er bij partners bestaan. De proeftuin is voor Habiforum meer een leeromgeving waarbij de betrokkenen kunnen uitproberen hoe ze dingen het handigst kunnen aanpakken en competentier worden om daarmee om te gaan. Volgens Habiforum waren er wel een aantal dingen aanwezig in het leerproces die na de miniproeftuin stil zijn gaan liggen, maar waarvan Habiforum het optimisme had dat het op gang kwam. Als voorbeeld geeft Habiforum dat het middengebied in het begin een redelijke non-issue was op bestuurlijk niveau. Eén van de opdrachten, in samenwerking met het hoofd SO, was het organiseren van urgentie in het bestuur. Daar was men redelijk mee op weg, zeker wanneer op de conferentie drie wethouders aanwezig waren, in de wetenschap dat er eerst totaal geen oog was voor het middengebied op bestuurlijk niveau.

Sense of urgency

Habiforum heeft aangaande de mate van urgentie een diffuus beeld van de partijen uit het middengebied. "De meeste partijen hebben niet van het totale middengebied een beeld van urgentie", aldus Habiforum. De taak van de gemeente en Habiforum was dan ook vanuit een gebiedsafbakening, een gebiedslogo en een gebiedsbenadering koppelingen te leggen tussen partijen en thema's. Er bestaat vanuit de externe partijen zelf niet een beeld van het totale middengebied. Het ziekenhuis bijvoorbeeld is bezig met eigen activiteiten, zoals parkeervoorzieningen, het veiligstellen van uitbreidingsmogelijkheden en het voorkomen dat er te veel concurrerende initiatieven naar het middengebied komen. Het Limburgs Landschap is weer bezig met het groene deel van het middengebied. Deze instelling ziet de charme van termen als een gebiedsfonds en investeringen in groene, blauwe en rode concepten. Vanuit Habiforum zat de noodzaak niet zozeer in problemen, maar in het gaandeweg laten zien dat kansen gemist worden doordat dingen niet samen worden gedaan. Op de conferentie kwam bijvoorbeeld de behoefte aan een sporthal en verbetering van parkeergelegenheid op tafel. Daarbij kwam op tafel dat het in de hand werkt als een combinatie met Fontys gezocht zou worden, omdat die ook een parkeergelegenheid heeft die in het weekend leeg staat. Het ziekenhuis zou hier efficiënt mee om kunnen gaan voor de stroom van patiënten en het beslag op parkeergelegenheid en een oplossing kunnen zoeken in samenwerking met Fontys. De urgentie ontstaat volgens Habiforum ook niet vanzelf, door de ervaringen die de partijen al voor de interventie van Habiforum met de gemeente hebben gehad. Habiforum geeft aan dat partijen al "vrij ruw" behandeld zijn, toen ze benaderd zijn door de gemeente om hun opvattingen ten aanzien van het middengebied te peilen. De partijen hadden toen het beeld van de gemeente die zou kijken wat er met de opvattingen gedaan zou worden. Habiforum geeft aan dat zij interviews zijn gaan houden met partijen om beelden van die partijen te inventariseren en de boodschap te verspreiden dat zij "komen helpen". Zij gaven aan duidelijk met een bril van buitenaf naar het middengebied te kijken en een passende gebiedsaanpak. Zo werd er volgens Habiforum door een laagdrempelige boodschap spelenderwijs bekendheid gegeven aan het middengebied en gaat het ook leven bij de partijen. In de voorfase heeft Habiforum getracht om er een meer zichtbaar samenhangend proces van te maken. Men zou kunnen zeggen dat er alleen maar partijen bij gekomen zijn.

In het begin was het de gemeente die vooral met het middengebied bezig was en af en toe wel bilateraal gesprekken voerde, maar niet interactief met alle relevante partijen om de tafel zat. De gebiedsconferentie is een voorbeeld waar alle relevante partijen wel samen om de tafel zaten voor een mogelijkheid tot ontwikkeling in het middengebied.

Patstellingen

Volgens Habiforum was er niet zozeer sprake van patstellingen in het middengebied, omdat het gehele gebied niet op de agenda heeft gestaan. De gemeente was niet bezig met het laten participeren van partijen, waardoor er eigenlijk een soort "hap snap-beleid" optrad. De ontwikkelaar van het veilingterrein heeft een stukje grond en die wil daar iets mee. Het ziekenhuis wil een parkeerterrein wat zij nu op eigen grond realiseert, maar wat zij misschien beter op een andere plek kan realiseren. Het aankaarten van een andere, gebiedsgerichte aanpak leidt er in deze gevallen toe dat er betere resultaten geboekt worden. Ook binnen de gemeente, waar de afdeling Groen vooral met de ecologische hoofdstructuur bezig is, de dienst Stadsontwikkeling en een wethouder voor Sport weer met andere dingen bezig zijn en men intern ook langs elkaar heen werkt. Andersom is ook aan de orde. De nota-explosie die eigenlijk in vrijwel alle gemeenten uitbrak, bracht Habiforum bij de kennisname van bijvoorbeeld een Integrale Natuurvisie. Vanuit verschillende afdelingen van de gemeente was er voordat Habiforum betrokken werd al aandacht voor het middengebied, maar vanuit ontwikkelingsperspectief (op gang brengen van) was deze aandacht sterk onderontwikkeld.

Toe- en uittreding van actoren

Van Nieuwenhuizen-Jongen is grondeigenaar van het voormalige veilingterrein. Deze ontwikkelaar c.q. aannemer is echter niet geregistreerd als eigenaar bij het Kadaster. Er ontstond volgens Habiforum al snel een spel waarbij de eigenaar weggehouden moest worden besluitvorming. Habiforum kon wat makkelijker met deze actor gaan praten. Uit een gesprek met de eigenaar kwam naar voren dat deze ambities en zeker ook interessante ideeën heeft met het gebied. Habiforum koppelde dit ook terug naar de projectleider van het middengebied. De gemeente is gaan praten met de eigenaar en de actor zou betrokken worden bij de gebiedsconferentie. Dit is het voorbeeld van de gemeente die grenzen had getrokken. De eigenaar heeft zelf een onderzoek uit laten voeren door studenten (vanuit de marketing) om potenties van het gebied in kaart te brengen. De eigenaar had ook allerlei ruilopties in zijn hoofd⁵, waaruit voor Habiforum bleek dat hij een interessante deelname kon vervullen in besluitvorming rond het middengebied.

Inhoudelijke invloed

Habiforum geeft aan dat zij zich met de inhoud bemoeid hebben, maar zeker niet de inhoudelijke probleemeigenaar (expert) zijn geweest en dit ook zeker niet moeten zijn. Habiforum heeft zich met name op conceptueel niveau bewogen, met als voorbeeld een ("sensitizing") concept als "gezondheidspark". Habiforum heeft daarnaast meer

⁵ Het eigen belang vanuit zijn marktwerking komt hierbij aan de orde: het meest interessante deel wil de eigenaar natuurlijk eruit halen.

"gehengeld" bij de externe partijen met de simpele vraag wat zij nu belangrijk vinden in het middengebied. Van daaruit is Habiforum naar een gemeenschappelijke deler op zoek geweest en van daaruit weer in hun netwerk gaan kijken voor inhoudelijke experts op het gebied van gezondheid en een "Health Valley". Habiforum ziet zichzelf niet zozeer als facilitator, maar ook als initiator. Het hangt van het gevoel in het proces af wanneer men iets moet inbrengen. De gedachte achter het lanceren van een concept is het organiseren van een ander type dynamiek. Habiforum heeft bijvoorbeeld op de conferentie vanuit een ontwikkelingsperspectief de betrokken partijen zelf laten zoeken naar de krachtige gemeenschappelijke norm in het gebied door middel van conceptvorming en dus communicatiestrategie. "Het gaat erom dat je samen ook ergens warm van wordt, los van de trivialiteiten, zoals een parkeerprobleem". Een ander concept wat Habiforum heeft gelanceerd is het concept "Businessplan". Ongeacht hoe het ingevuld wordt, maakt dit concept iets los bij betrokken spelers in de zin van activiteit. Het eigenaarschap moet van daaruit dan liggen bij een van de betrokken spelers, en niet Habiforum. Dit is uiteindelijk niet volbracht.

Bestuurlijke invloeden

De steeds meer toegenomen vraag vanuit het college over wat er nu gedaan wordt in het middengebied (veel onderzoek, maar weinig activiteit) compliceerde het voor Habiforum om even te temporiseren en een gebiedsstrategie te formuleren. Het type ad hoc oplossingen, zoals een gemeenteloods, de sportvelden en de brandweer, tonen aan dat men niet weet wat het gebied voor de gemeente waard is. Binnen de gemeente stond men wel achter de beweging naar een integrale aanpak, maar wanneer zo'n aanpak dicht bij een beleidsgebied of een projectbeslissing kwam dan gaat het weer over de sportvelden en de brandweer en moesten er meteen oplossingen bedacht worden. Dit is een spanning waar Habiforum tegenop zou blijven lopen, maar zij ziet dat als een onderdeel van ontwikkelen. De andere respondent geeft aan dat binnen het college elke wethouder redelijk "zijn eigen winkeltje" heeft. Het ontbreekt aan een type van collegiaal bestuur, wat zich in de ogen van Habiforum overigens in bijna elk gemeentelijk bestuur op een dergelijk niveau bevindt. Het college heeft ronde de zeven wethouders en de respondent spreekt ook van typische "fusieperikelen", iets wat de samenwerking niet bevordert.

De dood van wethouder Wolters is in de ogen van Habiforum een belangrijk moment geweest waardoor er dingen niet gebeuren. Na Wolters kwam er een wethouder die de minste affiniteit met een dergelijke gebiedsaanpak had. Wethouders Stelder en Frey waren de sterke wethouders van Venlo, die de kar trokken en met nieuwe ideeën kwamen. De één was van CDA en de ander van Groen Links, iets wat zorgde voor een brede band. Stelder was heel vroeg in het proces uitgevallen en daarmee verdween ook de vraag een beetje. Habiforum heeft Wolters gaandeweg wel enthousiast gekregen, maar dat heeft "zeker wel een aantal maanden gekost om hem zover te krijgen". Na het wegvallen van Stelder, is ook Frey steeds meer uit het zicht verdwenen.

Sturing

Een van de respondenten geeft aan dat er bij de gemeente iets moest veranderen om iets in het middengebied te kunnen doen. Er moet eerst

intern een duidelijke eensgezindheid zijn, voordat externe partijen erbij betrokken worden (bijvoorbeeld een externe workshop). Habiforum benadrukt dat zij niet zijn ingehuurd door de gemeente, maar dat er sprake was van een partnerschap. De rol en ruimte van Habiforum was dan ook om buiten de reguliere processen van de gemeente een verbreding aan te brengen. Bestuurlijk commitment met het middengebied ontbrak bij de gemeente aan het begin van de besluitvorming. Het feit dat bij de conferentie van december 2004 drie wethouders aanwezig waren geeft aan dat er wel een groei in zat.

Arenavorming

Habiforum geeft aan dat de gemeente ervoor gezorgd heeft dat elke partij in het middengebied zich puur verantwoordelijk voelt voor de eigen organisatie en dus iedere partij in zijn eigen veld blijft. De projectleider middengebied heeft met name getracht een arena te bouwen rondom de gemeente, de Fontys hogeschool en het VieCuri ziekenhuis. Maar dit heeft niet geleid tot een ambitieuze samenwerking en men spreekt van een "ongelijkzijdige driehoek". Met name Fontys en VieCuri zijn sterke spelers in het middengebied omdat ze contacten hebben in geheel Zuid-Nederland. Fontys heeft zelfs een vestiging in Eindhoven en VieCuri heeft banden met Maastricht en Venray.

BIJLAGE V

Overall projectleider afdeling Sport & Beweging Gemeente Venlo De heer F. Nas

Sport als beleidscentrum in middengebied?

Sport is volgens de projectleider de aanleiding geweest van beleid omtrent het middengebied. Door de aanleg van de A73 en de uitbreiding van de A74 (rijkswegen) en de daaruit voortvloeiende herindeling van sportarrangementen, zoals verplaatsing van sportvelden achter het kerkhof aan de Hagerhofweg en voetbalclubs in Tegelen, kwam ook bij het bestuur van de gemeente (college van B&W) de wens om Sport als centraal beleidsveld in beleid omtrent het middengebied te laten fungeren: "Sport stond bij het college centraal", aldus de projectleider. Deze wens vanuit het college kwam voort uit de verlangde integratie met de ruimtelijke totaalvisie en het dominante belang van sport daarin. Gevolg van het feit dat sport ook bestuurlijk centraal stond, is dat er nu al een grote sporthal in aanbouw is naast het Voortgezet Onderwijs en er in het middengebied ook een sportpark in aanbouw is met arrangementen als atletiek en hockey.

De reden dat sport ook fysiek centraal ligt in het middengebied is het gegeven dat er "in de tijd heibel ontstond" omtrent de atletiekbanen. Er zijn twee atletiekclubs: een in Tegelen en de ander in Venlo-Zuid. De centrale ligging zorgt voor een afstemming tussen wensen van beide clubs. Verder zijn er de hockeyclubs. Vanwege de aanleg van de A73 en de uitbreiding van de A74 dienen deze clubs te verschuiven en zouden er drie hockeyclubs gefuseerd moeten worden. Er is geld vanuit Rijkswaterstaat beschikbaar gesteld, om in ieder geval de atletiekverenigingen een nieuwe standplaats te geven. Het gegeven dat de afdeling Sport en Beweging daarnaast ook nog genoeg geld beschikbaar had vanuit de eigen afdeling, heeft mede bijgedragen aan de relatief snelle uitvoering van sportbeleid. Het sportpark zal gaan bestaan uit drie hockeyvelden, een atletiekbaan en een open veld (wellicht voetbalveld).

Technodome

Het Technodome is een initiatief op het gebied van onderwijs. Het VO en ROC Gilde verschaffen beiden technische opleidingen op vmbo-niveau. Aan de rand van het middengebied moet dan een onderwijsboulevard komen, met als noemer "Technodome". Hierbij werd tevens gezocht naar samenwerking met Fontys om dit ook op hbo-niveau door te voeren. Techniek is daarbij het dominante onderdeel van het onderwijs.

Koppeling tussen sport en onderwijs

Voortgezet Onderwijs Den Hulster vroeg in de tijd om een sporthal, waarbij de drie reeds bestaande gymzalen van de school uitgebreid werden met nog eens drie zalen, waardoor uiteindelijk een sporthal het resultaat moet worden. De koppeling die met Fontys gemaakt zou kunnen worden op het gebied van de sporthal is niet gelukt. De

projectleider geeft aan dat er niet genoeg draagvlak is geweest, omdat Fontys uiteindelijk niet geïnteresseerd was. De exakte redenen weet ook de projectleider niet, maar hij geeft het volgende aan: "Fontys sport haast niet en heeft daarnaast een eigen gymzaal".

Functieruil en grondbezit

De afdeling Sport & Beweging van de gemeente Venlo heeft uiteindelijk een sportpark beleidstechnisch kunnen vaststellen en kunnen uitvoeren, doordat er met grondeigenaren de afspraak is gemaakt dat de eigenaren van de grond het eigendom zouden vrijstellen aan de gemeente opdat zij de rand van het gebied zouden kunnen gebruiken als bouwlocaties.

"Sport is uiteindelijk de stabiele functie in het middengebied geweest, waar de meesten binnen de gemeente wel overeenstemming hadden bereikt over de rol die het moet vervullen", aldus de projectleider. Het ontwikkelen van een sportpark past in het groene casco denken en ook meervoudig ruimtegebruik vanuit zowel onderwijs (VO en ROC Gilde) als sport (atletiek en hockey) wordt met name bij dit aspect van het middengebied gegarandeerd. Echter, het verbinden van sport met studentenhuisvesting (en een studentencampus) is niet gelukt vanwege het feit dat Fontys sportactiviteiten niet als centraal beschouwd voor de hogeschool. De koppeling tussen sport en onderwijs is zo dus gebleven bij de gemeente Venlo, VO, ROC Gilde en de belanghebbende sportclubs.

**Wethouder Groen en Natuur
De heer P. Frey**

Agendapositie middengebied Venlo-Tegelen

De wethouder geeft aan dat het middengebied een hele belangrijke positie vervult op zijn agenda. Politiek gezien is het middengebied belangrijk vanwege het historische gegeven dat het gebied tussen Venlo en Tegelen in ligt. In 2001 is Tegelen onderdeel geworden van de gemeente Venlo. De wethouder geeft aan dat hij er altijd voorstander van is geweest om het gebied zoveel mogelijk open te houden. Het middengebied is gezien vanuit de portefeuille Groen, Natuur en Landschap één van de weinige verbindingen tussen het hoger gelegen "terras" (de steilrand) en het Maasdal, in de context van het zoeken naar verbindingen tussen onderdelen uit de ecologische hoofdstructuur. De ambitie - een open gebied - is naar eigen zeggen later ook terug te zien in de structuurvisie die opgesteld moest worden door het ambtelijk apparaat in samenwerking met het college van B&W. Het gebied is verder belangrijk voor de wethouder, omdat kansen en bedreigingen zich voordoen in het gebied: "Het ligt dadelijk aan twee snelwegen. Dat zijn toch ideale vestigingsplaatsen c.q. zichtlocaties voor bedrijven en kantoren". De wethouder was tamelijk beducht dat het in het gebied ook zou vollopen. In deze context geeft de wethouder aan dat, in verband met het open karakter, de gemeente zelf al twee fouten maakt door een nieuw bedrijfsgebouw voor de gemeentelijke buitendienst⁶ (loods Beheer Openbare Ruimte) en een nieuwe brandweerkazerne in het open deel van het gebied te plaatsen.

Bestuurlijke urgentie

De wethouder geeft aan dat bij hem persoonlijk het middengebied altijd een hoge mate van urgentie heeft gehad. Hij geeft aan dat hij zelf gekomen is met het idee van betrokkenheid van Habiforum bij besluitvorming omtrent het middengebied. Hij kan niet zeggen dat het gebied voor al zijn collega's een even hoge urgentie heeft gehad. De meest betrokken wethouders (Stelder en Wolters) waren actief bezig met het middengebied. De opvolger van wethouder Wolters wekte de indruk dat "hij aan het middengebied wat minder hard trok".

Bestuurlijke spanning (economie-ecologie)

De ligging van het gebied tussen Venlo en Tegelen impliceert de spanning tussen ecologische en economische waarden. Omgang met deze spanning wekt de indruk dat bij de vorige collegeperiode deze spanning niet volledig "afgekaart" is. De verschenen visie op het middengebied bevat in de ogen van de wethouder nog een aantal open einden. De visie vertelt dat er een combinatie tussen sport, zorg, onderwijs en groen (openheid) dient te bestaan in het middengebied: "De mate waarin de invulling van die functies zich tot elkaar verhouden is volgens mij nooit geëxpliciteerd", aldus de wethouder.

⁶ De nieuwbouw van de gemeenteloods (BOR) is reeds uitgevoerd. De respondent geeft daarbij aan dat het bouwen van een nieuw gebouw BOR en een brandweerkazerne haaks staat op het geambieerde open karakter met compacte kernen van het middengebied.

De mate van invulling van bijvoorbeeld onderwijs en zorg (70% of 30%) laat nog ruimte open voor interpretatie. Een concreet voorbeeld is de discussie die in deze context ontstaan is rondom een sportpark die in het middengebied geprojecteerd is. Mensen die "het middengebied vol willen bouwen" geven met betrekking tot het sportpark in combinatie met het open en groene karakter van het middengebied aan dat een sportpark "groen" onderstreept in de zin van groene (hockey-) sportvelden. Echter, hij geeft aan dat functioneel groen iets anders is dan landschappelijk of ecologisch groen en dat hij bij "groen" meer aan de laatste twee betekenissen denkt.

Interne werkconferentie (zomerbijeenkomst 2004)

Uit de zomerbijeenkomst met als betrokkenen een aantal wethouders, Habiforum en wetenschappers zijn een aantal scenario's naar voren gekomen. Deze zijn te onderscheiden in een reactieve, regisserende of ontwikkelingsgerichte aanpak met ruimte voor ondernemerschap ten aanzien van het middengebied Venlo-Tegelen. De wethouder geeft aan dat hij zich het meest thuis voelt bij een tweede aanpak. "Als gemeente moet je de kaders bepalen en vervolgens kunnen anderen die gaan invullen". De gemeente moet gebiedsregisseur zijn. Naarmate het belang toeneemt, moet de gemeente een balans vinden in de belangen. Eenzijdig belanghebbenden, zoals ondernemers, kunnen bij een stijgend belang, zoals in het middengebied, niet zelf "naar eigen zin en oordeel" het beleid invullen. "Voor dit soort belangrijke gebieden moet je een bredere afweging maken, en ik denk dat de gemeente bij uitstek de partij is die dit kan", aldus de wethouder. Hij gaat verder in op dit punt en geeft aan dat de gemeente dit wel meer gedistantieerd moet doen, dan dat zij dit in verleden heeft gedaan: "Wij gingen de kaders ook meteen zelf invullen". Invulling kan gerust aan marktpartijen overgelaten worden, zolang de kaders helder en strak genoeg geformuleerd worden.

Concrete uitgevoerde deelprojecten

Deelprojecten met betrekking tot het middengebied die al in uitvoering zijn, zijn de volgende projecten⁷:

- Nieuwbouw BOR;
- Brandweerkazerne;
- A73-Zuid en A74 in voorbereiding;
- Opwaardering beekstelsysteem (Molenbeek en Wilderbeek) in voorbereiding;
- Sportpark in aanleg;
- Lintbebouwing langs Natteweg-Geldersebaan.

Relatief stil is het nog rondom het veilingterrein en de palletfabriek. De wethouder geeft vanuit zijn eigen beeldvorming een aantal mogelijke verklaringen waarom ontwikkelingen (bijvoorbeeld ten aanzien van zorg en onderwijs) rondom deze twee locaties nog relatief stil liggen, die waarschijnlijk in samenhang de mogelijke redenen kunnen zijn:

- Een verklaring zou kunnen zijn dat het voor de gemeente nog onvoldoende duidelijk is geweest wat voor ontwikkelingsmogelijkheden er op die locaties zijn;

⁷ Nagedacht wordt nog over het verplaatsen van detailhandel naar het gebied.

- Nieuwenhuizen-Jongen B.V. wacht op de "trage" gemeente⁸. Daarnaast kan dit vanuit marktoverwegingen ook een strategie van deze ontwikkelaar, c.q. aannemer zijn. "Nieuwenhuizen-Jongen B.V. zal tien jaar geleden al gezien hebben dat het middengebied een interessante plek is, en dus vanuit strategisch oogpunt nog wel even willen wachten met het vaststellen van de functie van het veilingterrein in dit gebied", aldus de wethouder. De locatie wordt geëxploiteerd, de ontwikkelaar draait er waarschijnlijk geen verlies op en zo wordt de locatie alleen maar meer waard: "Dus waarom zal die haast hebben?";
- Vanuit marktoverwegingen kan een verklaring zijn dat de markt er nog niet rijp voor is, en er dus weinig vraag is naar invulling van deze locaties. VieCuri ging bijvoorbeeld eerst op bestaand terrein verder met uitbreiden, waar men nu een nieuwe afdeling aan het bouwen is. Volgens de wethouder komt dit voort uit tijdgebrek en het wachten op ontwikkelingen van het middengebied was geen optie in de context van de uitbreiding. Fontys is daarnaast ook op eigen terrein bezig met vernieuwing.

Beeld van interventie Habiforum

De wethouder staat positief tegenover interventies van Habiforum. Hij onderbouwt dit met twee redenen. Allereerst brengt Habiforum expertise mee, een andere kijk die de gemeente niet in huis heeft. Hij geeft aan: "De stad moet zich ontwikkelen, en je moet er niet altijd met dezelfde ogen naar kijken, vind ik", aldus de wethouder. Habiforum is wat breder georiënteerd dan de gemeente: "Intern binnen de gemeente heerst er toch altijd de stammenstrijd tussen groen, stedenbouw en economische zaken, enzovoorts. Habiforum bracht daar een stuk expertise en wellicht andere werkvormen in mee". Ten tweede zitten er een aantal collega's in het college van B&W die het gebied niet al te interessant vinden en dat gebied "gewoon" willen zien ontwikkelen. De laatste twee wethouders Ruimtelijke Ontwikkeling waren sterk voorstander van marktwerking. Habiforum bracht andere "ogen" mee, van waaruit er naar het middengebied gekeken kon worden, en zorgde er impliciet ook voor dat andere "monden" andere mogelijke belangen boven water lieten komen.

De wethouder geeft aan dat Habiforum gedeeltelijk ervoor heeft kunnen zorgen dat er ogen geopend werden bij collega-wethouders. De reden hiervoor is dat de invloed van concepten als een "procesgeoriënteerde aanpak" persoonsgebonden is en bij enkele collega's weerstand opwekt. Wethouders Stelder en Wolters schatten het initiatief op waarde. Opvolgers waren volgens de wethouder minder enthousiast. Een mogelijke reden die de respondent in dit verband noemt kan zijn dat de "boodschapper afgeschoten wordt" en daarmee ook de inhoud meteen verdwenen is. Echter, de wethouder geeft aan hier geen duidelijke verklaring voor te hebben, vanwege het persoonsgebonden karakter van dit onderwerp.

Regisseren versus ontwikkelen met externen

⁸ De respondent haakt hier impliciet in op de tegenstelling tussen markt en overheid. De term trage gemeente gebruikt hij om duidelijk te maken hoe het private domein tegen het publieke domein aan kan kijken.

Op de vraag of er spanningen bestaan tussen het enerzijds regisseren van de gemeente (helder en strak inkaderen en invulling door externen) en anderzijds (volgens ontwikkelingsplanologie) het vroeg in het proces gebiedsgericht zoeken naar gedeelde ambities in interactie met externe partijen, geeft de wethouder aan dat dit in zijn beeldvorming geen uitersten of tegenstellingen zijn. Als gebiedsregisseur betekent het niet dat de gemeente alleen maar naar zichzelf luistert, maar dat zij ook in een vroeg stadium luistert naar wat andere partijen aan belangen hebben, zeker wanneer er grote eigenaren betrokken zijn (Van Nieuwenhuizen-Jongen). Het komt neer op het volgende: "Je luistert als gemeente naar wat er leeft onder degenen die betrokken zijn in het gebied en wat voor kansen dit oplevert. Vervolgens weeg je alle mogelijkheden af en probeer je er een samenhangend en evenwichtig verhaal van te maken. Dat vind ik nu net de rol van een gebiedsregisseur". Sinds Habiforum in de waarneming van de wethouder "stil en via de achterdeur" vertrokken was, is de hele procesgeoriënteerde aanpak, met als noemer in dit verband "het naar buiten treden van de gemeente", als een soort nachtkaaars uitgebrand. Bestuurlijk leeft het nauwelijks meer: nu worden ontwikkelingen weer ad hoc ingevuld, zoals de brandweerkazerne en de gemeenteloods BOR. Ambtelijk is er ook weinig aandacht meer voor het middengebied. Hij is ook niet zeker of de voormalige projectleider middengebied nog wel bezig is met het middengebied. Hij heeft een beetje het gevoel dat door verminderde bestuurlijke aandacht, bij het ambtelijk apparaat ook de aandacht verminderd is. Het feit dat dit interview de eerste gelegenheid sinds een half jaar is dat het middengebied weer aan de orde komt, onderstreept volgens hem dat de aandacht verminderd is. "Ik hoor er simpelweg niets meer over".

Samenhang: "Gezondheidspark"

Het beeld dat de respondent heeft van het gebruik van een concept als een "Gezondheidspark" is dat functies (op hetzelfde vlak) elkaar kunnen versterken, dat het imago van de stad verbeterd wordt en dat werkgelegenheid stijgt. Een concept kan eenheid brengen in het gebied, zodat versnippering tegengegaan wordt en verschillende functies te maken hebben met eenzelfde thema en dit thema dan ook uitstralen. In de werkelijkheid ziet de respondent echter weinig terug van deze gedachte die samenhang kan bevorderen. Een voorbeeld wat de respondent daarnaast geeft is een ander adagium vanuit de structuurvisie, namelijk "Compacte kernen in een robuurst casco". De respondent geeft aan dat de uitwerking van de structuurvisie, het programma, ontbreekt. Hierdoor ontstaat in het middengebied toch weer de onsamenhangende ad hoc situatie, zoals een sportpark, twee snelwegen en een brandweerkazerne. Hij hoopt dat het programmatisch denken nog wel losgelaten wordt op het veilingterrein en de palletfabriek.

Standpunten externe partijen

Door met name verslaglegging van de laatste gebiedsconferentie van december 2004⁹ is de wethouder meer op de hoogte gekomen van de standpunten van externe partijen. Met name de standpunten van het VieCuri ziekenhuis zijn helder voor hem. Echter, meer wordt de

⁹ Vanwege "agendaproblemen" kon de respondent zelf niet bij de externe gebiedsconferentie zijn. Hij heeft wel het verslag gelezen.

"uitbesteding" van het initiatief aan externe partijen onderstreept als cruciaal moment. "Achteraf kun je dan ook zeggen, dat wanneer je als gemeente er niet meer hard aan trekt, er dan ook niets meer gebeurt".

Mr/Mrs. Middengebied

Het feit dat een externe partij (persoon) als "boegbeeld" voor het middengebied moest dienen brengt de herinnering naar boven dat er bestuurlijk afstand gedaan werd van het middengebied. Het aanstellen van de voorzitter van de Kamer van Koophandel als boegbeeld is concreet de gedachte hierachter geweest. Dit gebeurde als collectief en dus niet alleen vanuit de portefeuillehouder Ruimtelijke Ontwikkeling. De vermindering van de bestuurlijke (en ambtelijke) aandacht wordt hier onderstreept. Bij de opmerking dat er een tegenstrijd ontstaat wanneer de gemeente wil regisseren en daarbij wel de "bal" neerlegt bij de externe partijen, gaf de wethouder aan dat hij het daarmee eens is. Hij geeft aan dat er inzichtelijk wel verschillen zijn tussen de toenmalige wethouder RO (Wolters) en hemzelf over de regisseursrol van de gemeente. Als voorbeeld noemt hij een ander lopend beleidsproject, namelijk de Maasboulevard. Aan het begin van besluitvorming omtrent dit project was er spanning tussen hem en zijn collega's ten aanzien van het winkelaanbod. Dit onderstreept de spanningen die kunnen leven tussen wethouders onderling. Het plaatsen van gelijksoortige winkels in het winkelcentrum van Venlo is in deze context fataal voor de markt. Collega's gaan echter uit van de marktwerking. "Als je kwaliteit wil, moet je het de omgeving niet al te gemakkelijk maken als gemeenterol met de regierol".

Gezamenlijk besef van kansen

Het besef van kansen bij partijen en het samen zoeken naar gedeelde ambities is niet direct waarneembaar. De wethouder denkt dat alle partijen gekozen hebben voor eigen belang op korte termijn. Fontys wilde de school vernieuwen en VieCuri wilde het ziekenhuis uitbreiden. Wel hebben ze allen de bereidheid om in de toekomst te gaan kijken naar gedeelde visies en ambities en hoe deze vormgegeven kunnen worden in het middengebied. "Het tempo waarin dit gerealiseerd zou kunnen worden, is wel minder hoog dan de behoefte was van de externe partijen".

Intern gerichte en gefragmenteerde organisatie

De wethouder is het eens met het beeld van meerdere personen (zowel intern als extern) over de gemeente als intern gericht en gefragmenteerd. Een afdeling als EZ is vooral bezig met meters maken, terwijl de afdeling groen de groene belangen dient en de afdeling stedenbouw stedenbouwkundige kwaliteit nastreeft. Het is persoonsgebonden of er wel of niet "over de eigen schutting gekeken wordt". "Het integraal bekijken van zaken wordt nog niet door iedereen begrepen", aldus de wethouder. De interne bijeenkomst van zomer 2004 is een goed moment geweest om intern elkaar te confronteren en te bevragen over bepaalde visies aangaande verschillende aanpakken c.q. werkmethoden. Voorheen leverden verschillende afdelingen verscheidene adviezen en de uiteindelijke afdeling die het verslag uiteen moest zetten, moest maar zien hoe zij dit deed. Het op z'n minst onderling discussieren is wel een stap vooruit. Het denken vanuit de eigen koker kan vervangen worden

door vanuit een ander abstractieniveau te denken. Hij heeft zelf geprobeerd om het middengebied in ieder geval in de herinnering terug te brengen bij collega-wethouders. Zelf heeft hij geen initiatief genomen, vanwege het feit dat hij niet de portefeuillehouder Ruimtelijke Ontwikkeling is. De relatie met de toenmalige portefeuillehouder (na Stelder en Wolters) was ook niet van dien aard dat hij daar met veel succes aan zou kunnen beginnen. Ook hier komt de menselijke factor weer om de hoek kijken, meer nog dan de politieke kleur. Hij zegt hierover het volgende: "Als ik zie dat er vier CDA-portefeuillehouders zijn geweest in die periode, waarvan er twee vanuit dezelfde politieke achtergrond totaal anders opereren dan de andere twee portefeuillehouders, dan geeft dat al aan dat personen een hele belangrijk rol spelen".

BIJLAGE VII

Oud-wethouder Sport De heer P. Janssen

Inleiding

De oud-wethouder geeft in de context van de gebiedsconferentie 2004 aan dat deze bijeenkomst het gehele middengebied als focus had, maar dat hij puur en alleen een relatie vanuit zijn portefeuille Sport had met het middengebied. Hij geeft aan dat hij vanuit zijn portefeuille in het middengebied ruimte nodig had om sportaccomodaties te realiseren. Echter, de geambieerde sportaccomodaties werden door de wens van een visie voor het gehele gebied vanuit de raad in beginsel als niet meer dan één van de opties gezien. Dit kwam onder meer doordat wensen vanuit verschillende afdelingen uiteenliepen: "De één wilde daar graag een park, de ander weer woningbouw, enzovoorts".

Positie Sport in het middengebied

De oud-wethouder geeft aan dat hij in bovenstaand verband niet echt betrokken is geweest bij het middengebied. Hierop doorgaand geeft hij aan dat hij onder tijdsdruk heeft gestaan ten behoeve van het realiseren van sportaccomodaties. Dit had volgens hem alles te maken met de A73/ A74. Daardoor moesten sportaccomodaties (voetbal- en hockeyclubs) verplaatst worden en vertrekken uit Tegelen. Tevens speelde ten tijde van deze beleidsprojecten ook het gegeven van een fusie tussen de hockeyclubs Blerick (Venlo-west) en Tegelen (Venlo-zuid). De locatie was hierbij een strijdpunt tussen de clubs¹⁰. Het middengebied, en exact de voet van de Zuiderbrug, is precies het neutrale terrein tussen Venlo (en Blerick) en Tegelen in. Daarnaast waren er ook nog ontwikkelingen omtrent campusvorming op het gebied van onderwijs. Voortgezet Onderwijs (VO), Den Hulster en Fontys hadden ook sportaccomodaties nodig. Het VO heeft met behulp van een overeenkomst het college gevraagd om voor die drie campussen sportaccomodaties te bouwen. In een raadsvergadering in juni 2004 heeft de oud-wethouder nog zeven miljoen van de raad hiervoor gekregen. Dit had volgens de oud-wethouder voor het college en de gemeente ook voordeel, vanwege het feit dat overdag scholen gebruik maken van de sportaccomodaties, en in de avonden en het weekend sportverenigingen daar onder gebracht kunnen worden. De bezettingsgraad voor de exploitatie is op deze wijze volgens de oud-wethouder optimaal geweest, vanwege het feit dat er meerdere financierders zijn (VO, sportverenigingen en de gemeente). Daarnaast heeft de stad Venlo geen echte sporthal die aan de internationale eisen voldoet. Hieruit vloeide de behoefte aan sportaccomodaties voort. De oud-wethouder geeft aan dat de ruimte in het middengebied er voor heeft gezorgd dat hij de ambitie kreeg om de atletiekaccomodaties (boven aan de grens) ook naar het middengebied te halen, waar ook de scholen en de hockeyclubs van kunnen profiteren. De scholen hebben dan de beschikking over hockey en

¹⁰ De respondent geeft aan dat een mogelijke oorzaak hiervoor is dat er historische en culturele verschillen bestaan tussen Blerick en Tegelen. Hierbij wordt gedacht aan taalverschillen en de verwante ligging ten opzichte van Duitsland.

atletiek. Echter, de A73 zat er aan te komen en die hockeyclubs moesten weg waar ze zaten. Het college heeft uiteindelijk toegestemd in de plannen van de oud-wethouder om de gehele visie niet af te wachten, maar sport meteen primair onderdeel uitmaakt van het middengebied in de toekomst¹¹.

Informeel contact

De oud-wethouder geeft aan dat een visie zijn plannen ten aanzien van sport had kunnen verstoren, wanneer het gehele college ook echt had gewacht op die visie. Ondertussen had de oud-wethouder contact met grondeigenaren in het middengebied over het verkopen van grond. Dit leverde een grote potentiële verkoper op, namelijk Woningstichting Venlo-Blerick¹². Deze woningstichting had voorheen een aantal stukken grond opgekocht van tuinders, in de hoop Venlo-zuid uit te breiden met woningen. Door het feit dat dit tegen gehouden is door de gemeente (o.a. visie middengebied weert kantoor- en woningbouw), was de stichting bereid om de grond te verkopen aan de gemeente Venlo. De oud-wethouder geeft aan dat dit een voorbeeld is van zijn "voorwerk", wat ervoor gezorgd heeft dat, na de eerder genoemde beslissing van het college om sport primair onderdeel te laten zijn van het middengebied, sport ook daadwerkelijk snel uitgevoerd kon worden¹³.

Hockey-accomodatie Tegelen

Rijkswaterstaat wilde destijds de hockey-accomodatie in Tegelen gebruiken als opslaglocatie voor grond die uit de tunnel kwam, die vlakbij gerealiseerd zou moeten worden. Een andere vorm van voorbereiding van de oud-wethouder komt hier aan de orde. Hij heeft een gesprek gehad met Rijkswaterstaat over uitstel van het verplaatsen van de hockeyvelden¹⁴. De oud-wethouder stelde hierin voor dat hij het verslepen van de grond zou betalen, opdat hij uitstel krijgt van een jaar voor het verplaatsen van de hockeyclub. Consensus leverde een kostenbedrag van 150.000 euro op die de oud-wethouder moest betalen aan Rijkswaterstaat. Hij geeft aan dat hij op die manier 150.000 euro van de totale exploitatie heeft "weggesleept".

De Venlose hockeyclub (de grootste van de stad Venlo) kreeg in deze periode ook interesse in een centrale plaats in het middengebied, naast de fusie van de hockeyclubs van Tegelen en Blerick. "De ruimte liet het echter niet toe om drie hockeyclubs te laten landen in het middengebied¹⁵", aldus de oud-wethouder. Afgezien van de verkeerssituatie en andere factoren, was het volgens hem fysiek

¹¹ Tevens geeft de oud-wethouder aan dat de keuze voor een open karakter van het middengebied en de daaruit voortvloeiende wering van kantoor- en woningbouw, bij collega-wethouders (onder andere Groen) tot minder weerstand heeft geleid.

¹² De oud-wethouder heeft een informeel gesprek gehad met de directeur van de woningstichting. Dit was in zijn ogen een cruciaal moment. Zonder de grond van de woningstichting waren mogelijkheden van de herindeling van de hockey- en atletiekaccomodaties krappert geworden.

¹³ Daarnaast schetst de oud-wethouder dat zijn voorbereidingen ook geleid hebben tot snelle beslissingen van het college van B&W. Vragen over grondeigendom en koop en verkoop konden meteen beantwoord worden, waarna een beslissing genomen kon worden.

¹⁴ De opslaglocatie moest niet ver van de toekomstige tunnel liggen vanwege het gegeven dat dan de grond over een te verre afstand versleept zou moeten worden. Deze grond heeft Rws later weer nodig.

¹⁵ De drie clubs brengen een aantal van rond de 1500 leden met zich mee.

gewoon niet mogelijk. Hij geeft aan dat hij in een onderhandeling met de Venlose hockeyclub heeft kunnen regelen om de club zijn locatie te laten behouden, opdat zij ook een up-to-date accommodatie gerealiseerd krijgen. Echter, toen rezen er problemen op tussen de hockeyclubs Tegelen en Blerick. Blerick wilde een extra veld, en vanwege tegenstrijdigheden strandde de fusie met Tegelen. Er wordt uiteindelijk een extra hockeyveld gerealiseerd voor Blerick en Tegelen krijgt een nieuwe atletiekaccommodatie. Tot slot geeft hij in dit verband aan dat het middengebied paste in het plaatje van het normeren van de sportclubs in Venlo-stad. Vanuit onder andere de NOC-NSF en de KNVB kwam het initiatief om alle sportclubs in Venlo-stad volgens bepaalde normen te onderzoeken naar fysieke status. Dit leverde uiteindelijk ook een bijdrage aan het renoveren van de clubs en zo kon een koppeling gemaakt worden met het middengebied.

Meerwaarde van het middengebied

De meerwaarde van het middengebied voor andere beleidsvelden is volgens de oud-wethouder zeker aanwezig in termen van een up-to-date accommodatie (sportpark). Dit heeft als meerwaarde dat het ook gebruikt kan worden door het voortgezet onderwijs. De exploitatie is hierdoor vanuit economisch perspectief ook beter bezet. Een sportaccommodatie midden in de stad Venlo, die daardoor beter bereikbaar is voor verschillende stadsdelen en tevens gelegen is in een landelijk gebied, is in de ogen van de oud-wethouder een arrangement die de meerwaarde van het middengebied voor de gehele stad Venlo onderstrepen. Wat tot slot volgens de oud-wethouder nog een meerwaarde is van het middengebied (nu meer in de context van sport), is dat de jeugd het sportpark ook goed kan bereiken via de Natteweg en de Geldersebaan.

Aanpak middengebied Venlo-Tegelen (2004)

Vanwege de tijdsdruk voor beleidsveld Sport heeft de oud-wethouder zelf gekozen voor een regisserende aanpak van de gemeente. Hij geeft aan dat hij dit ook de passende aanpak vindt. Hij onderbouwt dit met het feit dat het college het eens was over de plaats van sport in het middengebied en voor hem het gehele verhaal omtrent het middengebied en een parkgedachte klaar was. Wethouders met andere beleidsvelden dan sport, groen, onderwijs en zorg hebben echter een andere blik hierop, en de oud-wethouder geeft aan het begrijpelijk te vinden dat juist die collega-wethouders dan kiezen voor een ontwikkelingsgerichte aanpak, waarbij er gezamenlijk gekeken wordt wat er mogelijk is in het gebied. Deze wethouders waren er ook en kwamen voort uit de Ruimtelijke Ontwikkeling, en stonden zo tegenover de oud-wethouder, die juist tempo wilde maken met sport vanwege onder andere de druk van Rijkswaterstaat. Echter, de toenmalige burgemeester erkende dat er in de context van sport geen tijd was voor dergelijke onderzoeken en ook dit was een factor die meespeelde bij de primaire positie en kloksnelheid van de sportaccommodaties in het middengebied.

Samenhang tussen functies

De oud-wethouder gaat in deze context in op de brandweerkazerne. Hij, en hij gelooft met hem niemand, heeft zich niet afgevraagd hoe de brandweerkazerne past in de visie op het middengebied. Er werd gekeken naar factoren die bij de brandweer aan de orde komen, zoals

uitruktijden. Pas nadat duidelijk werd dat er sport moest komen in het gebied, is het ambtelijk apparaat voor het gehele gebied een visie gaan maken. Hij geeft tot slot aan dat het gegeven van een brandweerkazerne in het middengebied bewijst dat er eigenlijk geen visie op het middengebied aanwezig is: "Anders was er nooit een brandweerkazerne gekomen".

Bestuurlijke wisseling

De oud-wethouder geeft aan dat de wisselingen van wethouders die het middengebied in de portefeuille hadden voor het middengebied een factor voor vertraging en "moeizame discussies" is geweest. Hij geeft aan dat hij mee heeft gekregen dat er bij de nieuwe portefeuilledeverdeling nu wel wethouders op grote projecten worden gezet. Er is een aparte wethouder voor de Maasboulevard en de Floriade. "Dat is een stap in de goede richting", aldus de oud-wethouder. De oud-wethouder geeft tot slot aan dat de wethouder die het middengebied in de portefeuille heeft (hij doelt hierbij op de nieuwe wethouder RO) een sterkere rol dient te vervullen. Hij geeft hierbij aan dat de wethouder in een sterker samenwerkingsverband met het ambtelijk apparaat het middengebied op moet pikken. De lijn tussen bestuur en ambtenarij zou intensiever moeten zijn. Een sfeer van vertrouwen en een gezamenlijk doel noemt hij hierbij als mogelijke instrumenten.

BIJLAGE VIII

Van Nieuwenhuizen-Jongen B.V.
Directeur Projectontwikkelaar & Aannemersbedrijf
De heer Van Nieuwenhuizen

Onderzoek VU

De directeur geeft aan dat hij in een vroeg stadium onderzoek heeft laten verrichten, zowel intern bij het aannemersbedrijf als extern bij andere partijen, naar wat het middengebied voor het bedrijf en andere partijen betekent of kan betekenen. Er werd ingezoomd op de krachten van het gebied, zoals een Mbo- en Hbo-opleidingniveau. Echter, betrokken partijen zijn introvert te werk gegaan en "keken niet over hun eigen schutting heen", waardoor zijn visie op dit moment achterhaald is. De conferentie van 10 december 2004 was voor de directeur een mooie insteek om vanuit een "open mind" te gaan discussiëren over mogelijkheden in het middengebied. Hij geeft aan dat zijn bedrijf al voor deze conferentie aan tafel had gezeten met het college van B&W. Dit betrof een aantal projecten die altijd besproken worden tussen de twee actoren. Hieronder viel toen ook het middengebied. De kaderstelling werd besproken, namelijk de oost-west begrenzingsen van de steilrand en de Maas en noord-zuid begrenzingsen van Venlo en Tegelen. Op de conferentie bood hij nogmaals aan om te investeren in het middengebied als projectontwikkelaar en eigenaar van het veilingterrein. Hij geeft aan dat hij de kennis en kunde in huis heeft en ervaring heeft met verschillende RO-projecten. "Op het terrein kan je snel handelen, door er een gebiedsvisie op los te laten en investeerders heb je daar primair voor nodig", aldus de directeur. De directeur heeft ten tijde van de conferentie voorgesteld om een krachtig persoon aan te trekken, die vanuit een "helikopterview" op hoofdlijnen de visieontwikkeling aanstuurt en waar een klein aantal voor het middengebied relevante partijen zich in goed overleg aan conformeren. Hij onderbouwt dit door te zeggen dat je met een klein clubje om de tafel moet gaan zitten om een krachtige visieontwikkeling uiteen te zetten, die ook daadwerkelijk uitvoerbaar is. De gebiedsconferentie was in zijn ogen niet passend bij dit beeld.

Het veilingterrein

Op termijn moet er een herontwikkeling op het veilingterrein plaatsvinden. Voor wat betreft functies die op het terrein moeten komen, geeft de directeur aan dat ze nog niet zover zijn. De directeur geeft aan dat het bedrijf niet zomaar haar vastgoed aanbiedt aan de gemeente. "Wij willen daarmee natuurlijk een krachtige partij zijn, omdat wij ook alle expertise in huis hebben", aldus de directeur. Iets wat in ieder geval niet zal gebeuren, is dat het bedrijf het terrein vrij geeft voor een parkeerterrein van VieCuri. "Er moeten stenen gestapeld worden op het terrein, die functioneel zijn voor het middengebied", aldus de directeur. Hij geeft aan dat hij na de conferentie "radiostilte" heeft opgemerkt. Het bedrijf heeft wel nog rond april 2006 een gesprek met de RO-wethouder gehad over een mogelijkheid van samenwerking tussen een zorginstelling en Van Nieuwenhuizen-Jongen B.V. bij het plaatsen van zorggerelateerde functies op het terrein. Daarnaast is hij zelf

bezig geweest met het ontwikkelen van een parkeercentrum voor het VieCuri ziekenhuis, waarbij hij aangeeft dat VieCuri eigenlijk de expertise van de projectontwikkelaar heeft "gejat" en zelf verder is gegaan met bouwen. "Dit toont eigenlijk al aan hoe VieCuri zich opstelt in deze situatie", aldus de directeur. De directeur geeft vervolgens aan dat hij de stand van zaken een beetje vermoeiend vindt en dat hij nu eens om de tafel wil zitten met beleidsmakers, in plaats van zijn verhaal te vertellen aan een student.

Aanpak middengebied

De gemeente behoort als overheid een stuk regie te behouden. Echter, zij moet niet bang zijn om aan derde partijen de visieontwikkeling uit te zetten. Daarnaast moet een SWOT-analyse uiteengezet worden en moeten de grenzen opgezocht worden van wat kan en wat niet kan. Vanuit die analyse moet je als gemeente dan kijken welke krachtige partijen daarin kunnen steken, aldus de directeur. Als grondeigenaar geeft de directeur aan dat het veilingterrein een toplocatie is in zijn ogen. Maar het zal wel moeten passen in een totaalvisie. De directeur geeft aan dat zij als projectontwikkelaar gewoon investeren in bepaalde locaties om daar mee aan de slag te kunnen, zoals dus ook het veilingterrein. Het bedrijf zit dus als grondeigenaar, maar ook als projectontwikkelaar aan tafel met de gemeente en andere relevante partijen. De aanpak kan ook in de vorm van een PPS-constructie: "Vaak lopen de marktpartijen voor wat betreft inhoudelijke en methodologische expertise en financieel draagvlak voor op de lokale overheden".

Er moeten een paar krachtige partijen om de tafel gaan zitten (klein clubje), waarbij de gemeente op hoofdlijnen haar wensen en ambities moet formuleren. De directeur zit graag met de gemeente, een krachtige supervisor (iemand die verstand heeft van grote gebiedsontwikkelingen) en afhankelijk van de mate van passiviteit ook met VieCuri en Fontys om de tafel, wanneer er gekeken wordt naar functies als onderwijs en zorg en koppelingen daartussen. De uitdaging is om breed aan de slag te gaan met hoofdlijnen c.q. thema's als onderwijs, zorg en sport. Dat kan je dan op verschillende manieren door o.a. samenwerking met marktpartijen laten invullen, waarbij de directeur zelf ook wel een aantal dingen in het hoofd heeft. Echter, hoe de thema's ingevuld kunnen worden vindt hij niet het meest relevante. De aanpak is voor hem het belangrijkste probleem. De collegewisselingen spelen hierbij een rol. Dit heeft consequenties gehad voor de bestuurbaarheid en beleidsvorming van de gemeente. Concepten als een zorg- en onderwijsboulevard en Gezondheidspark spelen voor hem geen rol bij het denken over zijn terrein en de positie ervan in het middengebied. "Je moet wel uitkijken dat je de kaders niet strak gaat stellen naar puur onderwijs of puur zorg. De ruimte moet gelaten worden voor andere thema's die aanvullend of juist vervangend goed passen in het gebied. Het gaat uiteindelijk toch ook altijd om de economische haalbaarheid van een project", aldus de directeur. Er moet de mogelijkheid zijn om groen en rood te combineren, waarbij rood de drager moet zijn. Het hele gebied zou getoetst moeten worden op economische haalbaarheid en daarbij zou dan gekeken moeten worden welke functies er weggelegd zijn voor marktpartijen, zoals de projectontwikkelaar, en de overheid. Hij

geeft aan dat zijn bedrijf zeker als een potentiële economische drager kan fungeren voor het middengebied.

Contacten

Van Nieuwenhuizen-Jongen heeft intensief contact gehad met VieCuri in verband met een zorgboulevard. Dit is een exploitatie die parallel aan een ziekenhuis staat, maar waarbij alle overdadige kennis en deskundigheid geprivatiseerd kunnen worden en specialisten een stukje ondernemer worden, met coaching van bijbehorende directeur. Door te commercialiseren kan er ook in deze sector in het middengebied winst gemaakt worden. Tevens heeft de directeur contacten gehad met Fontys. Ook daar zijn ze zelf verder doorgedaan met eigen invulling van de ruimtelijke behoeften. Samenhang wordt zo gemist, aldus de directeur.

Gebiedsconferentie 2004

De directeur geeft aan dat hij aangeboden had om een hbo-huisartsopleiding naar het middengebied toe te trekken, wat een combinatie tussen VieCuri en Fontys zou moeten betekenen. Later zijn echter buiten de formele bijeenkomst deze afspraken niet nagekomen en verder uitgezet. Het gaat de directeur om het plan van aanpak en de daadkracht. Hij kent de beelden van partijen en iedereen weet dat er kansen zijn in het gebied, maar hij wil nu met beleidsmakers om de tafel gaan zitten om de visieontwikkeling uit voeren. Prestatieafspraken moeten gemaakt worden om daadkrachtiger het middengebied aan te pakken. Hieronder verstaat de directeur:

- Tot een visieontwikkeling komen en het kiezen van een krachtig persoon die de lijnen uit gaat zetten;
- Keuze maken van belanghebbende partijen waarmee de gemeente door wil;
- Een termijn opzetten waarin de visie-ontwikkeling uitgewerkt wordt met een financiële onderbouwing;
- Het zorgen voor dragers van het middengebied¹⁶.

Standpunten van andere belanghebbende partijen waren voor hem al bekend, mede door het onderzoek wat hij zelf door de VU heeft laten verrichten. Hij geeft aan dat het rapport van de VU tegen de tijd van de conferentie ook net klaar was en dat de studenten die aanwezig waren bij de gebiedsconferentie eigenlijk puur en alleen bevestiging kregen van wat ze zelf onderzocht hadden.

Rol overheid

De directeur vindt dat de overheid meer moet profiteren van de kennis en expertise van de marktpartijen. "Kennis en gevoel voor de markt krijg je alleen maar ter plekke, vind ik", aldus de directeur. Hij heeft het hier over Habiforum. Kijken naar het gebied vanuit een open mind is goed en Habiforum heeft daar wel een bijdrage aan kunnen leveren. Echter, als je niet uit Venlo komt heb je geen direct hart voor de problematiek. Externe partijen (die niet betrokken zijn in Venlo) kijken fysiek anders naar het gebied, maar

¹⁶ Daar waar er bijvoorbeeld gebouwen worden ontwikkeld, zullen die de opbrengsten moeten genereren voor hetgeen waar de kosten gemaakt worden elders in het gebied. Deze opbrengsten moeten de dragers worden van de kosten van het plan. Door bijvoorbeeld te voorinvesteren en weg te zetten op de markt worden de exploitatiekosten afgedekt.

hechten ook minder waarde aan het gebied. Doordat de directeur uit de regio komt, ziet hij het gebied en de kennis en expertise die hij heeft voor Venlo ook als iets waardevols, en geeft daarbij expliciet aan dat de kans om kennis en gevoel voor de markt in de vorm van een PPS-constructie met marktpartijen niet gemist zou moeten worden door de gemeente Venlo. "Wij kunnen ook niets zonder de overheid, daarvoor zit je lokaal te dicht op elkaar", aldus de directeur.

De radiostilte

Verklaringen voor het feit dat na de gebiedsconferentie de beoogde aanzet tot samenwerking geen verdere invulling kon krijgen, zijn andere grotere visies en plannen van de gemeente Venlo en de wisselingen in het bestuur volgens de directeur de factoren die de bestuurbaarheid van een bepaald project beïnvloeden. Hij heeft zelf genoeg initiatieven ondernomen, en geeft aan nu te wachten op de gemeente als partner in herontwikkeling van het middengebied en natuurlijk de invulling van zijn eigen terrein in dat gebied. Het terrein wordt onderhouden en beheerd, dus daar heeft de directeur niet veel haast mee. Zijn enthousiasme lijkt wel in hogere mate aanwezig in vergelijking met het beeld dat hij heeft van andere partijen. Na de conferentie heeft de directeur ook geen mogelijkheid meer gezien om het stilgelegde proces bij de gemeente weer aan te wakkeren. Hij ziet dat er niet "over elkaars schuttingen" gekeken wordt na de conferentie. De ontwikkelingen bij het VieCuri ziekenhuis (uitbreiding; extra hal) noemt hij als voorbeeld van "een dichtgepropte ontwikkeling". Wat er moet gebeuren is dat de projectleider van het middengebied samen om de tafel gaat zitten met de hedendaagse wethouder RO om de plannen die er liggen verder te concretiseren naar een gebieds- en ontwikkelingsgerichte benadering, waarbij de gemeente dus niet moet schuwen voor de mogelijkheden die de private markt te bieden heeft. Hij zou dan ook na de radiostilte het liefst een bijeenkomst zien waarin er primair wordt gesproken over hoe er met elkaar om gegaan zou moeten worden en waarbij er ook beleidsmakers betrokken zijn om het beleid te formuleren.

BIJLAGE VIV

Stichting Zorggroep Noord-Limburg Voorzitter en lid van Raad van Bestuur De heren Spatjens en Reinders

Fysiek beeld

De Zorggroep ziet het middengebied als kansrijk, maar nog wel rommelig. Het middengebied verenigt beide "dorpen" Venlo en Tegelen. Vanwege de aanleg van de nieuwe autosnelwegen zal het gebied ook beter bereikbaar worden en dus ook waardevoller voor de twee steden. Het rommelige aspect komt voort uit het feit dat het niet duidelijk is wat de toekomst van het gebied is. Ook het verband tussen verschillende gevestigde publieke en private organisaties is rommelig. Er is een scholencampus, maar Zorggroep vraagt zich af waar de rest dan is. Er is een houthandel, een oud PTT-gebouw en een gemeenteloods. Ook met betrekking tot het groene deel is de Zorggroep niet op de hoogte van toekomstige ontwikkelingen. Er is daarnaast ook geen eenduidig totaalplan vanuit de gemeente bij de Zorggroep bekend. "Het feit dat er geen goede bestemming aan is gegeven, heeft zijn effect op het fysieke beeld", aldus de Zorggroep. Een kans is gemist in de vorm van een gezondheidsboulevard. Het feit dat het VieCuri ziekenhuis op eigen terrein een nieuwe hal aan het bouwen is, zorgt voor een 30 jaar functionele invulling voor het ziekenhuis zelf. Hoe het middengebied daar in zou passen? Dat station is volgens de Zorggroep al gepasseerd.

Betrokkenheid

De Zorggroep is betrokken geraakt bij het middengebied door onder andere de eerste interne brainstormsessie c.q. werkconferentie. Hier zijn zij toen voor uitgenodigd. Onder andere de projectleider middengebied en de voorzitter van de Kamer van Koophandel waren in de ogen van de Zorggroep de trekkende spelers hierin. De Kamer van Koophandel wilde er een kenniscentrum van maken, aldus de Zorggroep. Echter, deze fase ziet de Zorggroep niet als een fase waarin al besluiten werden genomen. Het was meer een opinierende en verkennende sessie, waarin gekeken werd met een aantal mogelijke betrokken partijen welke kansen er bestonden. Echter, tot concrete plannen en haalbaarheidsindicatoren is men verder niet gekomen. Er zou een zorgboulevard en kenniscentrum kunnen komen. In die periode heeft de Zorggroep ook met de Kamer van Koophandel (voorzitter RvB) een rondje gemaakt om mee te denken over mogelijke koppelingen tussen zorg, opleidingen en een kenniscentrum.

Toekomst voor Zorggroep

Wanneer er gesproken wordt over de vier functies in de motie van de gemeenteraad ziet de Zorggroep zichzelf alleen eventueel een rol spelen als afnemer van zorggerelateerde opleidingen (bijv. Gilde). De ligging van het ziekenhuis heeft voor de Zorggroep geen direct voordeel. Over twee tot vier jaar zit de Zorggroep aan de rand van Tegelen met de nieuwbouw die daar geprojecteerd wordt. Ook zit de Zorggroep in de toekomst aan de overkant van het ziekenhuis in verband met de Maaswaard. In het middengebied zijn er dan geen

directe functies meer weggelegd. Op lange termijn is er wellicht een functie weggelegd, wanneer men het huidige terrein verlaat. Het middengebied zou voor herhuisvesting van een deel van de klanten dan eventueel geschikt kunnen zijn. Echter, zorg in de vorm van huisvesting en woningbouw heeft voor de Zorggroep geen directe meerwaarde, vanwege het feit dat er al zorgwoningen in Venlo-zuid en Tegelen staan. Op het gebied van onderzoek & diagnostiek en specialistische functies (fysiotherapeuten, dietisten) kan er wel een aansluiting gevonden worden. Een zorgboulevard met specialistische zorg en een onderwijsboulevard met opleidingen voor specialistische verpleegkundigen of fysiotherapie: dan kan de Zorggroep mensen afnemen. Echter, zij ziet hier voor zichzelf geen rol als initiatiefnemer en ziet herontwikkeling van het middengebied ook niet als urgent voor de Zorggroep. Het park waar zij nu gevestigd is, is iets wat wel urgent is en waarbij zij zelf wel in interactie gaat met de gemeente. De Zorggroep heeft het beeld dat dit ook bij andere betrokken partijen heerst. Het vrijblijvende karakter van de sessies zorgt voor een gebrek aan urgentie. "Partijen hebben niet de behoefte om probleemeigenaar te worden en zelf aan het middengebied te trekken".

De ontwikkelingen bij het ziekenhuis naar private zorg en de stijgende behoefte aan korte behandelingen en korte doorlooptijden kunnen leiden tot de behoefte aan een zorghotel, waarbij mensen dan direct na een operatie opgevangen kunnen worden voor een korte tijd. Ook hier zou eventueel een koppeling gemaakt kunnen worden tussen VieCuri en de Zorggroep, waarbij de Zorggroep eventueel kan dienen als een luxere en groene omgeving voor de te revalideren patient. Wanneer tot slot de huisartsen uit Tegelen en Venlo zich in het middengebied gaan vestigen ontstaat er eventueel ook een mogelijkheid om betrokken te raken. Er wordt hierbij dan gedacht aan activiteiten zoals Jeugd Gezondheidszorg en bijvoorbeeld wijkverpleegkundigen. De Zorggroep trekt hier niet aan als initiatiefnemer, maar staat wel open voor overleg in het vervolg.

Andere projecten

Een mogelijke verklaring voor gebrek aan urgentie en concreetie is, dat er een drietal grote projecten spelen bij de gemeente Venlo. De Maasboulevard wordt als voorbeeld genoemd van een project dat alle tijd, energie en geld opslokt. Zo stagneert het financiële, maar zeker ook het personele draagvlak voor het middengebied. Een overkoepelende visie voor de regio Venlo is het aantrekkelijk maken van de regio voor werkgelegenheid in de zin van hoger opgeleiden en academici. De Zorggroep en VieCuri kunnen dan fungeren als afnemer. Echter, toen burgemeester Schrijen dit project niet meer trok, viel ook hier de urgentie en het draagvlak weg. Ook in het middengebied ziet de Zorggroep dit probleem terugkomen. Intern bij de gemeente moet er urgentie bestaan bij een dergelijk project als het middengebied. De gemeente moet intern helder hebben wat er met het middengebied moet gebeuren en dan moet er intern een personeel en financieel draagvlak ontstaan, zodat andere partijen benaderd kunnen worden. Een proeftuin dient in deze context geïnitieerd te worden wanneer er al bij een aantal partijen overeenstemming bestaat over een aantal pilot-projecten. Dan ga je met elkaar naar een initiatief. Voor de Zorggroep is het volstrekt onduidelijk op dit moment in welke fase men zit voor wat betreft besluitvorming. Men

gaat uit van een nulfase. Er zijn immers nog steeds geen concrete plannen op tafel, waar partijen initiatief in kunnen nemen en in de ogen van de Zorggroep diende de gebiedsconferentie meer als een klankbord dan als een besluitvormingsmoment. De gemeente dient als probleemeigenaar op te treden.

Sport: hockeyfusie

In de stad Venlo zijn er drie hockeyclubs:

- Venlo;
- Tegelen en;
- Blerick.

Tegelen moest weg vanwege de nieuwe autobaan. Een fusie tussen de drie clubs kon als oplossing dienen. Dan zouden er wel vier á vijf hockeyvelden moeten komen. De Zorggroep geeft aan dat er een kans was om dit in het middengebied te vestigen. Echter, er werd gedacht aan twee á drie velden, waardoor volgens de Zorggroep de fusie tussen de drie clubs wel vergeten kan worden. Tevens is het zo dat twee van de drie clubs een armlastig bestaan hebben en nauwelijks meer jeugd aantrekken, waardoor de investering op dit moment kostbaarder is. In het middengebied worden twee of drie hockeyvelden en een clubgebouw aangelegd. In twee andere gebieden (buitengebied) worden ook per gebied een veld aangelegd. Zo is er volgens de Zorggroep een kans gemist om deze fusie te laten slagen in het middengebied en zo een toplocatie voor hoogwaardig hockey te realiseren. De gemeente had hier een sterke regierol moeten pakken, aldus de Zorggroep.

BIJLAGE X

Fontys Hogescholen Venlo Directeur Techniek De heer Van den Heuvel

Fysiek beeld

Het gebied is rommelig. Het oude veilingterrein en de locatie achter het kerkhof zijn gebieden die vanuit de historie verklaarbaar zijn. Er heerst hierdoor geen samengaan- de ontwikkeling. De groeistruipen van de stad neigen ook steeds meer naar het stilliggende middengebied. Er zijn wel wat tuinbouwpercelen en ook ontwikkelingen ten aanzien van sport achter het kerkhof. Samenhang ontbreekt echter. Wanneer je van de snelweg afkomt is dit niet hetgeen je je voorstelt.

Functies in het middengebied

De functie van het gebied was vroeger het scheiden van Venlo en Tegelen. De gemeenten hadden beiden ook weinig behoefte aan herontwikkeling van het gebied. Echter, na de fusie van de gemeenten Venlo en Tegelen dient het gebied niet meer als periferie, maar als hart van de nieuwe gemeente Venlo. Een aantal functionaliteiten zijn ontstaan zoals Fontys, VieCuri en een aantal bedrijventerreinen. Inhoudelijk hebben deze functionaliteiten niet direct veel met elkaar te maken. Indirect zou dit wel het geval kunnen zijn. De verwachte ontwikkelingen in de zorg en de mogelijke koppeling hierbij tussen VieCuri en het veilingterrein in de vorm van een zorgboulevard is een voorbeeld van een indirect verband. Op het gebied van logistiek kan hier dan indirect ook een koppeling gemaakt worden met Fontys in de zin van oude, maar ook nieuwe opleidingen (fysiotherapie en verpleegkunde). Er zou dan ook nagedacht moeten worden hoe je in termen van bereopskolommen het mbo-niveau erbij betreft. De opleidingen die Fontys aanbiedt, tezamen met de ontwikkeling bij Den Hulster zorgen voor het ontstaan van een lijn tussen de technische opleidingen van Den Hulster (Technodome; mbo-niveau) en Fontys (hbo-niveau). In het Technodome gaan daarnaast ook andere opleidingen van Gilde een plek krijgen, waaronder de logistiekopleiding. Fontys heeft deze opleidingen ook, dus ook daar kan een lijn getrokken worden. Wanneer deze ontwikkelingen een kans zouden krijgen, is er een optie om verpleegkunde te integreren in een mogelijke samenwerking met VieCuri (zorghotel, zorgboulevard). Voor Fontys zou dit betekenen dat er dan meer op zorglogistiek geprojecteerd zal moeten worden. Binnen de technische opleidingen is er al een aantal jaren capaciteit opgebouwd binnen de domotica-toepassingen. Domotica probeert de vraag te beantwoorden hoe met technische toepassingen patiënten (die eigenlijk niet zelfstandig kunnen functioneren) zelfstandig kunnen blijven functioneren. Zo hoeft iemand niet meer direct naar een verzorgingstehuis. Ook hier kan een belangrijke koppeling met het middengebied gevonden worden.

Internationale ambitie

Als campus wil Fontys zich meer profileren als internationaal georiënteerd instituut met een diverse verzameling opleidingen. In eerste instantie heeft men zich gericht op de Duitse studenten en met succes: er zijn op dit moment op de campus in Venlo 2200 studenten,

waarvan er 1200 Duits zijn. De internationale oriëntatie als ontwikkeling brengt wel een aantal eisen met zich mee. In deze context noemt de directeur Techniek studentenhuysvesting. Dit is een van de factoren waarop studenten baseren of ze wel of niet bij Fontys gaan studeren. Vanuit deze insteek heeft Fontys al vaker aan de gemeente Venlo aangegeven, dat als de gemeente wil dat er meer studenten naar Venlo moeten komen, er nagedacht moet worden over hoe deze leemte ingevuld gaat worden. Een sportcomplex in de nabijheid is één van de belangrijke voorzieningen die dan in en rondom het middengebied gelanceerd zouden moeten worden. De sportvelden achter het kerkhof zouden dan een rol kunnen spelen, hoewel dat ook geldt voor een topsporthal. De sportvelden en Fontys liggen niet ver uit elkaar. Hij noemt Fontys Eindhoven als voorbeeld. Op het TU-terrein in Eindhoven moeten studenten een redelijk lange afstand afleggen om bij de school, maar ook de voorzieningen te komen. Studenten hebben hier doorgaans geen problemen mee, dus in het middengebied Venlo-Tegelen (waar de afstand nog korter is) moet dit ook geen problemen opleveren en ligt er dus nog steeds een mooie kans voor een koppeling tussen sport en onderwijs. Intern bij Fontys (Raad van Bestuur) komt er door de tijd heen wel steeds meer een heldere visie op de toekomst en de positie van de campus in het middengebied daarin. Op het gebied van studentenhuysvesting is Fontys dan bijvoorbeeld bereid om middelen en grond beschikbaar te stellen aan woningbouwcorporaties.

Urgente functies?

Urgent voor Fontys zijn sport, groen en onderwijs. Vanuit de portfolio van de campus is zorg nu ondergeschikt aan de andere drie functies. Echter, wanneer er allerlei ontwikkelingen in de zorg ontstaan zal Fontys moeten nadenken over het aanpassen of aanvullen van opleidingen. In Duitsland bestaan verscheidende specialistische functies niet, zoals in de paramedische sfeer. Er is echter wel veel vraag naar. Wanneer ontwikkelingen dus vragen om een uitbreiding van de opleidingen naar zorgopleidingen zal Fontys zich daaraan moeten aanpassen. Het overleg tussen de gemeente en Fontys is in deze context op een positieve wijze (inhoud en regelmaat) ontwikkeld. Echter, de concrete plannen liggen er niet. Een gedeeld belang ligt er op economisch gebied: de gemeente Venlo en Fontys hebben beiden belang bij het behoud van hoger opgeleiden in de regio Venlo. Er was voorheen veel uitwaartse mobiliteit van hoger opgeleiden. Op dit moment zijn er vele ontwikkelingen gaande in de regio, zoals de Floriade. Per definitie zal er dan een bepaald aantal hoger opgeleiden aanwezig moeten zijn en daar komt de koppeling tussen Fontys en de gemeente Venlo. Hoe trek je die mensen en hoe houd je ze in de regio?

Transparantie van beelden

De directeur Techniek geeft aan dat de bijeenkomst van december 2004 het mogelijk heeft gemaakt dat er ook een zicht verkregen wordt over beelden van andere partijen. Wat hem is bijgebleven is dat Fontys vlak voor de bijeenkomst een gesprek had met Zorggroep over de vraag wat technische studenten zouden kunnen betekenen voor de zorg. Dit heeft uiteindelijk uitgemond in een tweejarig project waarbij Fontys een aantal technische studenten (o.a. domotica) op de zorg heeft gezet. Dit heeft het inzicht verleend dat techniek een meerwaarde kan vormen voor de zorg, die toch al tegen de grenzen van het

technisch mogelijke aanloopt. Dit soort inzichten worden versterkt op een bijeenkomst waar meerdere betrokken belanghebbenden aanwezig zijn. Hij geeft aan dat na zo'n conferentie op het gebied van zorg in een meerstemmig overleg tussen gemeente, projectontwikkelaar, Fontys (beschikbaar stellen van grond en middelen) en woningbouwcorporatie(s).

Positie Fontys

Recent geleden is er nog overleg geweest tussen de RvB van Fontys en de gemeente Venlo. Vanuit de campus komt er steeds meer druk op de RvB te liggen. Dit komt door de druk op studentenhuisvesting en het gebrek aan financiën bij de verschillende campussen. Bij de gebiedsconferentie viel op dat andere partijen de centrale positie van Fontys in het middengebied erkennen. Inhoudelijk viel op dat vele betrokkenen niet wisten wat voor opleidingen Fontys verzorgt. Op het gebied van sport wordt erkend dat sportfaciliteiten een van de belangrijkste factoren zijn in het aantrekken van studenten en de sociale identiteit van het middengebied. Het verband tussen onderwijs en zorg werd minder gelegd. Fontys heeft geen opleidingen die sterk op de inhoud van zorg (paramedische opleidingen) gericht zijn. Echter, wanneer de ontwikkelingen ertoe leiden dat dit wel het geval wordt, is Fontys bereid hier een weg in te vinden. De vormgeving kan begonnen worden door een beperkt aantal vooropleidingen, waarbij een focus ligt op een aantal deelaspecten van de zorg, zoals de Trans Nurse Practitioner. Dit is iemand tussen de arts en de verpleegkundige staat en de bevoegdheid heeft om bepaalde handelingen te verrichten. Vanuit internationale context kan je dit aanbieden en kan er in het middengebied een koppeling bestaan tussen onderwijs en zorg. Het gaat dan meer om de vraag wie er initiatief neemt. Fontys kan niet zomaar bepaalde opleidingen lanceren. Dan komen er problemen met collega-instellingen. Wanneer er aanleiding is, zal Fontys hier op in willen spelen. Urgent is het op dit moment niet.

Een Gezondheidspark

Een park brengt veel primaire en secundaire activiteiten met zich mee. Primair zal Fontys niet veel kunnen betekenen in de zin van opleidingen voor de zorg, wanneer daar geen directe aanleiding voor is. Secundair is techniek, marketing en logistiek nodig in zo'n gezondheidspark. Hiervoor heb je voor verschillende segmenten hoger opgeleiden nodig. Ook regionaal kunnen dit dan trekkers worden. Op dit moment is Fontys bezig met Greenport-opleidingen op het gebied van techniek en logistiek gerelateerd naar de agribusiness. Dit is een voorbeeld van de bereidheid van Fontys. Wanneer er ook een dergelijk initiatief in het middengebied aan de orde komt en er concrete plannen op tafel liggen, is Fontys bereid daar een samenwerking aan te gaan met partners. De directeur heeft het gevoel dat er ook kansen gaan ontstaan op het gebied van toerisme. Catering zou een koppeling in dit verband kunnen zijn. Het middengebied kan hier ook door de nieuwe autosnelwegen een belangrijke positie in vervullen.

Dragende spelers

Er zijn twee partijen die risico willen en kunnen nemen: de gemeente Venlo en VieCuri. Ook de projectontwikkelaar was een dragende speler, maar meer vanuit marktperspectief dan vanuit maatschappelijk

perspectief. Van Nieuwenhuizen-Jongen wil op (middel-)lange termijn een percentage x realiseren. Vanuit de maatschappelijke organisaties en de gemeente wegen andere keuzes zwaarder. De projectontwikkelaar heeft in dit verband weer behoefte aan verwachte winst. De doelstellingen verschillen. Beelden hebben uiteindelijk niet kunnen leiden tot concrete actie. De directeur zegt hiervoor de bestuurlijke wisselingen bij de gemeente en de prioriteit aan de grotere projecten (Maasboulevard, Klavertje Vier) als verklaringen te zien. Dit zegt ook iets over de ambtelijke kracht, aldus de directeur. Het ambtelijk apparaat had krachtiger voor het middengebied kunnen staan bij die wisselingen. Maar ook persoonlijke affiniteit speelt een rol. De gemeente zou initiatief moeten nemen en het momentum daarvoor is nu.

BIJLAGE XI

VieCuri Medisch Centrum Noord-Limburg Voorzitter Raad van Bestuur De heer Van Dreumel

Fysiek beeld

De voorzitter RvB ziet een kansrijk, maar rommelig middengebied. Het feit dat het een open gebied tussen de twee kernen met betrekkelijk veel groen is, onderstreept de kansen. Er moeten activiteiten zijn die ook om veel ruimte en groen vragen, zoals sport. Er ligt nog ruimte genoeg in het middengebied en de uitbreiding van het ziekenhuis is in deze context iets wat losstaat van de visie van het middengebied, want dat was daarvoor al vastgesteld. De resterende ruimte in het middengebied zal ingevuld moeten worden met de visie die er ligt. De visie van de gemeente deelt VieCuri.

Functies

Om ruimte en groen te behouden zijn er drie thema's van belang: sport, opleiding en zorg. In sport kan VieCuri ondersteunen, vanwege het feit dat VieCuri zich tegenwoordig ook bezighoudt met sportgeneeskunde en revalidatie. In het verleden is dit nog nauwelijks aan de orde geweest. Over opleidingen zou VieCuri na moeten denken. Een ziekenhuis heeft twee kernactiviteiten: medisch specialistische zorg en opleiding. VieCuri heeft dertien medisch specialistische opleidingen in huis en 25 co-assistente plaatsen. Ook heeft VieCuri 6 a 7 specialistische verpleegkundige opleidingen en gewone verpleegkundige opleidingen. Een deel van die opleidingen worden gegeven in samenwerking met Gilde. Ook met Fontys zou het ziekenhuis zaken kunnen doen op het gebied van Trans Nurse Practitioner. Echter, de respondent heeft geen concreet beeld over hoe het ziekenhuis in deze context van het middengebied gebruik zou kunnen maken, behalve het doen van een beroep op de scholingsinstituten. VieCuri is zelf fysiek een leerhuis aan het ontwikkelen, waar een skills-lab en mediatraining onderdeel van uit zullen maken. Hier had een deel aan de overkant gerealiseerd kunnen worden. Echter, dat waren geen concrete plannen en zo heeft VieCuri nooit echt de diepte in kunnen gaan met dit soort ideeën en is het ziekenhuis dus verder gegaan met de plannen voor het eigen terrein. Op het gebied van zorg zijn er een aantal zorggerelateerde zaken die niet direct onder medisch specialistische zorg vallen, maar die daar wel aan gerelateerd zijn, in de vorm van een zorgboulevard. In de toekomst zou het middengebied hier een rol in kunnen spelen, maar ook hier is nooit de diepte ingegaan met de gemeente. De gemeente heeft ook wel eens gedacht dat VieCuri het plan heeft laten varen vanwege een eigen toekomstige zorgboulevard. Echter, volgens de voorzitter RvB is VieCuri's zorgboulevard een ander concept dan wat er dan gerealiseerd zou moeten worden aan de overkant op eventueel het leegstaande oude veilingterrein. Op het terrein van VieCuri komen winkeltjes, waar de patienten langs kunnen lopen, wanneer ze bij wijze van spreken bij de medisch specialist geweest zijn. Er komt een orthopedisch schoenmaker, een instrumentmaker, een kapper die ook pruiken verzorgt voor mensen met chemotherapie, een boekwinkel en een restaurant. Wanneer er wordt gedacht aan een

zorgboulevard of zorghotel worden er activiteiten en producten ontwikkelt in samenwerking met de thuiszorg of de Zorggroep Noord-Limburg, aldus de respondent.

Het parkeerprobleem

In de winter staat het parkeerterrein van het ziekenhuis vol. VieCuri zit aan de grens van de parkeermogelijkheden. Er zit verschil in de beelden van Fontys en VieCuri aangaande dit probleem. Fontys geeft aan dat patienten op het terrein van Fontys parkeren en VieCuri zegt precies het tegenovergestelde: "We moeten dus naar een andere parkeervoorziening". De vraag die de voorzitter zichzelf stelt is of dit op het eigen terrein zou moeten plaatsvinden of dat er een parkeergarage op het voormalige veilingterrein zou moeten komen. Hij geeft aan dat hij een duidelijk beeld heeft hoe dit opgelost kan worden, namelijk het bouwen van een ondergrondse tunnel naar het veilingterrein en daar een nieuwe parkeergarage realiseren. Zo is het ziekenhuis snel te bereiken. Die parkeergarage dient dan voor alle gerelateerde functies, zoals Fontys en Den Hulster. Maar ook dit is nooit doorgediscussieerd. Ook geeft hij aan dat de projectontwikkelaar op de laatste gebiedsconferentie vond dat het terrein te klein is voor een nieuwe parkeerfaciliteit. VieCuri heeft zelf geen stappen naar de projectontwikkelaar gezet. Wel heeft VieCuri met de projectontwikkelaar gesproken over een zorghotel/zorgtoren¹⁷ op het eigen terrein. Uiteindelijk heeft de voorzitter zelf een streep gezet door dat idee omdat hij bang was voor een toren die hij zou moeten verhuren, en dus alles "wat rot en rijp is" erin zou moeten zetten om uit de kosten te komen: "Straks hebben we naast het ziekenhuis een Jomanda zitten, en dat willen we niet". Toen is VieCuri zelf begonnen met ontwikkelen van onder andere nieuwe zorgproducten.

Toekomstbeeld VieCuri

De ideeën die gelanceerd zijn op de twee bijeenkomsten hebben nooit hun diepgang en concrete uitwerking gehad. Er had na die bijeenkomsten in kleine groepjes een verdere uitwerking gegeven moeten worden aan die ideeën. Het ziekenhuis is door dit gebrek aan concretie ook nooit verder meer gaan denken over de rol van ziekenhuis voor het middengebied en vice versa. Zo ontbreekt samenhang tussen de functies nog steeds. De genezende omgeving van het ziekenhuis zal groen moeten zijn. De ruimte rond het ziekenhuis moet vanuit toekomstig perspectief gespaard worden, in verband met een eventuele toekomstige kinderrevalidatie of een radiotherapeutisch instituut. Er komt steeds meer zorg op het VieCuri ziekenhuis af. Een voorbeeld hiervan is het stijgende aantal chronisch zieken. De omgevingsontwikkeling in de zorg bestaat uit gereguleerde marktwerking. Dit betekent dat ziekenhuizen veel bedrijfsmatiger moeten gaan denken en dat de concurrentie stijgt en ieder moment om de hoek kan zitten. VieCuri heeft daarom ook aangegeven aan de gemeente dat, bij het ontwikkelen van zorg in het middengebied, VieCuri de eerste optie moet zijn. Bij chronisch zieken moet men denken aan diabetes, longaandoeningen, hartfalen en kanker. Met name van kanker- en diabetespatienten wordt verwacht dat deze groep binnen tien jaar verdubbeld is. Als ziekenhuis moet je op

¹⁷ Een gebouw waarin je andere zorgproducten aanbiedt dan medisch specialistische zorg of huisartsenzorg.

die verwachtingen anticiperen en kansen grijpen. De directeur heeft nog nooit het gevoel gehad dat in het middengebied kansen aangeboden zijn voor het ziekenhuis: "Dit komt omdat het overleg nooit boven het brainstormend niveau is uitgeweest". Een idee zou in dit verband kunnen zijn dat er in een zorggebouw een specifieke diabeteskliniek opgezet wordt, in samenwerking met huisartsen, de thuiszorg en de Zorggroep. Kansen zijn nog niet gemist, maar liggen wel te wachten. Venlo als stad is zeer ambitieus. Het gevaar schuilt dat je teveel tegelijk in handen wilt nemen. Het middengebied Venlo-Tegelen lijkt typisch een project te zijn waar geen einde aan komt, omdat er zoveel ambitie bestaat.

Na de bijeenkomsten

De bijeenkomsten hebben bijgedragen aan de wetenschap over beelden van andere partijen. Na de bijeenkomsten is zelfs nog een keer met Fontys gesproken over mogelijkheden die Fontys kan bieden op het gebied van logistiek. Ook dit is doodgelopen. De urgentie in het ziekenhuis op het gebied van logistiek is echter wel hoog. Op dit moment zijn er ook wel activiteiten gaande op het gebied van logistiek. Fontys speelt ook een rol hierin met studenten en consultants. In de nieuw te vormen hal wordt ook een diagnostisch centrum gerealiseerd. Fontys heeft gekeken hoe er dagelijks 700 mensen aan de balie op een goede doorgeleid kunnen worden. Echter, op het gebied van logistiek had Fontys veel verder door kunnen dringen in het ziekenhuis. Van Fontys kwamen geen concrete voorstellen, en daar had de gemeente in de ogen van de respondent meer initiatief moeten nemen in het bevorderen van de samenhang tussen functies en bijbehorende partijen. Het instellen van werkgroepen¹⁸ en projectleiders is een aanpak die de voorzitter aandraagt. Het gaat erom hoeveel urgentie er is bij de gemeente en hoe de personele bezetting vorm gegeven wordt om ideeën uit te werken.

De gebiedconferentie

Beelden die de voorzitter RvB heeft van betrokken partijen en koppelingen tussen functies bij de conferentie zijn als volgt:

- Projectontwikkelaar: niet bereid tot investeren in een parkeerterrein vanwege ruimtegebrek;
- Fontys: naar aanleiding van de conferentie nog verder gegaan over zorg en logistiek en koppeling tussen Fontys en VieCuri. Echter, nooit een match kunnen vinden;
- Zorggroep: aan de rand van het gebied wordt een nieuw revalidatie-of reactiveringsafdeling gebouwd. Daar had een koppeling kunnen liggen om gezamenlijk producten te ontwikkelen;
- Op het gebied van sport is er nooit een koppeling geweest tussen VieCuri en andere partijen, omdat VieCuri niet echt bezig was met sport. Nu is VieCuri wel bezig met het opzetten van een aantal sportgerelateerde activiteiten in samenwerking met het sportmedisch adviescentrum;
- Gemeente Venlo: bij beide bijeenkomsten zag de voorzitter de gemeente als een regisseur met plannen en visies. Echter, hij

¹⁸ Bijvoorbeeld een werkgroep "Samenwerking Fontys-VieCuri" of "Samenwerking Zorggroep-thuiszorg-VieCuri"

heeft het gevoel dat het bij de gemeente vastgelopen is bij het geven van concrete invulling aan de besproken plannen en visies.

Bedreigingen voor VieCuri

De bedreiging bij uitstrek is een particuliere kliniek aan de overkant van het ziekenhuis op het oude veilingterrein. Onderlinge afspraken met de gemeente zijn dat het ziekenhuis de eerste optie heeft in dit gebied. Echter, dit zijn onderlinge (mondelijke) afspraken en afhankelijk van politieke kleur en voorkeur. Wanneer het ziekenhuis het dan af laat weten, dan kan de gemeente andere plannen realiseren. Het ziekenhuis is bereid om mee te ontwikkelen binnen de visie van de gemeente en dan bij voorkeur met de partners waarmee al samenwerking aan de gang is, zoals huisartsen, thuiszorg, verpleging en verzorging. Dit zit bij het ziekenhuis aan de voordeur (huisartsen) en de achterdeur (thuiszorg, verpleging en verzorging).

Samenwerking met partners

VieCuri en de Zorggroep zijn hedendaags in gesprek over een aantal plannen voor samenwerking. Een voorbeeld daarvan is VieCuri Vitaal Transmuraal. Via een boot worden gespecialiseerde verpleegkundigen ingezet in de thuiszorg of verpleeghuizen. Dit is gestart met de Thuiszorg Noord-Limburg, maar ook de Zorggroep is geïnteresseerd in deelname. De gemeente Venlo heeft nauwelijks invloed op de gezondheidszorgsector en hebben daar ook nauwelijks tot geen instrumenten voor. Wanneer een initiatief kans ziet in het middengebied, wordt de gemeente uiteraard betrokken bij de plannen. Tot nog toe is er echter geen idee gekomen bij VieCuri en de partners over hoe het middengebied voor het ziekenhuis een positieve rol kan spelen. Het verhaal van de huisartsenpost zorgt er wel voor dat de gemeente betrokken raakt. De huisartsenpost moet niet in het middengebied gepositioneerd worden, maar op het ziekenhuisterrein, vanwege de koppeling tussen ziekenhuis en huisartsen ten gunste van de patient. De HAP heeft een terrein in gedachte waarbij de gemeente het bestemmingsplan zou moeten wijzigen. De gemeente heeft hierbij een belang, maar doorgaans kan de gemeente weinig invloed uitoefenen op ontwikkelingen in de zorg. Dit komt vanwege het feit dat er geen wetgeving is om de gemeente in staat te stellen invloed uit te oefenen op de lokale/regionale gezondheidszorg. Samenwerking met het VieCuri ziekenhuis zou een optie bieden.

Aanpak

Er moet een overstijgende partij hebben die naar alle belangen blijft kijken. VieCuri, Fontys of de projectontwikkelaar zijn hier niet de aangewezen partijen voor. De gemeente Venlo of de Kamer van Koophandel zijn meer geschikte partijen. Desnoods huurt de gemeente als regisseur een extern bureau in. Duidelijk is dat een partij het initiatief naar zich toe moet trekken en de andere partijen moet dwingen tot concrete plannen.

Uitbreiding tot RCGG

De uitbreiding met een nieuwe hal voor een Regionaal Centrum Geestelijke Gezondheidszorg was eerst een politieke beleidslijn om alle geestelijke gezondheidszorg gericht op genezen buiten de grote instituten en in de bossen te plaatsen. Dit plan ligt er al 15 jaar, maar er is ooit een intentieverklaring geweest. Bij het concreter

worden van het plan is VieCuri begonnen een Masterplan te ontwikkelen voor het eigen ziekenhuisterrein, waarin uiteindelijk het RCGG geïnitieerd is. Het RCGG vindt haar fysieke status op het eigen terrein van VieCuri. De minister heeft in de tijd aangegeven dat het RCGG aan het ziekenhuis gekoppeld moet worden en er zelfs een verbindingsgang moet zijn tussen het somatisch en psychiatrisch ziekenhuis om een zelfde behandeling en omgang tussen de twee te bevorderen. De extra hal voor het RCGG zal 5 juli 2006 geopend worden.

Omgang met stijgende parkeervraag

Het VieCuri ziekenhuis is bezig met het opzetten van een fietsstimuleringsplan voor het personeel om te anticiperen op de stijgende parkeervraag. Verder is het ziekenhuis aan het kijken of het patientenvervoer tussen Venlo en Venray kunnen regelen. Taxi's halen mensen dan thuis op en brengen ze naar het ziekenhuis. Dat scheelt verkeer op twee locaties. Tot slot wil het ziekenhuis op den duur toch een parkeerlaag bouwen, wanneer de ontwikkelingen daar naar zijn. Het ziekenhuis zou die parkeerlaag dan het liefst zien bij opgang van de brug achter het ziekenhuis. Daar ligt de laag het minst in het zicht. De gemeente ziet de parkeerlaag het liefst naast de nieuwbouw van het RCGG, maar dit wil het ziekenhuis reserveren voor het eventueel uitbreiden van ziekenhuisfuncties, zoals radiotherapie. Bij de opgang van de brug achter het ziekenhuis kan en mag het ziekenhuis nauwelijks iets bouwen, omdat het de overloop is van de Maas.

Toekomstscenario

Over de positie van het ziekenhuis geeft de voorzitter aan dat het algemeen bekend is dat het op een verkeerde locatie ligt. De overloop van de Maas heeft in het verleden al eens onvoldoende speling geboden voor het ziekenhuis bij een hoog waterpeil. Echter, het ziekenhuis ligt daar nog steeds. De voorzitter RvB schetst in deze context een scenario. In 50 jaar worden ziekenhuizen volgens regelgeving afgeschreven. Dit gaat veranderen. In de toekomst worden ziekenhuizen zelf verantwoordelijk voor hun vastgoedbeleid. "Het zou helemaal niet zo vreemd zijn als over 25 jaar iemand binnen het ziekenhuis bedenkt: we kunnen beter deze tent sluiten en verkopen, en aan de overkant een nieuw ziekenhuis bouwen wat helemaal aangepast is aan deze tijd. We zijn dan niet meer van de regelgeving afhankelijk". Nu is dat niet aan de orde, vanwege de investeringen in het ziekenhuis, maar wanneer de kosten niet meer opwegen tegen de baten van het gebouw, kan de vraag opkomen of er niet beter een nieuw gebouw op een andere locatie gerealiseerd kan worden. Maar in de toekomst zou dat voor het ziekenhuis wel een mogelijkheid kunnen zijn. "Het zou niet verkeerd zijn om binnen het bestuur van de gemeente deze mogelijkheden open te houden. De Maas kan ons in de toekomst meer gaan vervelen dan ons lief is".

Opleidingen en huisvesting

Wat voor voordeel het ziekenhuis kan hebben van het middengebied in de context van opleidingen is nog onbekend. Dit staat los van de normale samenwerking die er nu al bestaat: van scholen komen stagiaires en bij het ziekenhuis sturen ze mensen die opleidingen verpleegkunde krijgen naar Gilde toe om theorielessen te krijgen. Voor huisvesting van assistenten en co-assistenten heeft het

ziekenhuis al andere oplossingen gevonden. Het fysieke deel van het opleidingsinstituut die het ziekenhuis nu aan het ontwikkelen is, zoals een wetenschapsbureau, datamanagement, secretariaatfuncties en een skillslab, is onderdeel van die oplossingen. Er zijn hierover al concrete plannen binnen het ziekenhuis en er zou dus voor het middengebied opnieuw nagedacht moeten worden over wat er nog voor mogelijkheden liggen in het middengebied¹⁹. Het ziekenhuis heeft voor wat betreft huisvesting veel interesse in het plan "Wonen boven winkels". Het zoekt namelijk 25 plekken voor co-assistenten en een aantal assistenten. Deze co-assistenten komen uit Maastricht (UM) en hebben voor stages onderkomen nodig. Het ziekenhuis heeft nu voor de co-assistenten het klooster als oplossing gevonden, die zij ook gebruikt voor communicatietrainingen en cursussen.

¹⁹ De concrete plannen zijn onder andere een bibliotheek met computerstations, de secretariale ondersteuning van de opleiding, het wetenschapsbureau, een onderwijszaal.

BIJLAGE XII

**Kamer van Koophandel
Voorzitter Raad van Bestuur
Dhr. H.E.F.M. Haffmans**

Fysiek beeld

De gemeente Venlo heeft in een vroeger stadium kansen laten liggen om de regie in handen te nemen, waardoor met name aan de periferie van het gebied nog steeds wat detailhandel bestaat en bijvoorbeeld een verhuurbedrijf als Boels. Daarbij komt ook het oude veilingterrein, waar nog geen ruimtelijke invulling aan is gegeven. Wanneer dadelijk de A73 klaar is, wordt het verrommelde beeld sterker. Het gebied is ook kansrijk. Het kan dadelijk een West-Europese toplocatie worden vanwege de A73 en de aftakking A74. Voor de gemeente Venlo is het tevens kansrijk, omdat bij goede invulling aan het grensvlak (middengebied zelf) integratie kan ontstaan tussen Venlo en Tegelen als ontmoetingsplaats. Wanneer dit niet gebeurt krijgt men een zelfde probleem als Blerick met de Maas als scheidende factor. Het ontbreken van infrastructuur tussen de deelgemeenten in het middengebied zal dan uiteindelijk van het gebied weer dezelfde negatieve bufferzone maken.

Gemiste kansen: sport

De gemeente Venlo wordt verscheurd door belangen vanuit Blerick, Tegelen en Venlo. Met name de oud-wethouder Sport en EZ (door Tegelse achterban) heeft een aantal belangrijke kansen gemist volgens de voorzitter. Er waren plannen om gemeenschappelijke sport- (hockey-) clubs te realiseren. Een gemeenschappelijk complex werd als oplossing aangedragen door partijen. De wethouder heeft dit echter niet voor elkaar gekregen. Een onderwijsboulevard c.q. Technodome komt van de Kamer van Koophandel zelf af. Een doorgaande leerweg is één van de bedoelingen achter dit plan geweest. De 3.000 leerlingen die daar komen te zitten hebben sportfaciliteiten nodig. Dit worden uiteindelijk allerlei gymzaaltjes, omdat het plan voor een topsporthal is weggedrukt. Dit is een grote blunder geweest volgens de voorzitter RvB. Er had een topsportgelegenheid moeten komen, inclusief een hal met alle faciliteiten. Nu heeft de gemeente Venlo twee sporthallen die geprojecteerd zijn in een wijk met onvoldoende parkeergelegenheden geprojecteerd achter Quick Boys. Zo is ook meteen een geambieerde en ook mogelijke koppeling met Fontys gemist op het gebied van sportopleidingen om er een grote topsportfaciliteit van te maken. De wethouder wilde dit niet en heeft vanuit politieke overwegingen en risicomijdend gedrag een rapport laten opstellen, dat aan moest tonen dat de koppeling niet noodzakelijk is. De wethouder ziet dit als falend bestuur (oud-wethouder Sport en EZ; overleden wethouder Wolters), iets wat onvermijdelijk zijn consequenties heeft gehad.

Betrokkenheid Kamer van Koophandel

De projectmanager Regiostimulering van de KvK heeft hard getrokken aan het Technodome-plan op ambtelijk niveau en bestuurlijk heeft de voorzitter hier zelf aan getrokken. Het project loopt op dit moment

goed in de ogen van de voorzitter. Het is gelukt om een project van uiteindelijk 50 miljoen uit te voeren²⁰. Echter, succes van het Technodome is afhankelijk van overkoepelend beleid. De voorzitter ziet in deze context falend uitvoerend beleid, omdat er naast Den Hulster nog steeds de vlaggen van Boels uithangen, doe-het-zelfzaken en een oud veilingterrein, met aan de Tegelseweg ook nog andere braak gelegen stukken. Er is bij het Technodome geen directe koppeling gemaakt met Fontys. Dit kan verklaard worden door de hoge huisvestingskosten die Fontys heeft²¹. Echter, gezien de geambieerde doorgaande leerweg, zou er vanuit vmbo-opleidingen van Den Hulster een koppeling naar hbo-opleidingen van Fontys nog steeds tot de mogelijkheden behoren.

Belangen KvK

Als Kamer van Koophandel moeten er keuzes gemaakt worden. In de regio zijn het aantal plannen enorm, maar houdt de uitvoering nog wel eens te over. De Kamer van Koophandel tracht voornamelijk uitvoerend bezig te zijn. Zij concentreren zich hierbij op vier economische pijlers in de regio. Deze zijn achtereenvolgens:

- Agribusiness;
- Logistiek;
- Macro-industrie;
- Toerisme.

Ondernemers vragen vaak om goed opgeleide werknemers vanuit het beroepsonderwijs. Urgentie ontstond op dit vlak door het gevaar van te weinig leerlingen in het beroepsonderwijs door het gebrek aan leerlingen die van vmbo- naar mbo-opleidingen doorstromen. Het probleem wat tevens hierbij kwam kijken, was dat het beroepsonderwijs niet functioneerde, vanwege een vacuum tussen vmbo en mbo. Er was geen duidelijke opeenvolging van niveaus. Met het geld van de ondernemer heeft de Kamer van Koophandel hierin geïnvesteerd, iets wat uitgemond heeft in bijvoorbeeld een Technodome. Het gebouw wat gebouwd wordt is het middel voor het doel: meer mensen met betere startkwalificaties op de markt van het beroepsonderwijs zetten.

De Tongelreep in Eindhoven

Bij een concept als een Gezondheidspark, dat op de gebiedsconferentie aan de orde is gekomen krijgt de voorzitter een beeld van een ander park c.q. boulevard. Dit zijn de ontwikkeling bij zwembad de Tongelreep in Eindhoven. Achter het Van der Valk hotel aan de A67 (met restaurants en het hotel) liggen vele hockeyfaciliteiten, waarachter een grote evenementensporthal. Daarachter ligt het zwembad de Tongelreep met met ecologisch groen eromheen. De Tongelreep zelf is volgens de voorzitter een maatje te groot voor Venlo, maar geeft wel een mooi beeld van de clustervorming en samenhang naar thema's die zo'n gebied biedt. Dan kunnen er ook parkeerplaatsen ondergebracht worden vanuit een concept en een visie. De autobaan (A67) in Eindhoven is een

²⁰ Er waren eerder ook eisen vanuit de (Blericks gekleurd) gemeenteraad om het Valiascollege en onderwijs in Blerick mee te nemen in het plan voor Den Hulster.

²¹ Vanuit het landelijk huisvestingsbeleid dient Fontys te betalen voor een nieuw te bouwen school elders in Nederland. Dit gaat drukken op de eigen interne huisvestingskosten in termen van misschien wel subsidiering en drukken meters die eigenlijk niets kosten, maar er wel staan op het eigen budget.

belangrijke factor die ook in Venlo kansen biedt. De voorzitter geeft aan dat hij verwacht dat de A73/A74 de drukste autobaan wordt in het Nederlands-Duits verkeer en vervoer. Er moet meer gebruik gemaakt worden van deze onbegrensde en het middengebied kan hier een stimulerende invloed in hebben.

Het middengebied op de kaart

Het middengebied moet gezien worden in samenhang met Venlo-Zuid. Venlo is sterk gesegmenteerd door de Maas als historische barriere en het spoor. Er is weinig transparantie bij het spoor wanneer de Maas overloopt en het dus onder water komt te staan. De aansluiting naar Tegelen wordt door de gemeente Venlo niet als relevant beschouwd. De NS en de gemeente Venlo willen niet aan plannen met betrekking tot het spoor en andere verbindingen (zoals een tunneltje) beginnen. Zo worden verbindingen tussen deelgemeenten en gebieden zoals het middengebied gemist. In Venlo komen vijf autowegen bij elkaar. De voorzitter geeft een voorbeeld van een moeder uit Venlo die naar haar dochter uit Tegelen gaat. Die moet omrijden om er te komen, omdat de verbindingen niet transparant en efficiënt zijn.

Toekomstige rollen en stappen

Kansen op dit moment zijn verloren volgens de voorzitter. Er moet opnieuw aan ontwikkelingen de mogelijkheid geboden worden om kansen te creëren. Het gebied moet wel geconsolideerd worden en ongewenste ontwikkelingen moeten repressief bestreden worden. Volgens de voorzitter is de gemeente op dit moment zwak gestructureerd, ook qua personele bezetting. Er zijn een aantal pionnen van andere personele bezetting voorzien.

**Kamer van Koophandel
Projectmanager Regiostimulering
De heer P. Bertens**

Fysiek beeld

De projectmanager ziet het middengebied als de fysieke entree, wanneer je van de A73 af komt en Venlo in wilt. Het gebied is lang doorlopend, waarbij een zicht op het landgoed Wilderbeek ontstaat. Fontys met diens landschappelijk ingerichte grond past hierbij volgens de projectmanager in het groene karakter van de Wilderbeek. Uitbreiding van VieCuri ziet hij als een sterke uitstraling van de medische functies in het middengebied. Op het hoekpunt Hagerhofweg-Venloseweg is het wat rommeliger. De kleine bedrijvigheid die daar plaatsvindt in de vorm van Boels, Quick Fit en Formido, is de oorzaak van het rommelige karakter van dit gedeelte. Ook de ligging van de begraafplaats nabij de kinderboerderij past niet volledig in een visie op het middengebied. Daarnaast ontstaat er zicht op het gevolg van gemiste kansen, namelijk het leegstaande oude veilingterrein. Zonder invulling ziet hij weinig betekenis in het terrein. Echter, in de toekomst zou een invulling gegeven moeten worden om de betekenis van het middengebied te verhogen. Vanwege het gegeven dat het oude veilingterrein in handen is van de projectontwikkelaar, heeft hij een belangrijke strategische positie. De functies zorg, onderwijs en sport leveren betrekkelijk weinig geld op. De verwachte blik op korte termijn winst van de projectontwikkelaar zorgt voor een moeilijke koppeling tussen het terrein en de landing van functies.

Een belangrijke activiteit in het middengebied voor de Kamer van Koophandel is de verhoging van kennisintensiviteit. Met Fontys, VieCuri en het Technodome ontstaat er een hoge mate van kennis in het middengebied. Deze kennis strekt zich uit over techniek, logistiek, zorg en medische specialisten. Vanuit economisch oogpunt voor de regio is er voor de Kamer een belang. De regio is namelijk gebaat bij een hoog niveau van kennis en kenniswerkers. "Quality for life" is in deze context de beweegreden voor de Kamer om te participeren in besluitvorming, daar waar de kennis en expertise van de Kamer nuttig kan zijn. De functies die in het middengebied de voorkeur krijgen kunnen goed samenhangen met kennisintensiviteit en kennisintensief ondernemen.

De projectmanager ziet een grote kans gemist, wanneer er gesproken wordt over het eerder gewenste sportpark. Een topsportlocatie was de basisgedachte die toendertijd heerste bij betrokkenen. Uiteindelijk zijn sportvoorzieningen traditioneel en gescheiden ingevuld. Het Technodome bouwt nu een aantal extra sporthallen op eigen terrein, de fusie tussen de Blerickse, Venlose en Tegelse hockeyclubs is mislukt en het sportpark wat er komt te liggen tussen het stedelijke en groene gedeelte van het middengebied is ook een gevolg van hoger beleid (A73/A74). Het is een gemist kans, omdat Venlo als sportstad staat aangeschreven met een hoog niveau van hockey en voetbal. Dit kan een gevolg geweest zijn van de bestuurlijke wisselingen van

voormalig RO-wethouders Stelder en Van der Zwaag en de dood van RO-wethouder Wolters.

De Kamer is betrokken geraakt bij het middengebied door een project in maart 2002, het Technodome. Er was eerder een impasse tussen de gemeente Venlo en onderwijsinstellingen ontstaan over de haalbaarheid en realisatie van dit project en de Kamer zag een kans gemist worden. Initiatief vanuit de Kamer om met partners aan de tafel te zitten leverde uiteindelijk een uitvoering van het project op. De Kamer heeft een aantal duidelijke middelen, waar partners profijt van hebben: personele bezetting, kennis en expertise. Zij kunnen zo een aanjaagfunctie vervullen. Voor het Technodome heeft de Kamer een stuurgroep opgericht en een groot haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd naar het project en mogelijke PPS-constructies. Uiteindelijk werd niet gekozen voor een PPS-constructie, maar werd het project wel met partners uitgevoerd. De Kamer investeert nooit, maar kan wel zorgen voor onderzoek en verbindingen tussen partners. Daarnaast is de Kamer een autonome partner, iets wat zekerheid en vertrouwen meebrengt in interacties. Daarnaast is de Kamer betrokken bij Kennis en Economie-stimuleringsprojecten. De kamer heeft in deze context drie projecten geïnitieerd, te weten:

- Team Venlo Euregionaal;
- Technodome/ onderwijsboulevard en;
- Domotica Kennis en Economie/ zorgboulevard.

Na de proeftuin zijn er voor deze projecten met de projectleider gesprekken gevoerd en werd er een uitstapje gemaakt naar Heerenveen om te kijken wat er mogelijk is en hoe andere gebieden zijn ingevuld. Er zijn ook contacten geweest met zorgverzekeraars en de Zorggroep. Echter, het deed niet pijn genoeg bij partners om actief te participeren. VieCuri had namelijk ruimte genoeg voor uitbreiding op eigen terrein en hoefde dus niet noodzakelijk naar het voormalige veilingterrein uit te breiden. Fontys heeft veel gebouwen dus zal volgens de projectmanager eerder een gebouw vrij maken dan dat ze willen uitbreiden in het middengebied. Wanneer met afronding van het Technodome ROC Gilde ook uit het pand van Fontys vetrekt, zal de ruimte bij Fontys alleen maar toenemen. ROC Gilde huurt een deel van de technische opleidingen van Fontys, maar met het Technodome is dit niet meer nodig.

Toekomstig vacuum?

De projectmanager waarschuwt voor een toekomstig vacuum, een fase waarin kansen wegvallen en minder mogelijk is in het middengebied. Hij wijst hierop vanwege het feit dat de volgende projecten al bijna af zijn:

- Realisatie hockeyvelden;
- Sporthallen: verschuiving van de velden van Quick Boys;
- Woningbouw;
- Uitbreiding VieCuri.

In de toekomst bestaat er een grote kans dat er geen trekkers meer zijn om de ambities van de gemeente Venlo te verwezenlijken. VieCuri is eind 2006 klaar, het Technodome is eind 2006 klaar en Fontys zal naar verwachting op korte termijn klaar zijn met de entree en de interne renovatie. Tot slot heeft de Zorggroep net een nieuw zorgcentrum aan Tegelse zijde gerealiseerd. Hij geeft dan ook aan dat de gemeente Venlo en de Kamer het op zouden moeten pakken en als

partners naar PPS-constructies zouden moeten kijken. Het momentum lijkt op dit moment verloren te zijn en zou dan ook opnieuw opgepakt moeten worden. Dan zou er bijvoorbeeld onderzoek gedaan kunnen worden naar het startpunt van PPS, wanneer grond in handen is van een projectontwikkelaar. Tevens zouden wederzijdse verwachtingen concreet geformuleerd moeten worden om boven eigen deelbelangen uit te kunnen kijken. De kaders die de gemeente Venlo had geformuleerd in de concept structuurvisie zouden opnieuw besproken moeten worden en er zal gekeken moeten worden naar de mate van beleidsvrijheid van de projectontwikkelaar.

BIJLAGE XIV

Limburgs Landschap De heer Staal Beleidsmedewerker

Het middengebied is de voormalige scheiding tussen Venlo en Tegelen die door de nieuwe gemeente Venlo een andere functie dient te krijgen. Er vinden nog weinig op elkaar afgestemde activiteiten plaats in het gebied. Het betreft het gebied tussen de Ulingse Heide en de Maascorridor. Door de A73 en A74 vindt er herrangschikking van functies plaats bij de Ulingse Heide. De ecologische waarde van het gebied is hoog. Het gebied kan dan ook prima dienen als een groene ecologische verbinding tussen Venlo en Tegelen. Er zijn duidelijk twee gedeeltes te onderscheiden: een verstedelijkt gedeelte en een groen gedeelte aan de Venlose stadsrand. Het verstedelijkte deel is al redelijk volgebouwd. Het groene gedeelte vertoont remsporen van oud beleid, namelijk een gemeenteloods en binnenkort ook een brandweerkazerne. Het groene deel zou niet ook volgebouwd moeten worden met allerlei rode functies. De verklaring wordt gegeven vanuit de belangen van de stichting Limburgs Landschap; de ecologische waarden in Limburg. Het middengebied verbindt de natuurgebieden de Steilrand en de Ulingse Heide met de Maascorridor en bestaat uit vele vegetatiesoorten die geleidelijk van Maasdal naar midden- en hoogterras lopen. Ook de Wilderbeek is een systeem in het middengebied met hoge ecologische waarde. Het wordt onderhouden door het Waterschap, een partner, en zorgt voor vernatting tussen Steilrand en Maascorridor.

Betrokkenheid

Limburgs Landschap geeft aan dat zij niet betrokken zijn bij projecten van het middengebied, anders dan de Wilderbeek. Vanuit beleid van de Wilderbeek en de samenhangende werkgroep, is Limburgs Landschap betrokken geweest bij de gebiedsconferentie december 2004. Verder is Limburgs Landschap niet betrokken geweest bij de stedelijke projecten. Beelden die de beleidsmedewerker overgehouden heeft van de gebiedsconferentie zijn de volgende:

- Vraagstellend;
- Nadenken over eigen rol;
- Geen belangenverdediging c.q. verstrengeling en;
- Vrijblijvend.

Na de conferentie is er niets teruggekoppeld door de gemeente Venlo over uitkomsten van de conferentie en de status quo van beleid van het middengebied. De gemeente heeft een visie nodig die in ieder geval aangeeft wat er in het middengebied niet meer kan. De rol die Limburgs Landschap zichzelf toespeelt is het nadenken over de visie. Ze heeft geen geld, maar beheert wel de Ulingse Heide, het Jammerdal en de Maascorridor. Limburgs Landschap is tot slot afhankelijk van nieuwe bestemmingsplannen en de Planologische Ontwikkeling Limburg (POL).

Stappen die de gemeente Venlo als regisseur zou kunnen nemen, zijn de volgende:

- Onvervangbare waarden behouden, zoals ruimte en groen;
- Concreet de belangen formuleren, nagaan waar die in het middengebied elkaar ontmoeten en nagaan of de invulling haalbaar is;
- Prognoses weergeven van de markt en hoe er op ingespeeld kan worden en;
- Plannen en visies concreet uitwerken en verwachtingen op lange termijn transparant voor partners houden (start kan dan een terugkoppelingsbijeenkomst zijn, waarin gemeente Venlo een visie presenteert aan de partners).