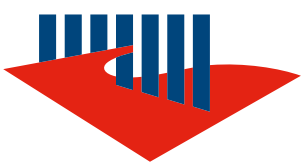
MEERWAARDECREATIE

cahier gebiedsontwikkeling



NEDERLANDBOVENWATER

Peter van Rooy

INNOVATIEPROGRAMMA NEDERLANDBOVENWATER

De neiging om de rommel die wij zelf veroorzaakt hebben
in de prullenmand van de 'verantwoordelijke overheid'
te werpen en dan schamper toe te zien
hoe die er geen raad mee weet,
is een Nederlandse trek,
die voortdurend sterker wordt.

Godfried Bomans (1913-1971)

Inhoud

5 Voorwoord
6 Preambule
10 1. Inleiding
12 2. Actualiteit
22 3. Praktijken
26 4. Analyse
36 5. Conclusies en aanbevelingen
42 6. Perspectieven
66 7. Reflectie
71 Bijlage praktijken
122 Bronnen
124 Organisatie
125 Colofon

Balinees ecosysteem door kunstenaarscollectief Pita Maha, dat werkte op het raakvlak tussen eeuwenoude tradities en moderne Europese kunst van onder meer Henri Rousseau. Batuan, 1935. Detail. Voor volledig beeld zie pagina 128.

Voorwoord

Dit cahier belicht vanuit actueel perspectief de resultaten van bijna tien jaar gebiedsontwikkeling. Vanuit het programma NederLandBovenWater is gedoken in tachtig praktijken en is in een aantal gevallen ook concreet meegewerkt door methodieken toe te passen en proceskunst in te zetten. Van de tachtig praktijken staat Roombeek in Enschede wat betreft snelheid in relatie tot het bereikte resultaat op nummer één. Tien jaar na de fatale ramp zindert het door de energie van trotse bewoners. Kort na de vuurzee sprak het Rijk met één mond klare taal over een financiële bijdrage. Dit maal geen gesprokkel en gebedel om departementale potjes met de verplichting tot verantwoordingsrapportages per departement maar één gebaar uit de pot waar onze belastinggelden invloeien. En verder loslaten en overlaten aan gemeente en bewoners.

Uit de conclusies in dit cahier maak ik op dat Roombeek eerder uitzondering dan regel is. Van de overheden blijkt het Rijk de zwakste schakel qua consistentie, betrouwbaarheid, navolgbaarheid en mate van decentralisatie. In de Europese Unie hebben we het meest centrale belastingregime. We betalen voornamelijk aan het Ministerie van Financiën en het parlement heeft het begrotingsrecht. Parlementariërs verdelen de koek en houden ministers eraan dat de middelen ook daadwerkelijk conform de verdeling worden besteed. Decennia lang zijn we in beleidsdocumenten vermoeid met woorden als 'integraal' en 'samenwerken' en als het erop aan komt staat het Rijk op haar sectorale strepen. Onlangs vernam ik van een wethouder van een grote gemeente dat het voor zijn gebiedsontwikkeling een dagtaak was om sectoraal te verwerven, integraal te investeren en sectoraal te verantwoorden.

Waar het Rijk continuïteit in kent is verzwakking van haar positie, ondanks het nationale penningmeesterschap. Niet alleen vanwege de noodzaak van bezuinigingen, het afstaan van macht aan het mondiale netwerk en de eurorekening. Binnen departementen is het aantal controllers en woordvoerders omgekeerd evenredig toegenomen in vergelijking met het aantal kenniswerkers. Mede hierdoor kunnen ministers niet doen wat ze beloven. Verder ontwikkelen emergente sociale media zich stormachtig en hun reflexief vermogen neemt toe. Welke rol dit in onze democratie gaat spelen is nog onzeker maar dat het een aanzienlijke rol wordt is waarschijnlijk. Politieke partijen hebben zich van programmeringinstituten ontwikkeld tot marketeers richting kiezers. De scheppende burger is verdrongen door de consumerende klant, waardoor de representatieve burger ontevreden is. De verstrengeling van massamedia en politiek is zo innig dat de politiek net zo hijgerig is als de media en andersom. En helaas speelt ook de wetenschap regelmatig een kwalijke rol door onverantwoord alarmisme, dan wel een kruiperige houding tegenover machthebbers.

De tachtig onderzochte praktijken leren dat gebiedsontwikkeling een sociaal-cultureel proces is dat in de ruimte tot tastbare resultaten kan komen. Percipiëren van gebiedsontwikkeling als een project om vastgoed te realiseren, getuigt van cultuurbarbarij. Daar waar sprake is van zelforganisatie is de kans op volhoudbaar resultaat het grootst. Vanuit dit perspectief hebben politici niet het laatste woord maar het eerste woord. Zij formuleren spelregels en toetsen of de regels goed zijn toegepast. Het spel zelf is participatief. Achteraf past dan nog uitsluitend toetsing, geen amendering.

Roel in 't Veld
Voorzitter Stichting NederLandBovenWater

Preambule

Ruimte is voor ieder van ons zowel eindpunt als startpunt van handelen. De inrichting van onze ruimte is van een amper te overdrijven betekenis voor geld en geluk. De afgelopen twintig jaar heeft vastgoedontwikkeling de toon gezet. Liefst twintig procent van de economische groei was hierdoor te verklaren. Maar ook de huidige leegstand van kantoren, bedrijfspanden en winkelpanden. Grondinkomsten voor gemeenten, corporaties en ontwikkelaars zijn voor de bouw een belangrijker drijfveer geweest dan de maatschappelijke vraag. De thans bekende ruimtelijke plofkippen vormen slechts een topje van een ijsberg van tientallen af te waarderen miljarden. Een momentopname medio 2012 leert dat al zeker ruim vijf miljard euro aan verliezen is geleden. Ook met woningbouw zijn vermogens verdiend, maar door het planologisch welhaast rigide kort houden van particulieren is beperkt sprake van leegstand.

De crisis zorgt voor een opmerkelijke kanteling. Uit welbegrepen eigenbelang roepen beleggers, ontwikkelaars en makelaars om strakke regie door overheden. Sloopfondsen zijn noodzakelijk nu derivaatwassers niet voorhanden blijken. Particulieren bewegen juist de andere kant op. Zij verkeren in een kopersstaking en dat komt niet alleen door aangescherpte hypotheekvoorwaarden. Wonen is leven en daar willen mensen zelf over gaan. Sinds de jaren dertig hebben voornamelijk anderen voor particulieren gedacht en is amper in samenspraak mét aankomende bewoners gebouwd. Door planologisch gecreëerde schaarste mochten zij voor de deur van verkooppunten overnachten, om tijdig te kunnen intekenen voor een woning die een beetje aan hun droom voldeed. Met naaste buren als volkomen verrassing. Door tachtig jaar betutteling zijn particulieren ruimtelijk afhankelijk en onbekwaam geraakt. Zij hebben genoeg van collectieve dwang. Met hun honderden miljarden vrij opneembare spaartegoeden dwingen zij voor zichzelf fysieke en mentale handelingsruimte af.

Toch ligt de oplossing niet in alles planologisch loslaten. Dat leidt zonder twijfel tot een andere economische ramp door een kwaliteitsarm ratjetoe, leegstand, spanningen tussen buren en in buurten, waardeverliezen van bestaande investeringen en een stortvloed aan juridische procedures. Het is de kunst om individuele belangen en wensen collectief te faciliteren. Uitnodigingsplanologie in combinatie met de aankomende Omgevingswet maakt dat mogelijk. Initiatiefnemers en gebruikers staan centraal. Overheden sturen door heldere principes en regiopanorama's te bepalen en laten vervolgens los vanuit vertrouwen in burgers en ondernemers. Initiatieven die per saldo iets toevoegen worden tijdens meerwaardegesprekken door overheden verder geholpen, waardoor de kans op succes van het doorlopen van één procedure toeneemt. Na groen licht volgt één omgevingsvergunning voor realisatie van het initiatief. Overheden en initiatiefnemers smeden projecten tot samenhangende programma's. Het huidige klimaat van toekomstvrees kan er weer één van hoop worden, waardoor ook onze schatrijke pensioenfondsen worden verleid te investeren in eigen land. Meer dan een schamele drie procent die ze ons land nu toevertrouwen.

Eerste ervaringen met uitnodigende overheden zijn veelzeggend en veelbelovend. De kans op realisatie neemt aanzienlijk toe in vergelijking met megalomane plannen voor het Wieringerrandmeer in de kop van Noord-Holland, de Blauwe Stad in Groningen, de Westflank Haarlemmermeer nabij Schiphol, de Zuidplaspolder op het diepste punt van Zuid-Holland, Bergse Haven in West-Brabant, Rijnboog in Arnhem, Binckhorst in Den Haag en ga zo maar door. Stuk voor stuk zijn ze vroegtijdig (deels) gestrand.

Waar overheden uit wanhoop uitnodigen tot initiatieven van burgers en ondernemers, zonder vooraf heldere principes en panorama's te communiceren, is de schade nog groter. Particuliere initiatieven komen dan los en overheden weten zich geen raad met de oogst. Gewend aan een allesbepalende publieke rol, komen plotseling anderen met de meest verrassende voorstellen. Waar initiatiefnemers ontwerpen en kosten maken en vervolgens een jaar lang niets meer vernemen, ontstaat emotionele schade die het broze vertrouwen doet verdampen. Voor jaren is het dan gedaan met coproduceren.

Waar overheden uit overtuiging en goed voorbereid uitnodigen blijkt tijdens meerwaardegesprekken dat letterlijk miljarden euro's in de wacht staan om te investeren in eigen land. In oude kastelen, zorgcomplexen, kleinschalige windmolenparken, zeejachthavens, een *World Food Center*, strandboulevards, musea, biomassacentrales, bezinningslandgoederen, wellnesscentra, themahotels, energieproducerende kassen en stallen, safarinatuur, et cetera. Na jaren van het kastje naar de muur te zijn gestuurd, blijken met regelmaat details in ontwerpen de reden voor procedurele afwijzing. De sleutel voor investeringen en ruimtelijk geluk ligt in normale menselijke gesprekken tussen functionarissen van overheden, particulieren en ondernemers.

Het klinkt eenvoudig. Maar voor overheden ligt een enorme opgave om de nieuwe rol van inspirator en facilitator adequaat in te vullen. Waar zij de afgelopen decennia het accent hebben verlegd van vakkennis naar het toepassen van gestandaardiseerde procedures en instrumenten, heeft de samenleving thans grote behoefte aan inhoudelijke meedenkkracht en procesvaardigheden. Sturend loslaten vanuit vertrouwen impliceert dat overheden een aanzienlijk overschot hebben aan toetsers plus managers en in kwalitatieve zin een groot tekort aan deskundigheid op inhoud en proces. Omdat persoonlijke kwaliteiten van kenniswerkers, procesmensen en procedurebewakers door de bank genomen wezenlijk van elkaar verschillen, is het een illusie om het overschot enerzijds en het tekort anderzijds met een training te kunnen opheffen.

Van de overheden blijkt het Rijk de zwakste schakel qua consistentie, betrouwbaarheid, navolgbaarheid en mate van decentralisatie. Toch kent Nederland het meest centrale belastingregime en vloeit 95% van de belastinginkomsten naar de kas van het Ministerie van Financiën. Deze ongelukkige combinatie pleit in financieel opzicht voor verantwoord loslaten. Voor een systematiek waarbij toezegde rijksmiddelen, onder voorwaarden van het bereiken van rijksdoelen en een jaarlijkse verantwoordingsrapportage, daadwerkelijk worden overgedragen aan gemeenten, provincies en waterschappen. Zij blijken zeer wel in staat, bovenop het realiseren van rijksdoelen, maatschappelijke meerwaarde te creëren. Samen met particulieren en ondernemers, die net als de meeste bestuurders hun blik al te graag weer richten op de toekomst.

Snijd in de uitgaven voor infrastructuur, want de mobiliteit groeit bijna niet meer

Door eerdere investeringen zijn de wegen al verbreed en treinen niet te vol

Amsterdam zet flink meer geld opzij voor grondbedrijf

'Ontwikkelingen zorgelijk'

Staatsbosbeheer flirt met privatisering

Grootgrondbezitters

Grootste grondbezitters Nederland, aantal hectaren grond, x 1000

Beste kantoorgebouw is vooral met fiets en openbaar vervoer te bereiken

Bereikbaarheid loont

'Staatsbosbeheer moet uitgroeien tot echt volksaandeel'

Frederik van Beuningen: doelgroep vooral sen

Click en collect is 't nieuwe winkelen

Hoe de stad zichzelf de afgrond in heeft gepland

stad loopt gevaar. Om de creatieve klasse te lokken zijn er renhoge schuldenopgebouwd

Steven Brakn

Door Ewald Engelen

Waar heeft de prät kocht U tricht, A sterdam, Rotterd gerwijfeld

Kosten land- en tuinbouw lopen flink op door goedkope euro

Wakker Dier: plofkip

Vastgoed Creatieve industrie in lege kantoren

Creatieve 'kantoornomaden' oplossing bij tegengaan van langdurige leegstand

'Iconische' gebouwen in Amsterdam hebben tijdelijke bestemming voor herontwikkeling begint

Teri van der Heijden

Van Rooy wil niet meer terugkeren in de politiek

Stef Severt
Amsterdam

Weg zakt het droompaleis, het moeras in

Vervolg **De stad** van pagina 1

loopt een vuurrode causale pijl van

1 Inleiding

1.1 NederLandBovenWater-I en -II

Tijdens de vooral mentale crisis aan het begin van deze eeuw is vanuit het toenmalige Habiforum, kennisnetwerk voor vernieuwend ruimtegebruik, het idee geboren van een innovatieprogramma voor gebiedsontwikkeling. Omdat vrijwel al ons handelen uiteindelijk een ruimtelijke dimensie heeft, zou het programma kunnen helpen om Nederland er weer bovenop te krijgen. Zo was de gedachte. Neder versus Boven en Land versus Water zijn gecombineerd tot NederLandBovenWater. Kortweg NLBW. Deel I van het programma liep van 2004-2006 als een coproductie van Habiforum, Nirov en VROM. Aan de hand van twintig praktijken werd ontdekt wat gebiedsontwikkeling anders maakt dan klassieke ruimtelijke ordening. Voor succes bleek het proces tussen hoofdrolspelers meest bepalend en niet de inhoud of de procedures. Tijdens de duur van het programma was alles nog gericht op groei tot in het oneindige. Medio 2006 is het eerste praktijkboek in een oplage van vijfenzestighonderd exemplaren aangeboden aan professionals. Deel II van het programma bestrijkt de periode 2007-2009. Het is een coproductie van vierentwintig partijen, publiek en privaat. De twintig praktijken uit het eerste praktijkboek zijn aangevuld met twintig nieuwe praktijken. Deze veertig zijn geanalyseerd, waaruit het belang van systeemveranderingen, vakmanschap en gereedschap overduidelijk bleek. In de loop van 2008 sloop de financieel-economische crisis in een deel van de praktijken. Medio 2009 is het tweede praktijkboek in een oplage van vijfduizend verschenen. Zowel deel I als deel II van het programma is gerealiseerd onder verantwoordelijkheid van het bestuur van de Stichting Habiforum.

1.2 NederLandBovenWater-III

Het tweede praktijkboek bevat een stevige agenda voor diverse actoren, met in totaal dertig punten. Met het oog op deel III van het innovatieprogramma (2010-2012) zijn deze agendapunten tijdens consultaties van beoogde coproducenten en partners als palet op tafel gelegd. In de prioriteiten waren onmiskenbaar patronen te herkennen. Binnen deel III zijn deze vertaald naar systeemveranderingen en zogenaamde ontembare problemen. Deelnemers uit de ruim veertig participerende organisaties, publiek, privaat en particulier, hebben in netwerken gewerkt aan verdere verdieping en verbreding. Voorlopige resultaten van onderzoeken gericht op de systeemveranderingen en de ontembare problemen zijn vervat in gedrukte cahiers over verdienmogelijkheden, waardenmakerijen en proceskunst, een digitaal cahier (E-book) over startgebruikers en rapportages over proceduresynchronisatie en levenscyclusbenadering. Vanwege de ongekende dynamiek op ruimtelijk vlak is gewerkt met cahiers in plaats van één omvattend praktijkboek aan het einde. Het gaat immers om doorwerking in praktijken, die inmiddels alle te maken hebben met de gevolgen van de financieel-economische crisis en vloeibare verhoudingen tussen overheden, marktpartijen en burgers. Voor deel III zijn ruim twintig 'nieuwe' praktijken geselecteerd met accenten op herstructurering, uitleg, infrastructuur, bedrijvigheid, water, natuur, landbouw, energie, vrijetijdseconomie, zorg en kustontwikkeling. Zie verderop in dit cahier. Voor tien praktijken zijn ontwikkelsessies gehouden. Door gemiddeld ruim honderd professionals zijn nieuwe perspectieven verbonden met praktijken. In vrijwel alle gevallen heeft de ontwikkelsessie tot nieuwe inzichten geleid. In enkele gevallen is het roer door de sessie zelfs radicaal omgegaan. Voor twee praktijken, Rijnenburg en Zuidwestelijke Delta, hebben teams van Young Professionals uit de gelederen van coproducenten en partners van NLBW de tanden gezet in een vernieuwende benadering. De essenties hiervan zijn opgenomen in dit cahier. Deel III van het programma is gerealiseerd onder verantwoordelijkheid van het bestuur van de Stichting NederLandBovenWater. Bij elkaar leunt NLBW op tachtig praktijken van ruimtelijke ontwikkeling.

2 Actualiteit

2.1 Context

Na een breed beleefde financieel-economische jubelstemming, die in grote delen van de wereld bijkans een generatie heeft geduurd, weten we nu dat in het voor Nederland economische topjaar 2008 een alarmbel afging die weinigen is ontgaan. Sluipenderwijs blijken financiële in plaats van reële motieven ons handelen te zijn gaan bepalen. Ongebreidelde financieel-economische groei voor een deel van de zeven miljard mensen en aandeelhoudersgedreven kortetermijndenken verhouden zich niet tot de mogelijkheden van een planeet die qua oppervlak en hoeveelheid grondstoffen al miljarden jaren stabiel is. Willen we het hoge welvaartsniveau, ook in Nederland, op peil houden dan is duurzame ontwikkeling in financieel-economisch, sociaal-cultureel en natuur-grondstoffelijk opzicht een absolute voorwaarde. Zonder een balans tussen deze drie pijlers vliegen we met onze financiële hefbomen nog ernstiger uit de bocht, komen steeds mondiger burgers massaal in opstand en raken natuurlijke bronnen en herstelvermogens uitgeput. Niet voor niets is ook China reeds in het huidige stadium van economische ontwikkeling gestart met het verduurzamen van de economie, in bijna hetzelfde explosieve tempo als de groei. Het vijfjarenplan van de Chinese overheid staat, vanwege (bijna)milieurampen uit welbegrepen eigenbelang, bol van duurzame ambities. Jaarlijks worden al miljarden yuans geïnvesteerd in alternatieve energie en steden vergroenen in sneltreinvaart.

Voor Nederland ligt er een geweldige uitdaging in intersectorale slimheid. Waar (super)specialisatie aanvankelijk spectaculaire welvaartsgroei heeft gegenereerd, lopen (sub) sectoren thans tegen eigen grenzen aan. De lucht is er uit, ze zijn schier uitgeoptimaliseerd. Nieuwe sprongen kunnen worden gemaakt in verbinding met andere sectoren. In Nederland zijn we er groot door geworden. Met windenergie pompten we polders leeg om op goede gronden landbouw te kunnen bedrijven. Windenergie, waterbouw en landbouw waren nauw verbonden. Innovatie in de kiem. Het kunnen benutten van specialisaties op iets langere termijn vereist inbedding in principes van duurzame ontwikkeling. Beter nog: maak duurzame ontwikkeling het leidmotief van innovaties. Nederland is bij uitstek een wereldlaboratorium voor duurzaam ondernemerschap vanwege een (latent) ondernemende geest, een traditie van krachtige particuliere initiatieven, een (nog) relatief hoog opleidingenniveau en een relatief grote financiële rijkdom.

In ruimtelijk opzicht wijzen vrijwel alle gezaghebbende prognoses in één richting: de trek naar stedelijke metropolen gaat door. Naar verwachting leeft in 2050 tachtig procent van de wereldbevolking in steden waar negentig procent van het economisch verkeer plaats vindt. In Europa worden nu al veel landelijke gebieden verlaten. Als de prognoses bewaarheid worden, leeft in 2050 tachtig procent van dan negen miljard mensen op drie procent van het aardoppervlak. Voor behoud van biodiversiteit is twintig procent van het landoppervlak als beschermd natuurgebied nodig. Ruimtelijk zijn mens en natuur op die manier dus goed te combineren. Hoge concentraties mensen kunnen het innovatieve vermogen verhogen en zijn daardoor wellicht het beste antwoord op problemen met klimaat, energie, mobiliteit, water, biodiversiteit, et cetera. Zo dicht op elkaar leven stelt ongetwijfeld hoge eisen aan sociaal-culturele ontwikkelingen, ruimtelijke ontwerpen en voorzieningen voor primaire levensbehoeften water, voedsel en energie. De wereldtrend doet ook opgeld in Nederland. In tal van gemeenten aan de randen van Nederland is sprake van verlies van vitaliteit, terwijl de groei van vooral de grote steden naar verwachting nog decennia doorzet. Als gevolg van decentralisatie van ruimtelijk en economisch beleid zullen regionale verschillen in versneld tempo toenemen.

2.2 Ecosystemen

De geschetste context brengt gebieden in verbinding met andere gebieden en met stromen in de tijd. Een gebied vormt een zekere eenheid vanwege onder meer geografische ligging, culturele identiteit en intensiteit van interacties tussen actoren. Zo bezien is een gebied een ecosysteem dat als deelsysteem deel uitmaakt van een uiteindelijk mondiaal ecosysteem. Een ecosysteem is in meer of mindere mate doch onophoudelijk in beweging op zoek naar het evenwicht dat past bij de continu veranderende omstandigheden. Ontwikkelingen draaien iedere seconde om adaptatie, selectie, veerkracht en weerstand. Zie voor duidingen van deze sleuteltermen, die ook in de literatuur over zelforganisatie worden gehanteerd, het kader en een citaat van ecoloog Chris van Leeuwen. Als gebieden ecosystemen zijn, is gebiedsontwikkeling een systeemontwikkeling. Bij voldoende veerkracht en weerstand is die ontwikkeling ook vol te houden. Volhoudbaar is de Vlaamse vertaling van *sustainable* uit het rapport *Our common future* van de Commissie Brundtland uit 1987, waar we in Nederland toen hebben gekozen voor het woord duurzaam. Daarbij is behoefte aan zowel robuuste structuren als ademruimte voor processen. Naar we nu weten leunden toelatingsplanologie en later ontwikkelingsplanologie zwaar op structuren, bedacht door of in opdracht van overheden en/of publiekprivate coalities. Op deze manier zijn vooral in kwantitatieve termen prestaties geleverd. Deels los van de feitelijke vraag gerealiseerd, vooral uit financieel oogmerk, onder meer denkend aan grondspeculaties.

Signalen over het nieuwe werken, wonen en winkelen zijn geruime tijd genegeerd. De huidige leegstand van kantoren, bedrijfslocaties, winkels en monumenten is dan ook alleszins verklaarbaar uit monomaan financieel denken. Bewoners en gebruikers zijn door het dominant ruimtelijke structuurdenken slechts beperkt verbonden met hun omgeving, waardoor

Sleuteltermen voor ecosystemen en zelforganisatie

Adaptatie: het vermogen om mee te bewegen in een veranderende omgeving, ook als de veranderingen grillig en onvoorzien verlopen.

Diversiteit: voor ecosystemen de rijkdom aan structuren, soorten en gemeenschappen. Hiervoor kan (tijdelijke) isolatie nodig zijn. Voor sociale menselijke systemen de rijkdom aan ideeën, initiatieven, perspectieven, mogelijkheden en relaties die op voorwaarde van aggregatie tot meerwaarde leidt.

Selectie: voor ecosystemen het vermogen om op grond van waarden op soortniveau te doen wat daarvoor nodig is. Voor sociale menselijke systemen het vermogen om op grond van waarden initiatieven te bevorderen en deze zodanig te begeleiden dat krachtige combinaties ontstaan.

Veerkracht: het vermogen om zodanig om te gaan met gebeurtenissen dat kernwaarden behouden blijven.

Vertrouwen: voor sociale menselijke systemen een bijproduct van handelen, een verwachting voor de toekomst op basis van ervaringen in het verleden en volgens Confucius het beste medicijn tegen complexiteit.

Weerstand: het vermogen om externe invloeden uit te schakelen (ecosystemen) en/of zodanig te interpreteren dat een proces kan worden gecontinueerd (sociale menselijke systemen).

Zelforganisatie: het vermogen van individuen en kleine groepen om uit eigen beweging te doen wat nodig is of goed uitpakt voor de kernwaarden van een gemeenschap en/of een gebied.

de volhoudbaarheid in termen van doorontwikkelend beheer beperkt is. Het mentaal eigenaarschap is daarvoor te dun. Sterk gestimuleerd door schaarste aan publieke middelen zien we thans aan de zijde van overheden her en der contrabewegingen. Zo zijn er gemeenten die menen te faciliteren door nog slechts te luisteren naar wensen van bewoners en gebruikers. Van top-down naar bottom-up, zoals het dan heet. Alsof relationele processen zonder ruimtelijke structuren tot volhoudbare en vitale inrichting kunnen leiden. De pendule slaat dan door bij gebrek aan moed, inzicht of vakmanschap om juist complementair te handelen. De kunst ligt in een balans tussen structuur en proces.

Chris van Leeuwen over ecologie

In 1976 was de aandacht in het bijzonder gericht op vraagstukken betreffende de stabiliteit van ecologische relatiestelsels en de verschillende verdedigingsmechanismen die deze stabiliteit tot resultaat kunnen hebben. Uitgaande van het onderscheid tussen veerkracht en weerstand ('*resilience and resistance*'), kwam geleidelijk het beeld naar voren dat ecosystemen waarbij veerkracht als defensiemiddel in het spel is, hoofdzakelijk voor zichzelf als selector-regulator moeten fungeren om de verlangde externe constantie te verkrijgen te midden van een veranderlijke omgeving. Daarentegen berust het overleven door middel van weerstand grotendeels op het gebruik van andermans veerkracht, dat wil zeggen op het profiteren van niet tot het eigen stelsel behorende ecologische regulatoren uit de desbetreffende omgeving die voor de benodigde uitwendige constantie zorg kunnen dragen. Voorts werd aannemelijk dat ecosystemen die voor het bereiken van externe constantie op zichzelf zijn aangewezen (veerkracht), hierdoor als geheel zozeer belast zijn dat er voor hen geen gelegenheid overblijft tot opbouw van een hoge graad van interne selectie en regulatie op fijnere schaal. Al deze zogenaamde robuuste systemen zijn dan ook relatief eenvoudig gestructureerd (convergent) en onder meer gekenmerkt door een geringe verscheidenheid van soorten. De ontwikkeling van een ruimtelijk complex relatiestelsel, dat onder meer tot uiting komt in het daarbinnen optreden van een grote diversiteit van soorten organismen (waaronder zich dan bovendien vele selecte 'fijnproevers' bevinden), kan zich alleen voordoen bij ecosystemen waarvan het milieu onder dekking staat van externe selectoren-annex-regulatoren die de van hun omgeving afkomstige veranderlijkheid (ook 'storing' geheten) helpen uitschakelen (weerstand). Wordt een dergelijk, als het ware constantie producerend en daarmee veiligheid verschaffend weerstandsscherm weggenomen of althans doorbroken, dan zal het betrokken rijk gestructureerde maar tevens fragiele ecologische stelsel ineenstorten of worden vervangen door een systeem dat ruimtelijk een veel minder complexe en divergente opbouw vertoont. Vanuit regulatie bezien zal het systeem het dan meer van eigen veerkracht moeten hebben om ter plaatse te kunnen overleven.

2.3 Uitnodigingsplanologie

In 1998 brak de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) een lans voor ontwikkelingsplanologie. Eén van de argumenten was de heersende publieke dominantie binnen de ruimtelijke ontwikkeling en het aanbodgestuurde karakter van woningbouw. De boodschap van de WRR is vooral opgepakt door projectontwikkelaars. Zij wierpen zich richting overheden op als goede verstaanders van particuliere wensen. In deze gedachte zou een publiekprivate samenwerking indirect ook een publiekparticuliere samenwerking zijn. Projectontwikkelaars noemden zich in ras tempo gebiedsontwikkelaars en zetten *en masse* in op een roemrijk vervolg van de VINEX, als grootschalig woningbouwprogramma uit de jaren negentig van de vorige eeuw. Vooral ontwikkelaars hebben in dat kader in twintig jaar tijd 650.000 woningen gebouwd. Rijkswaterstaat als wegautoriteit anticipeerde en volgde met uitbreiding van bestaande wegen en aanleg van nieuwe wegen. De ronkende motor begon te haperen aan het einde van 2008. Nu vier jaar later, ligt in Nederland de productie van nieuwbouwwoningen op jaarbasis op de helft van de geprognosticeerde behoefte, staan ruim een kwart miljoen woningen te koop, staat tweehonderdduizend vierkante meter winkelruimte leeg, staan duizend monumenten leeg, is acht miljoen vierkante meter kantoorruimte onbenut en is onder particulieren sprake van groot wantrouwen tegenover vastgoed. Overheden die vanuit de arrogantie van macht strak toelaten wat eerder door henzelf is bedacht, jagen investeerders weg. Marktpartijen die vanuit de arrogantie van kapitaal zelf menen te weten wat hun afnemers willen, vergroten de leegstand.

Ontwikkelingsplanologie heeft her en der al een vervolg gekregen in uitnodigingsplanologie. Hierbij bepalen overheden met hun omgevingsvisie op hoofdlijnen waar ruimtelijk wel of geen veranderingen gewenst zijn met het oog op lange termijn prognoses en te beschermen waarden. In deze zin is het met recht nog planologie, geënt op principes van

Planologie van na de Tweede Wereldoorlog

Soort	Accent	Sturingsvorm	Typering
Legitimatieplanologie	Woningbouw	Publieke legitimatie	Technisch
Toelatingsplanologie	Ruimtelijke ordening	Publieke sturing	Functioneel
Ontwikkelingsplanologie	Vastgoedontwikkeling	Publiekprivate samenwerking	Communicatief
Uitnodigingsplanologie	Gebiedsontwikkeling	Meerwaardecreatie	Adaptief

volhoudbaarheid en veerkrachtige ruimtelijke ontwerpen. Maar binnen kaders op hoofdlijnen stellen overheden zich uitnodigend en faciliterend op tegenover initiatiefnemers, zowel privaat als particulier. Als die kans zien om dromen te verwezenlijken en risico's durven te nemen, kunnen mentale energie en vele miljarden euro's vrijkomen voor verdere investering in de toekomst van de ruimte. Het schone, het goede en het waarachtige kan immers tot vitale passie leiden.

Uitnodigingsplanologie staat voor sturend loslaten vanuit vertrouwen. Sturing vanuit publieke verantwoordelijkheden daar waar nodig en effectief voor zelforganisatie. Vooral niet onnodig overnemen van ondernemen door privaat en particulier, maar werk maken en benutten van complementaire rollen. Per gebied gaat het om een proces dat enerzijds recht doet aan de complexiteit van maatschappelijke processen met ruimtelijke betekenis en anderzijds orde aanbrengt in het verbinden van actoren, fasen en schalen. Hiermee staat gebiedsontwikkeling voor een proces waarin je, met bepaalde meerwaardecreaties voor ogen, in kunt stappen om er na het realiseren van meerwaarde weer uit te stappen. Het gebied zal zich blijven ontwikkelen, waardoor de verantwoordelijkheid voor volhoudbaar handelen nog eens extra wordt onderstreept. Waar gebiedsontwikkeling als project is of wordt gepercipieerd, wordt vrijwel zeker gedoeld op realisatie van vastgoed, waterveiligheid of infrastructuur. Voor dergelijke projecten geldt een begin en een einde. Inherent aan gebiedsontwikkeling is juist dat het verbonden blijft met ruimte en tijd. Uitnodigingsplanologie is methodisch uitgewerkt in hoofdstuk 6.

Proceskunst: jongleren met acht P's

Personen: initiatiefnemers.
Particulier en privaat en in afnemende mate publiek.

Principes: gedeelde waarden.
Publiek op bestuurlijk en politiek niveau in dialoog met samenleving en in verbinding met hoger schaalniveau.

Panorama: stip op de horizon.
Publiek op bestuurlijk en politiek niveau in dialoog met samenleving en in verbinding met hoger schaalniveau.

Programma: ontwerp op hoofdlijnen.
Publieke bestuurders in coproductie met particulier en privaat en in verbinding met omringende regio's.

Pakketten: deelprogramma's.
Publieke bestuurders in coproductie met particulier en privaat.

Projecten: eenheden in tijd en/of ruimte.
Accent op particulier en/of privaat.

Producten: objecten en materialen.
Accent op particulier en/of privaat.

Personen: gebruikers.
Accent op particulier en/of privaat.

Verdienmogelijkheden

Geboren als systeemverandering met de naam 'gebiedsexploitatie als verdienmodel' resulteerde het ontwikkelproces spoedig in een inventarisatie van verdienmogelijkheden. Voor een nieuw verdienmodel bleek het nog te vroeg. In het eerste cahier dat in maart 2011 is verschenen staan circa dertig verdienmogelijkheden op rij, variërend van beheer en bestemmingsheffing tot waterveiligheid en zorg aan beide zijden van het alfabet. De boodschap, dat het maatschappelijk rendement van ons ruimtelijk handelen met vele miljarden te vergroten is, heeft voorpagina's van gerenommeerde dagbladen en tijdschriften gehaald. Ook reacties van professionals uit de meest uiteenlopende vakgebieden waren overweldigend en positief. Velen delen de noodzaak van meer intersectoraal werken. Dat bleek tijdens bijeenkomsten en gesprekken. In totaal traden vijf verdiencategorieën aan het licht.

1. **Herijking van doelen.** Wat willen we met ons handelen bereiken? Zijn doelen nog doelen of eigenlijk middelen geworden?

2. **Verslimming binnen sectoren.** Hoe kan het slimmer binnen sectoren? Liggen er nog kansen voor verdere optimalisaties?

3. **Verbinding tussen sectoren.** Waar ligt winst in samenspel vanuit wederzijdse aantrekkelijkheid? Hoe kunnen meer sectoren profijt halen uit investeringen?

4. **Herijking van rollen.** Waar ligt complementariteit binnen en tussen publiek, privaat en particulier? Wie is waarvoor het beste geëquipeerd? Wie biedt op welk moment vooral in de beleving van anderen de meeste meerwaarde?

5. **Aanpak van perversiteiten.** Wat kan slimmer in (toepassing van) regelgeving en fiscaal, aanbestedings- en mededingingsrecht? Wat betekent het geleidelijk gegroeide grondbeleid voor gebiedsontwikkeling?

Omdenken onder druk van bezuinigingen

In tal van sectoren is in meer of mindere mate een begin gemaakt met toepassingen van andere mogelijkheden van verdienen, al dan niet uit bezuinigingsmotieven. Dat systeemsprongen onder comfortabele omstandigheden niet veel verder komen dan intenties en pas echt onder forse externe druk tot stand komen, blijkt uit grote verschillen tussen sectoren. Waar de zorgsector met een omzet van jaarlijks circa vijfenzeventig miljard euro zich kan permitteren voornamelijk in curatieve zorg te blijven investeren, is de groensector door ingrijpende bezuinigingen gedwongen tot omdenken. Onder druk wordt alles vloeibaar, zelfs het denken over natuur. Om de ecologische hoofdstructuur ondanks rijksbezuinigingen toch te kunnen realiseren, kan natuurcompensatie van infrastructuur of bedrijventerreinen al dan niet via fondsen strategisch worden ingezet. Voor de natuur vele malen effectiever dan het aanleggen van losse stukjes schaamgroen in oksels van snelwegen of als puisten aan bedrijventerreinen. Noord-Brabant zet in op verhoging van de kosteneffectiviteit van beheer en overweegt te experimenteren met basaal beheer van robuuste natuur. Eventueel vrijkomende middelen kunnen worden bestemd voor aankoop van gronden. In Limburg loopt een experiment met herverkaveling in het Kempenbroek. Vrijwillige kavelruil leidt in zeer korte tijd en tegen bescheiden kosten zowel tot verbetering van de agrarische als de ecologische structuur. Met grote tevredenheid van boeren en biologen. In diverse regio's blijkt het voorheen tegen betaling af te voeren terreinafval een latente bron van inkomsten. Gras van wegbermen, waterplanten uit sloten, rest en mest uit landbouw en slib uit waterzuiveringen kunnen via cascadering eiwitten, vetten, vezels en energie leveren. Elders ontstaan initiatieven voor gebiedsobligaties, natuurbegraafplaatsen, een natuurjaarkaart analoog aan een museumjaarkaart, beheer door vrijwilligers, het uitgeven van rechten voor safaritochten, bosbouw voor de binnenlandse vraag naar hout, afspraken met grondbezitters in plaats van grondaankoop, begrazingsrechten voor wildernisvleesproductie in ruil voor beheerplichten zoals het begaanbaar houden van paden, et cetera. Als het moet kan het dus wel en blijken we nog steeds een land van creatieve geesten.

Waardenmakerij

Zoals nieuwe verdienmogelijkheden minder met geld te maken hebben dan met de ontwikkeling van personen, organisaties en netwerken, zo heeft leiderschap minder te maken met een machtige gladiator dan met het creëren van condities voor zelforganisatie. Vijfentwintig jaar na het verschijnen van *Our common future* van de VN-commissie onder leiding van de voormalige Noorse premier Gro Harlem Brundtland, realiseren we ons dat de menskant van duurzame ontwikkeling minstens zo bepalend is als de milieukant en de middelenkant. Waar mensen worden geïnspireerd en worden uitgedaagd om initiatieven te ontwikkelen en in de gelegenheid verkeren die met elkaar te realiseren, kunnen op gebiedsniveau meervoudige waarden ontstaan die qua betekenis beduidend verder reiken dan waardecreaties door welk geïmplanteerd project ook. Waardenmakerij, de titel van het tweede cahier, is een zelfstandig naamwoord: tot een makerij van waarden kan worden besloten. De voorbeelden getuigen van het maximaal kunnen creëren van condities waarbinnen zich een proces van waardenmakende zelforganisatie kan ontwikkelen. Een waardenmakerij is een ruimte waarbinnen een coalitie van verschillige publieke, private en particuliere mensen haar eigen panorama van maatschappelijke meerwaarde formuleert. Zij investeert in het dichterbij halen van die gebiedshorizon. Je bent ervan als je waarde toevoegt. Waardenmakerij is een proces van mensen in relatie tot een gebied, waarvan achteraf kan worden geconstateerd dat daadwerkelijk waarden zijn gecreëerd en zijn toegevoegd. Je ziet het pas als je het door hebt. Onder dit motto heeft het cahier er toe bijgedragen dat praktijken van gebiedsontwikkeling vooral als proces van mensen worden gepercipieerd. De voorstelling van gebiedsontwikkeling als ontkenning van alle bestaande gebiedswaarden om er projectmatig, met een begin en een einde, vooral vakken met vastgoed te vullen is ronduit bruut.

Het beschavingsoffensief dat uit het tweede cahier spreekt klinkt door in de reflectie op de ruim twintig praktijken, zoals beschreven in de bijlage van dit vierde cahier.

Eiland van Schalkwijk

In de praktijk 'Eiland van Schalkwijk' zijn de essenties van een waardenmakerij treffend geïllustreerd. De bewoners houden met elkaar al vele eeuwen een levende agrarische gemeenschap in stand. Een gemeenschap die continu is uitgedaagd door economische en bestuurlijke veranderingen, infrastructurele ingrepen, industrialisatie en stedelijke uitbreidingsplannen. De flexibiliteit die nodig is om met deze veranderingstroom te kunnen meebewegen, is alleen mogelijk binnen een gemeenschap met een stevig verankerde plaatsgebonden identiteit. Begin jaren negentig is in het kader van VINEX gespeeld met de gedachte van Schalkstad. De keuze viel uiteindelijk op Houten-Zuid. De gronden van het Eiland van Schalkwijk waren grotendeels al wel gekocht door projectontwikkelaars. Veel agrariërs zijn doorgegaan met hun bedrijfsvoering, nadat zij de door hen verkochte grond in pacht hebben genomen of in hun contract met ontwikkelaars zijn overeengekomen dat het grondgebruik (om niet) kan worden gecontinueerd tot aanvang van de beoogde ontwikkeling. De ontwikkelaars met stevige grondposities zijn blijven werken aan varianten van Schalkstad, terwijl de vermogende boeren doorgingen met melken en verder ontwikkelen van hun cultuur en hun gebied.

In december 2011 heeft de gemeenteraad van Houten haar structuurvisie voor het landelijk gebied met unanimiteit vastgesteld. Daarin blijft het Eiland van Schalkwijk een open landschap met kleinschalige bebouwing. De 2500 bewoners van het eiland willen hun kwaliteiten behouden door passend verder te ontwikkelen. Een oproep van de gemeente voor particuliere initiatieven, die voor het gebied meerwaarde kunnen creëren, heeft binnen enkele maanden tot achtentwintig voorstellen geleid. Variërend van een theetuin en een algenkwekerij tot grindwinning en duurzame varkenshouderij. Particulieren vinden elkaar en komen tot krachtige combinaties, die in geen enkel overheidsgebouw te bedenken zijn. Ze ontstaan uit het contact tussen mensen die iets hebben met hun gebied en in een gezamenlijk perspectief willen investeren. Rentenieren op de Bahama's trekt hen minder dan ondernemen op het Eiland van Schalkwijk. Gemeente Houten, Provincie Utrecht en Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden maken met initiatiefnemers werk van uitnodigingsplanologie en willen de bezieling faciliteren. Hamvraag hierbij is hoe om te gaan met de voornamelijk private grondposities.

Proceskunst

Proceskunst is het vermogen van partijen gesynchroniseerd over eigen schaduwen heen te springen. Het begrip stelt het gezamenlijke vermogen om initiatieven op te nemen in een gebiedsontwikkeling centraal. Gebiedsontwikkeling is niet langer het maken van een alomvattend plan. Een dergelijke planmatige aanpak blijkt vaak te mislukken en is daardoor een verspilling van schaarse middelen. Gebiedsontwikkeling is letterlijk een ontwikkelproces waarin individuele partijen waarde toevoegen aan een bestaand gebied. Ze mogen beginnen met hun eigen belangen, vervat in initiatieven. Tegelijkertijd wordt het ontwikkelproces zo gestuurd dat er voor combinaties van partijen meerwaarde ontstaat. Dat maakt samenwerken voor partijen nuttig en voor alle belanghebbenden in het gebied zinvol. Betrokkenen assembleren als het ware een adequate gebiedsontwikkeling uit diverse bronnen. Deze benadering biedt kansen voor nieuwe partijen, waaronder particulieren die als initiatiefnemers lange tijd minder welkom waren. Overheden blijven belangrijk maar wel in een nieuwe professioneel faciliterende rol.

Voordat de financieel-economische crisis begon, lieten dominante spelers in gebiedsontwikkelingen (Rijk, provincies, gemeenten en ontwikkelaars) in hun onderlinge spel kansen onbenut. Extra rendement voor het gebied door het creëren van meerwaarde bleef vaak uit. Betrokken organisaties opereerden nogal naar binnen gericht. Interne belangen en procedures voerden de boventoon. Maar gelukkig waren en zijn er bij alle organisaties individuen die in staat zijn zich hieraan te onttrekken. Zij springen over eigen schaduwen heen. Ook in de nieuwe realiteit zijn het deze individuen die het verschil kunnen maken. Het helpt hierbij gebiedsontwikkeling te zien als proceskunst, maar ook dat biedt geen garantie. Of iets slaagt, hangt vaak af van het toevallige en niet te voorspellen vermogen om gesynchroniseerd te werken. Regelmatig doet zich gaandeweg een gebiedsproces een wonderlijk moment voor. Een voor velen onverwachte wending waardoor spelers zich moeten heroriënteren. Hollen, stilstaan en omkeren is blijvend een gegeven. Dat is gebiedsontwikkeling.

De roep om vereenvoudiging van wetten en regels is logisch en noodzakelijk maar de werkelijkheid is en blijft complex. Juist die complexiteit biedt, soms wonderlijke, combinatiemogelijkheden. Hiermee adequaat omgaan, biedt gebieden en partijen extra waarde en toekomstkansen. Juist in een periode van twijfel, verlamming en verwarring.

3 Praktijken

3.1 Methodiek

Tijdens een voorbereidende bijeenkomst eind 2009 heeft het NLBW-netwerk gekozen voor tien praktijken die in aanmerking komen voor een ontwikkelsessie. Eenmaal per kwartaal is een dergelijke sessie gehouden, met professionals uit het netwerk en bij de betreffende praktijken betrokken personen. Aanvankelijk is verondersteld dat een kern van vaste deelnemers de ontwikkeling van praktijk naar praktijk in de tijd zou meemaken. In werkelijkheid trokken praktijken vooral selecte groepen aan, met belangstelling voor specifieke inhoudelijke thema's of het gebied. Eenmaal werd een thematische ontwikkelsessie gehouden rondom duurzame ontwikkeling. Toen is als vorm van sociale innovatie het concept van uitnodigingsplanologie gelanceerd. Tijdens de afsluitende ontwikkelsessie stonden zowel de oogst van het programma, de praktijken als toekomstbepalende thema's centraal. De kosten van de sessies zijn gedragen door de betreffende gastorganisatie.

Ontwikkelsessies

Datum	Praktijk	Locatie	Gastorganisatie
2010 8 maart	Hoboken	Rotterdam	Gemeente Rotterdam
2010 14 juni	Westflank Haarlemmermeer	Haarlem	Provincie Noord-Holland
2010 13 september	Beerze	Westelbeers	Provincie Noord-Brabant
2010 13 december	Oostelijke Langstraat	's-Hertogenbosch	Provincie Noord-Brabant
2011 7 maart	Zuidwestelijke Delta	Rotterdam	Provincie Zuid-Holland
2011 30 mei	Rijnenburg	Utrecht	Gemeente Utrecht
2011 8 september	Duurzame ontwikkeling	Utrecht	Agentschap NL
2011 12 december	Watergraafsmeer	Amsterdam	Waternet
2012 12 maart	Eiland van Schalkwijk	Houten	Gemeente Houten
2012 11 juni	Dijk van een Delta	Almkerk	Recron
2012 10 september	Brainport Landelijk Strijp	Eindhoven	Gemeente Eindhoven
2012 12 december	Spiegeldag	's-Hertogenbosch	Provincie Noord-Brabant

Sinds de keuze van de tien praktijken eind 2009, is vanuit het netwerk gewezen op andere praktijken, vaak in relatie tot binnen de tien geselecteerde praktijken onderbelichte thema's. Te denken valt aan energie, waterveiligheid en zorg. Daarom zijn in de loop van 2011 elf 'nieuwe' praktijken en een ook eerder beschreven praktijk (Ooijen Wanssum) toegevoegd. Hiervoor zijn geen ontwikkelsessies gehouden. In 2012 is voor alle praktijken wel een reflectiesessie voorbereid en gehouden in samenwerking met LEF future centre met Rijkswaterstaat als gastorganisatie. Tijdens deze sessies hebben praktijkhouders het bijzondere van hun praktijk gepresenteerd aan houders van enkele andere praktijken en aan directie en bestuur van NLBW. Vragend en doorvragend zijn de praktijken tegen het licht gehouden van de meest belangrijk bevonden agendapunten uit het tweede praktijkboek gebiedsontwikkeling, als grondslag voor deel III van innovatieprogramma NLBW. Deze agendapunten zijn vertaald in systeemveranderingen (SV's), ontembare problemen (OP's) en aandachtspunten van Young Professionals (YP's). Tijdens de reflectiesessies is een beeld ontstaan of en zo ja hoe in de praktijken wordt omgegaan met de agendapunten, hierna genoemd reflectiepunten. Per praktijk is bepaald op welk punt sprake is van een icoon, iets waarin de praktijk uitblinkt en wat voor anderen kan gelden als goed voorbeeld van hoe het (anders) kan. Daarnaast is gezocht naar het daarop volgende sterkste punt en naar het zwakste punt. Dit laatste om eventuele irrealistische promotieverhalen te ontmaskeren en zicht te krijgen op wat thans urgent is om aan te pakken. Tijdens de voorbereiding van de reflectiesessies is gebruik gemaakt van de Moeten-Willen-Kunnen-analyse. Hierdoor zijn urgenties, ambities en condities scherp naar voren gekomen. Tijdens de sessies is ook gereflecteerd vanuit de acht P's. De verslaglegging van de reflectiesessies is als bijlage in dit cahier opgenomen.

Reflectiepunten

Nummer	Reflectiepunt	Afkorting
1	Toepassing nieuwe verdienmogelijkheden	SV-1
2	Toepassing proceduresynchronisatie	SV-2
3	Toepassing levenscyclusbenadering	SV-3
4	Verbinding gebiedsopgaven met mentaal eigenaarschap bij gebruikers	OP-1
5	Verbinding beleidsurgenties met gebiedsurgenties	OP-2
6	Verbinding tussen schalen en sectoren	OP-3
7	Verbinding tussen duurzame en ruimtelijke ontwikkeling	OP-4
8	Verbinding organisaties met vitale en producerende netwerken	OP-5
9	Invulling van zelfkritische en zelflerende teams	YP-1
10	Invulling aan inspirerend en gedeeld leiderschap	YP-2

3.2 Praktijken

Nr	Praktijk	Thema's
1	**Beerze**	Landbouw, natuur, vrijetijdseconomie
2	**Bieslandse Bos**	Natuur, vrijetijdseconomie, preventieve zorg
3	**Brainport Landelijk Strijp**	Bedrijvigheid, ketencomplementariteit, innovatie
4	**Dijk van een Delta**	Vrijetijdseconomie, rivieren, cultuurhistorie
5	**Eiland van Schalkwijk**	Vrijetijdseconomie, landbouw, natuur, wonen
6	**Hoboken**	Wonen, werken, cultuur, transformatie
7	**Nijverheidslaan Weesp**	Transformatie, bedrijven, wonen
8	**Noordboulevard Scheveningen**	Kustbouw, waterveiligheid, economie
9	**Ooijen Wanssum**	Waterveiligheid, vrijetijdseconomie, infrastructuur
10	**Oostelijke Langstraat**	Infrastructuur, bedrijvigheid, water, natuur
11	**Oostvaarderswold**	Natuur, vrijetijdseconomie, wonen
12	**Overijsselse Vecht**	Landschap, water, natuur, vrijetijdseconomie
13	**Park Lingezegen**	Natuur, vrijetijdseconomie, zorg
14	**Rijnenburg**	Wonen, werken, mobiliteit
15	**Schouwen Duiveland**	Landschap, landbouw, vrijetijdseconomie
16	**Stadstuin Overtoom**	Bouw, ketenintegratie, energieneutraliteit
17	**Vliegveld Valkenburg**	Energieproductie, woningbouw, ketenintegratie
18	**WaalWeelde**	Waterveiligheid, wonen, werken
19	**Watergraafsmeer**	Klimaatbestendigheid, sociale innovatie
20	**Westflank Haarlemmermeer**	Wonen, werken, klimaatbestendigheid
21	**Zandvoort**	Waterveiligheid, kustontwikkeling, vitaliteit
22	**Zuidwestelijke delta**	Waterveiligheid, bedrijvigheid, vrijetijdseconomie

4 Analyse

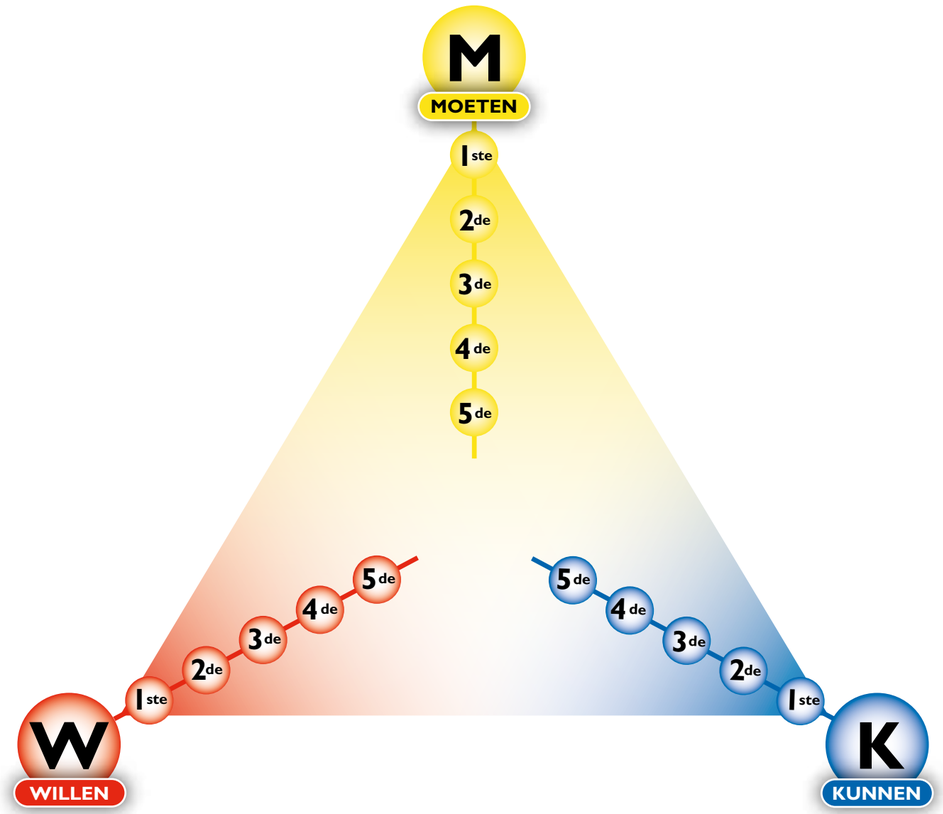
4.1 Onderzoeksmethode

NederLandBovenWater leunt op tachtig praktijken van ruimtelijke ontwikkeling. Veertig ervan kwamen naar voren in het tweede praktijkboek gebiedsontwikkeling, ruim twintig in dit cahier en bijna twintig in eerdere cahiers en publicaties. Tijdens de analyse zijn als hulpmiddel uiteenlopende methodieken ingezet. Het gaat onder meer om de driehoeken met Moeten-Willen-Kunnen (voorwaarden), Initiator-Realisator-Facilitator (rollen en rolpersonen) en Inhoud-Proces-Procedure (balans technisch-inhoudelijk, relationeel en instrumenteel). In relatie hiermee ook LAND: Later, Anders, Niet of Doorgaan voor publiek, privaat en particulier. En de acht P's om zicht te krijgen op het proces in relatie tot inhoud, procedures en actoren in tijd en ruimte. De fasering uit 2006, gehanteerd door onder meer de Commissie Elverding, is voor een deel van de praktijken als analysemethodiek gehanteerd. Voor de in dit cahier beschreven praktijken zijn waar mogelijk iconen en sterke en zwakke punten benoemd, uitgaande van vooraf gedefinieerde reflectiepunten.

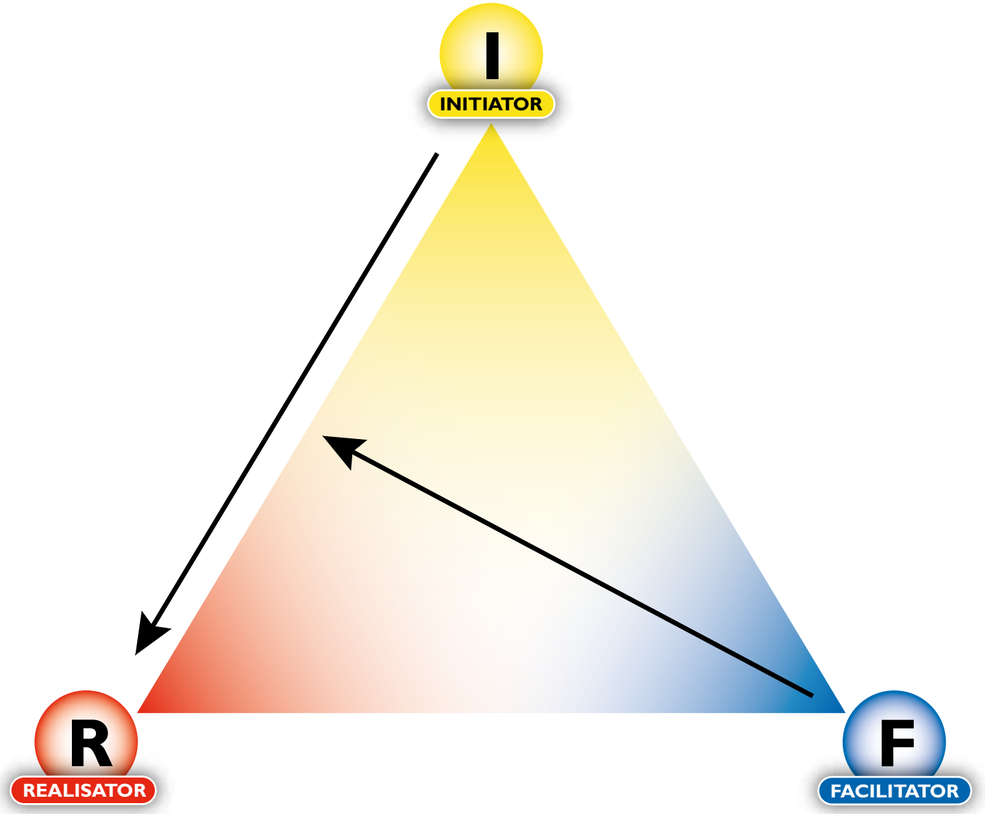
Structuur van een LAND-analyse voor een praktijk

	Later	Anders	Niet	Doorgaan
Publiek				
Privaat				
Particulier				

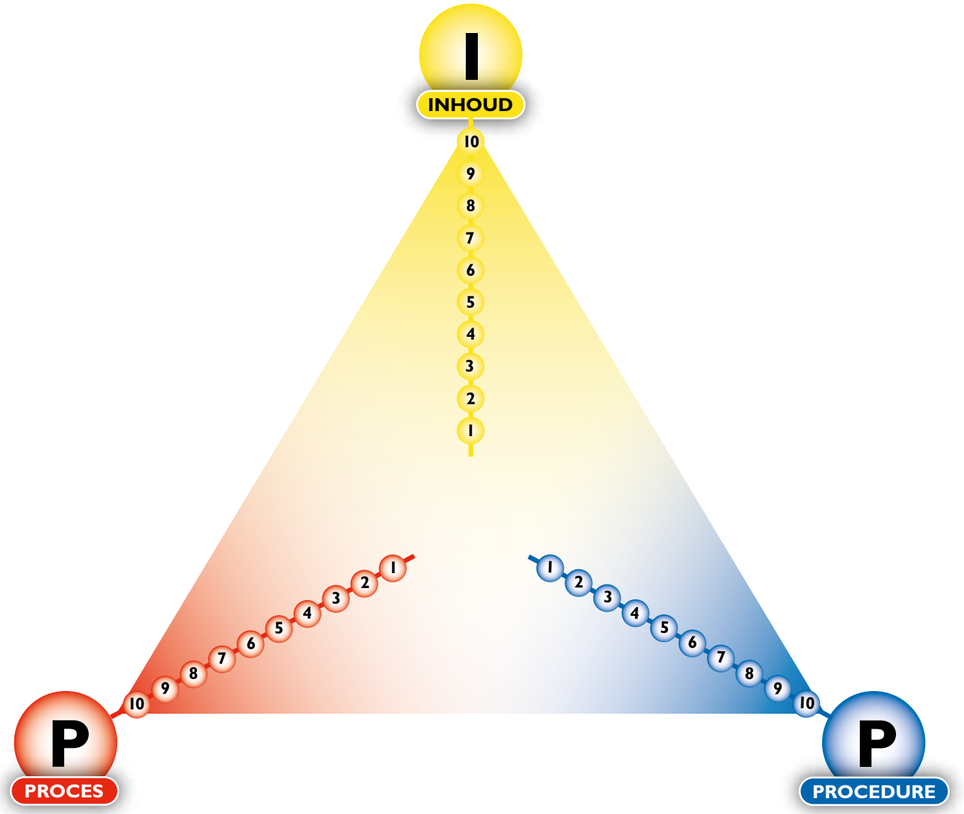
Structuur van een Moeten-Willen-Kunnen-analyse



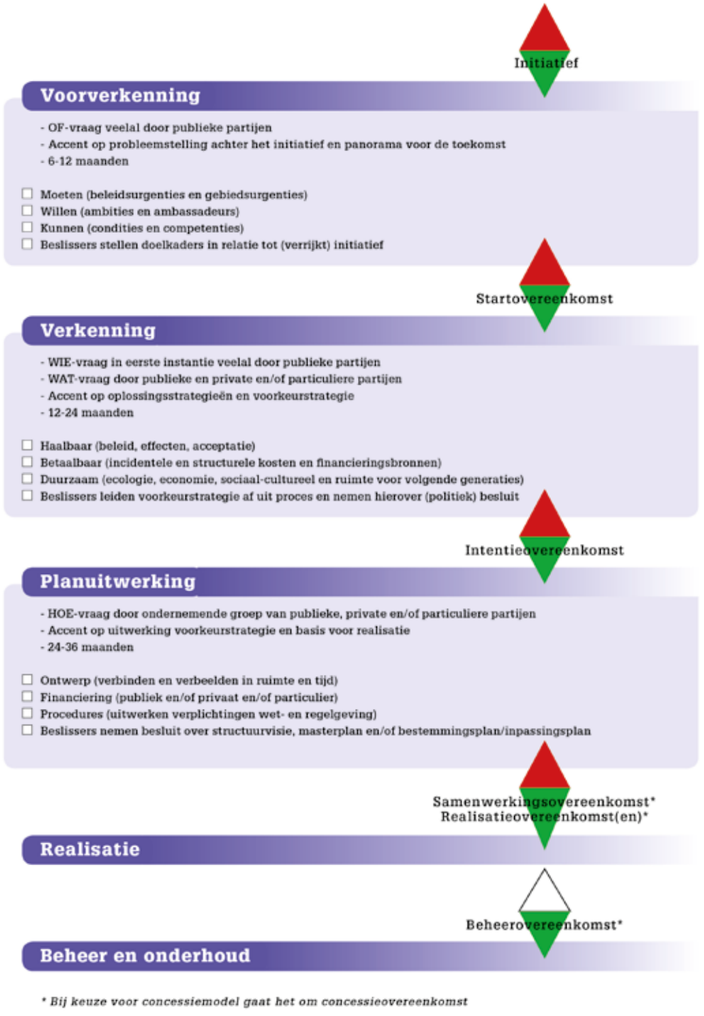
Structuur van een Rollenanalyse



Structuur van een Balansanalyse



Fasering



Praktijken in relatie tot reflectiepunten

Nr	Praktijk	1 Verdienmogelijkheden	2 Proceduresynchronisatie	3 Levenscyclusbenadering	4 Gebiedsopgaven met mentaal eigenaarschap	5 Beleidsurgenties met gebiedsurgenties	6 Schalen en sectoren	7 Duurzame en ruimtelijke ontwikkeling	8 Organisaties met netwerken	9 Zelfkritische en zelflerende teams	10 Inspirerend en gedeeld leiderschap
1	Beerze	I					Z		S		
2	Bieslandse Bos				S						Z
3	Brainport Landelijk Strijp				Z	S					
4	Dijk van een Delta	Z			S						
5	Eiland van Schalkwijk				I	S					Z
6	Hoboken				S				I	Z	
7	Nijverheidslaan Weesp				S						Z
8	Noordboulevard Scheveningen	I					S				Z
9	Ooijen Wanssum	Z			I	S					
10	Oostelijke Langstraat				S					Z	I
11	Oostvaarderswold										
12	Overijsselse Vecht			Z	I				S		
13	Park Lingezegen	Z			S	I					
14	Rijnenburg							S	Z		
15	Schouwen Duiveland							S			Z
16	Stadstuin Overtoom	I		S							Z
17	Vliegveld Valkenburg							S			
18	WaalWeelde			S		I				Z	
19	Watergraafsmeer			I			S				Z
20	Westflank Haarlemmermeer										
21	Zandvoort					S					Z
22	Zuidwestelijke delta		I		S						Z

I Icoon
S Sterk
Z Zwak

4.2 Signalen uit praktijken

1. Toepassing van nieuwe verdienmogelijkheden is een breed gekoesterde wens maar het in praktijk brengen staat nog in de kinderschoenen. Toepassing blijkt nauw samen te hangen met sociale innovatie. De praktijk Stadstuin Overtoom is een treffend voorbeeld van wat een coalitie vermag als sprake is van onderling vertrouwen, mentaal eigenaarschap en één winst- en verliesrekening. Met hierdoor vermeden kosten is energieneutraliteit van woningen betaalbaar.

2. Toepassing van proceduresynchronisatie wordt toegejuicht maar is of wordt gepercipieerd als afhankelijk van de Omgevingswet in wording. De tijd van plannenmakerij en van vrijblijvende visies is echter voorbij. Toepassing van een levenscyclusbenadering of vroegtijdig aandacht voor beheer begint door te klinken in praktijken. In veel praktijken was het voorheen een blinde vlek in de impliciete veronderstelling van beschikbaarheid van publieke middelen voor beheer. Nu publieke middelen schaars zijn en waarschijnlijk nog geruime tijd schaars zullen blijven, wordt noodgedwongen omgezien naar alternatieve bekostigingsvormen.

3. Verbinding van gebiedsopgaven met mentaal eigenaarschap bij gebruikers en verbinding van beleidsurgenties met gebiedsurgenties zijn als voorwaarden voor succesvolle en volhoudbare processen geland. Er wordt in toenemende mate geïnvesteerd in relaties met gebruikers. We lijken het tijdperk van 'draagvlak' langzaam te ontstijgen. De nieuwe verhouding tussen gebruikers en bestuurders is nog onwennig, zeker voor traditioneel denkende bestuurders, politici en ambtenaren.

4. Verbinding tussen schalen en sectoren is nog steeds een zwak punt. Kennelijk is een praktijk als zodanig al zo complex, dat dergelijke verbindingen er amper bij kunnen. Daar waar de acht P's daadwerkelijk invulling krijgen, krijgt het denken in schalen en lagen een impuls.

5. Verbinding tussen duurzame en ruimtelijke ontwikkeling krijgt steeds meer aandacht. Energie is een toekomstbepalend thema dat zich aftekent in steeds meer praktijken. Windmolens, zonnepanelen, koolzaadvelden en biomassacentrales rukken op. Bij wildgroei kunnen zij zelfs landschappelijk beeldbepalend worden. Water is niet meer weg te denken uit ruimtelijke praktijken. In een delta als Nederland is dat logisch, maar tot aan het begin van deze eeuw werd ruimtelijk volkomen 'droog' gedacht alsof alles technisch mogelijk en oplosbaar is. Dit laatste klopt maar vraag niet tegen welke investeringskosten en exploitatielasten.

6. Verbinding tussen formele organisaties en vitale en producerende netwerken krijgt meer bewust aandacht maar blijft een worsteling. Waar betrokkenen te vaak hun jas van functionaris aanhouden, blijft een netwerk steken in vrijblijvendheid. Waar zij te zeer opereren in een vitaal netwerk, staat de vijand uit functionele organisaties op. Collega's verzetten zich tegen in hun beleving buitenproportionele externe betrokkenheid. Het is de spanning tussen het Huis van Thorbecke uit 1848 en het Huis van Escher uit de 21ste eeuw.

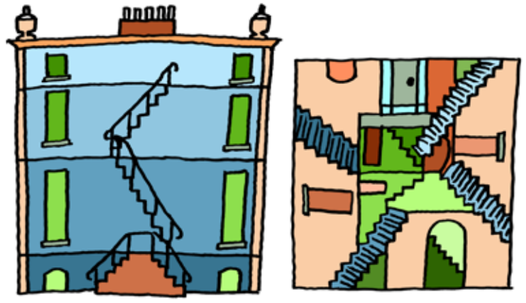
7. Invulling van zelfkritische en zelflerende teams is zwak. We leren slecht en inhoudelijke kennis is flinterdun. Naast eigen wielen moeten ook bestaande wielen telkens weer opnieuw worden uitgevonden, soms zelfs binnen één praktijk door snelle wisselingen van de wacht. Het blijkt voor velen lastig om de eigen praktijk betekenis te geven in de context van de huidige samenleving. Professionals zijn gefocust op eigen rollen en taken binnen een praktijk en missen niet zelden relaties met andere professionals en andere praktijken. Kennelijk is er meer nodig dan congressen, cursussen en trainingen.

8. Invulling aan inspirerend en gedeeld leiderschap is veelal zwak. Leiderschap valt nogal eens tussen wal en schip: tussen verticale functionele sturing vanuit instituties en horizontale niet-functionele sturing vanuit netwerken. Leiderschap bij gebiedsontwikkeling blijkt het meest succesvol waar sprake is van krachtige netwerksturing, waar meer personen voor aspecten of fasen leiderschap tonen en elkaar dan leiderschap gunnen.

9. Bestuurders, politici en ambtenaren van overheden moeten erg wennen aan hun nieuwe rol voorbij het uitdelen van subsidies of het doen van voorinvesteringen. Hun meerwaarde ligt op het vlak van initiëren, inspireren, verbinden, opwerken en nemen van beslissingen die processen verder helpen. Overheden hebben de neiging financiële mogelijkheden van ondernemers te overschatten. Ongenuanceerd wordt over de 'markt' gesproken, alsof een multinational en de uitbater van een theetuin over één kam te scheren zijn. Feitelijk bepalen marges, investeringsfaciliteiten en vermogensposities de mogelijkheden om financieel te participeren.

10. De wil tot zelfvoorziening en zelfredzaamheid spreekt uit tal van praktijken. Wonen is leven, en daar willen mensen zelf over gaan. De toekomst kwelt op veel plaatsen maar stromen bevriezen vooral op rijksniveau. Op het vlak van onder meer duurzame energie, woonsysteem, natuur, vrijetijdseconomie en kustbouw stapelen akkoorden, intenties, standpunten en tijdelijke regelingen zich op. 'Anders komt er helemaal niets meer van de grond' is in dit verband een veelzeggende reactie op de eerdere constatering. Veel bomen maar weinig bos. Het versplinterde politieke landschap doet van zich spreken door het ontbreken van een stip aan de horizon, waardoor de onder praktijken liggende gebieden als eilanden worden gepercipieerd.

Accenten Huis van Thorbecke	Accenten Huis van Escher
• Instituties • Functionarissen • Orde en vaststellen • Inhoud en procedures • Vaste EU, Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen met politiek, bestuur en ambtenaren	• Netwerken • Frontwerkers • Complexiteit en losvragen • Inhoud en proces • Vloeibare regio's



Effectiviteit van (praktijk)organisaties

Stel

Effectiviteit = Inhoud (kennis) x Proces (interacties) x Procedure (instrumentarium)

Verdeel

Twaalf punten over inhoud, proces en procedure op basis van inschatting van accenten in praktijk of organisatie.

Bereken

Minimale effectiviteit: 0, waar het ontbreekt aan inhoud, proces of procedure. Dit voorbeeld is theoretisch omdat een dergelijke organisatie amper levensvatbaar is. Reëler is een minimale effectiviteit van tien, bijvoorbeeld in extreem procedureel (10) gedreven organisaties, waar de aandacht voor inhoud (1) en proces (1) zeer gering is.

Maximale effectiviteit: 64, waar sprake is van een volkomen balans en de twaalf punten gelijk zijn verdeeld over inhoud (4), proces (4) en procedure (4).

4.3 Betekenis van interacties en omgeving

In de bestaande praktijken ligt veel nadruk op plannen en procedures. Procesaandacht lijkt vaak beperkt tot omgevingsmanagement. Het boeken van resultaat wordt echter vooral bepaald door de kwaliteit van relaties tussen hoofdrolspelers. Het spel en de spelers moeten tegen een stootje kunnen. Meer dan de helft van het succesvol realiseren van gebiedsontwikkeling ligt niet in het vaststellen van een plan of het doorlopen van een procedure, maar in de kunst om een veerkrachtig proces op te bouwen. Spel en spelers worden continu op de proef gesteld door interne of externe dynamiek. Riek Bakker spreekt van 'gedoe', elke dag wel weer met iets. In haar beleving is gebiedsontwikkeling voor de helft een kwestie van communiceren en het onderhouden van relaties die er toe doen. Het is mensenwerk en zo intensief dat het alleen iets is voor personen die daar plezier aan beleven.

In de onderzochte praktijken blijken kleine teams van ware professionals met onderling vertrouwen en met respect voor gemaakte afspraken heel ver te kunnen komen. In praktijken van gebiedsontwikkeling verliezen plannen en procedures het vermeende primaat. Het gaat in toenemende mate om het initiëren van nieuwe producten en projecten, maar meer nog over het opwerken van een veelheid aan initiatieven tot pakketten en programma's die volhoudbaar zijn. Doorgaande en hoogwaardige interacties tussen personen is daarbij een *sine qua non*.

Naast het proces wordt ook de omgeving belangrijker. Niet als decor of als bron van risico's voor planuitvoering en projectrealisatie, maar als podium waarop ontwikkelingen geïnitieerd mogen worden, juist omdat overheden daarvoor ontvankelijk zijn. Uitnodigingsplanologie en het daarbij behorende recht van initiatief activeren positieve krachten in de samenleving. Ongedachte actoren vormen potentieel waardevolle contribuanten en initiatiefnemers.

Uitnodigen is openstaan voor de omgeving en actief speuren naar de kansen buiten de eigen organisatie. Maar de omgeving is nog meer. Het is ook een bron voor vergelijking en verbetering van in een gebied genomen initiatieven. Juist in het verbreden van de zoektocht voor initiatief, voor verbetering, voor het maken van combinaties en voor het toevoegen van ontbrekende elementen wordt de omgeving steeds meer een behulpzame bron. Positieve krachten in de omgeving leren kennen, te testen op hun toegevoegde waarde en in te brengen in gebiedsontwikkeling vereist dat plannenmakers en projectbazen zich veel meer dan in het verleden richten op externe gebeurtenissen. Ook al zijn het voor hen keer op keer ordeverstoorders. Deze nieuwe manier van omgaan met de werkelijkheid vereist van organisaties een balans tussen inhoud, proces en procedure.

5 Conclusies en aanbevelingen

1. Voor de ruimtelijke inrichting op nationale schaal ontbreekt het aan principes en een panorama. Een standvastige doch niet halsstarrige stip op de horizon voor een ruimtelijk-economische en een waterlijk-ecologische hoofdstructuur is nodig. Geen dichtgetimmerde visie, wel een wenkend perspectief voor particuliere en private investeerders. Worden we het logistieke groene hart tussen Berlijn, Londen en Parijs of het wereldlaboratorium voor duurzame ontwikkeling? Zolang we niet weten waar we op korte en lange termijn aan werken, ligt onze toekomst in heden en verleden. Particulieren gaan op hun geld zitten en pensioengelden stromen vrijwel volledig over de landsgrenzen. Een ruimtelijk panorama voor Nederland is essentieel voor een vitale economie. De behoefte aan betekenis en aan een doel is een antropologische constante, die in onze geest is ingebakken. Het is een opgave voor het Rijk, waarbij de uitdaging ligt in het juiste abstractieniveau. Het gaat uitdrukkelijk niet om recentralisatie van ruimtelijk beleid.

2. Van de overheden blijkt het Rijk de zwakste schakel qua consistentie, betrouwbaarheid, navolgbaarheid en mate van decentralisatie. Toch kent Nederland het meest centrale belastingregime en vloeit 95% van de belastinginkomsten naar de kas van het Ministerie van Financiën. Een ongelukkige combinatie. Dit pleit voor een systematiek waarbij toezegde rijksmiddelen, onder voorwaarden van het bereiken van rijksdoelen en een jaarlijkse verantwoordingsrapportage, daadwerkelijk worden overgedragen aan regionale overheden. Zij blijken zeer wel in staat, bovenop het realiseren van rijksdoelen, maatschappelijke meerwaarde te creëren.

3. Nederland blijkt een archipel van sectoren en subsectoren. Vooraan in monden liggen woorden als 'integraal' en 'samenwerking' besloten maar we handelen veelal veilig in bekende kringetjes en wederzijdse applausmachines. Initiatieven als de Topsectoren Agrofood, Biotech, Chemie, Design, Energie, Hightech, Logistiek, Tuinbouw en Water versterken vooral intrasectorale relaties tussen overheden onderling en tussen overheden, ondernemers en onderwijsinstellingen. Het is slechts achterstallig onderhoud, nodig om vervolgens intersectorale sprongen te kunnen maken. Juist intersectoraal komen veelbelovende verdienmogelijkheden met een potentieel van vele miljarden binnen bereik. Investeringen in bouw kunnen dan tevens renderen voor energie of zorg, waterveiligheid kan betekenisvol zijn voor vrijetijdseconomie, infrastructuur voor woningbouw en natuur, ondergrond voor bovengrond, et cetera. Toch zijn voorbeelden van renderende intersectorale investeringen (vooralsnog) schaars.

4. Grondposities drukken op veel van de onderzochte gebiedsontwikkelingen een buitenproportioneel zwaar stempel. Ontwikkelaars, gemeenten en corporaties hebben massaal gronden gekocht en nu komen ontwikkelingen niet zelden juist vanwege grondposities moeizaam van de grond. Reden is het niet kunnen of niet willen accepteren van een nieuwe realiteit, waardoor de verwachtingswaarde waartegen de gronden zijn gekocht soms hele factoren boven de actuele waarde liggen. Waar een partij met grondposities bereid en in staat is reëel af te waarderen, kan nieuwe energie ontstaan. Een mogelijk doch nog te bewijzen voorbeeld is de Bloemendalerpolder, waar vanuit nieuwe perspectieven forse verliezen zijn genomen. Daar waar partijen met grondposities onvoldoende zicht hebben op nieuwe perspectieven en vervolgens kunnen en willen wachten op beter tijden zonder open te staan voor tijdelijk gebruik, worden gebieden in gijzeling genomen.

5. Procedures en eigen instrumenten van afzonderlijke overheden en bedrijven genereren enorme complexiteit. Het effect is vergelijkbaar met een voetbalelftal, waarbij elke speler eigen spelregels hanteert. Een dergelijk team zal meer vergaderen dan spelen op het veld en waarschijnlijk niet lang bestaan. Bij gebiedsontwikkeling zijn gemiddeld acht hoofdrolspelers betrokken. Wetende dat binnen tal van organisaties het accent is verschoven van inhoud naar procedures en dat organisaties zich ook profileren met eigen spelregels, ligt hier een lijvig praatcircus op de loer. Het verklaart de stroperigheid en de vele personen die door de bank genomen bij een gebiedsproces betrokken zijn. Door synchronisatie van instrumenten met vergelijkbare oogmerken blijkt de kosteneffectiviteit van processen spectaculair te kunnen stijgen. Synchronisatie vormt het midden tussen een totalitaire (alles uniform) en een libertaire (iedereen vrij) benadering.

6. Gebiedsontwikkeling benaderen als project met dichtgetimmerde overeenkomsten heeft de belastingbetaler al miljarden euro's gekost. Dergelijke projecten starten hoogdravend en lopen gaandeweg niet zelden vast. De jaarlijkse plankosten van zes-en-een-half miljard euro zijn substantieel te verminderen door betrouwbare processen in combinatie met slim en slank omgevingsrecht. Omgaan met ruimte is als gevolg van vloeibare contexten ook of zelfs vooral omgaan met tijd. Waar verbonden met gebiedsprocessen blijken midden- en kleinbedrijf, ziekenhuizen, scholen, recreatieondernemers, agrarische ondernemers en coöperaties van particulieren aanjagers van vernieuwing. Aanvankelijk bescheiden investeringen kunnen voor nieuwe stromen zorgen en tot grotere investeringen uitnodigen. Dit is een omkering in vergelijking met de megalomanie van rond de eeuwwisseling. Vastgoed is in alle gevallen een middel en geen doel op zich.

7. Gebiedsontwikkeling als continu proces impliceert dat planvorming, realisatie en beheer vloeibaar zijn en dat geldstromen met elkaar in contact staan als een rivier met zijtakken. Overheden en multinationals hebben de afgelopen decennia juist strakke verantwoordings- en budgetteringssystemen ontwikkeld, waardoor bijvoorbeeld onderuitputting van het ene potje niet kan worden benut voor de aan een ander potje gerelateerde behoefte aan middelen. Een diepgevroren scheiding van planvorming, realisatie en beheer staat haaks op de realiteit van vloeibare processen. De nieuwe realiteit vereist minimaal kattenluiken in de wanden tussen potjes en waar mogelijk ook tussen verwante instituties.

8. Uitnodigingsplanologie, als proces in relatie tot slim en slank omgevingsrecht, vormt voor gebiedsontwikkeling een uitbreiding van het arrangement naast het uitgeven van (deel)concessies, het doen van aanbestedingen van (deel)projecten, het inzetten van vrijwillige kavelruil, et cetera. Het is geënt op waar partijen goed in zijn en complementair aan elkaar handelen. Zonder meerwaarde, niet aan tafel. Het inspireren tot verrijkende initiatieven en het kunnen realiseren ervan genereren mentale energie en doen het hart van Nederland weer sneller kloppen. Aandachtspunt hierbij zijn de aanloopkosten van het doorlopen van verplichte procedures. Naast kosten van onderzoeken brengen overheden in toenemende mate ook kosten van bestemmingsplanwijzigingen in rekening. Dit laatste als inspanningsverplichting zonder resultaatsverplichting. Dit kan vooral particulieren weerhouden om initiatieven te ontwikkelen.

9. Privaat en particulier hebben behoefte aan publieke sturing op het niveau van principes (waarden), panorama's (vergezichten) en voor een deel ook op het niveau van programma's (verbindingen). Politici en publieke bestuurders hebben juist de neiging te sturen op het niveau van projecten en producten, bij uitstek het domein van ondernemers en burgers. Overheden zitten zo de samenleving in de weg en laten hun complementaire mogelijkheden onbenut. De prijs die de samenleving hiervoor betaalt, is verlamming en frustratie.

10. Vakmanschap is nog steeds de achilleshiel van gebiedsontwikkeling. Met alleen het bestaande aanbod aan onderwijs en opleidingen gaat het niet lukken. Een gildesysteem met meesters, gezellen en leerlingen, die vanuit een adequate mentaliteit werken in praktijken, is een essentiële verrijking. Zonder adequaat vakmanschap vormt maatwerk een uitzondering en resten uitersten van de pendule: nee tenzij met een vinkjescultuur of *laissez faire* met een rechtscultuur. Terwijl de samenleving hunkert naar maatwerk en voortvarendheid.

Voorbeelden van particuliere initiatieven

- Buurtzorg
- Concertgebouw Amsterdam
- Droogmakerijen
- Energiebedrijven
- Gezondheidscentra
- Kröller Müller Museum
- Nationaal Park Hoge Veluwe
- Natuurmonumenten
- Pieterpad
- Postcodeloterij
- Spoorwegen
- Vondelpark Amsterdam
- Vuilophaaldiensten
- Waterleidingbedrijven
- Waterschappen
- Woningcorporaties
- Woonwijk Lanxmeer Culemborg

Schuldenbergen eurozone zijn te groot om ze in jaren weg te kunnen werken
Herstart van de woningmarkt
'Huis opeten voor financiering zorg'
Pensioen voor de massa
Nederland lijdt aan pensioenstress. Door vergrijzing en ontgroening wordt de basis zwa
de gemiddelde dekkingsgraad van de fondsen loopt steeds verder terug en het aanta
fondsen dat onder de norm van 105% zit, is zorgwekkend hoog.
Bedenk dan dat het belegd vermogen groter is dan ooit tevor
Dekkingsgraden I...
Gemiddeld in %
105%
...en II
Aantal fondsen onder de 105%
Populatie
Actieven
Pensioengeld richting Azië
Steeds meer Nederlands pensioengeld stroomt naar obligaties opkomende markten
Vastgoed Sanering Duitse gebouwen
Siemens verdient goud geld aan energie-efficiëntie in gebouwen
Gebouwensanering speelt centrale rol bij groene energierevolutie in
Landbouw wordt eindelijk een marktgedreven sector
'Woningen Nederland redelijk geprijsd'
Financiële markten
Exact drie jaar terug ging de zoemer af
augustus 2007 stelde Fed dat problemen op kredietmarkt 'risico vormen voor economische groei'
Rijk steekt miljoenen in dijken Limburg
Nederland raakt verder achterop met innovatie
Veinig omzet in nieuwe producten
Tegenvallende groei in 2013 nekslag voor veel bedrijven
Aantal faillissementen stijgt dit jaar naar record, IMF is somber
Oh, oh, wat zijn we toch geweldig!
#DeBeste We zeiken wat af over ons land. Toch komt Nederland in veel lijstjes bovendrijven als nummer één.

6 Perspectieven

6.1 Uitnodigingsplanologie voor investeringen

Meerwaardecreatie: werk vanuit complementariteit

Uitnodigingsplanologie is gericht op meerwaardecreatie door publiek, privaat en particulier. Voor overheden ligt het tussen koffer en koffie: een koffer met beleidsnota's en subsidiegelden en het schenken van koffie als armzalige interpretatie van een faciliterende overheid. Voor marktpartijen ligt het in maatschappelijke volhoudbaarheid van handelen op korte en lange termijn met behoud van bedrijfseconomische vitaliteit. Voor particulieren ligt het tussen afhankelijkheid en arrogantie. Vanwege de zoektocht naar meerwaardecreatie vanuit complementaire rollen genereert uitnodigingsplanologie energie bij veel partijen. Het concept is zich geleidelijk aan het ontwikkelen en klinkt al door in een aantal praktijken. Het is geënt op zelforganisatie en op de dynamiek van de acht P's, die zowel parallel als sequentieel met elkaar zijn verbonden (zie kader hoofdstuk 2). Uitnodigingsplanologie verhoudt zich als proces tot de doelen van de Omgevingswet, ter vervanging van ruim zestig wetten, honderd algemene maatregelen van bestuur en honderden ministeriële regelingen. Zowel proces als recht leggen verantwoordelijkheden zo dicht mogelijk bij initiatiefnemers en gebruikers.

Publieke partijen: inspireer en lever meerwaarde

Publieke partijen, in het bijzonder provincies, gemeenten en waterschappen, doen er goed aan te inspireren tot het ontwikkelen van initiatieven. Het bieden van experimenteerruimte kan zorgen voor vergroting van diversiteit. Overheden stimuleren en regisseren op grond van principes en panorama's. Waar bijvoorbeeld voor een bescheiden landelijk gebied zeven initiatieven voor een pannenkoekenhuis worden ontwikkeld, doet een gemeente er goed aan te selecteren en initiatiefnemers met elkaar te verbinden. Niemand is immers gebaat bij investeringen die vrijwel zeker niet volhoudbaar zijn. Om tot werkbare principes te komen is het essentieel dat overheden op regionale schaal met elkaar samenwerken en dat ook de mechanismen achter de principes kloppen. Een principe als 'transformatie waar het kan, nieuwbouw waar het moet' zal immers niet werken als nieuwbouw financieel (grondexploitatie publiek en/of privaat) en/of fiscaal (aftrek van kosten bij leegstand) het meest aantrekkelijk is. Het gegeven dat nog amper wordt gewerkt met principes en dat waar het gebeurt principes niet zelden nietszeggend ('streven naar duurzaamheid in 2050') of juist op productniveau zijn geformuleerd ('in deze regio geen megastallen') doet vermoeden dat de achilleshiel ligt in het (partij)politieke debat. Waar partijen met elkaar tot coproductie in staat zijn, kunnen op de schaal van regio's principes ontstaan die te vertalen zijn naar een voor velen aanvaardbaar regiopanorama (in termen van de Omgevingswet: omgevingsvisie) en aanzetten tot zelforganisatie. Experimenteel kan aan een panorama voor deelgebieden een regime van 'ja', 'ja mits', 'nee tenzij' of 'nee' worden verbonden. Een dergelijke kanszonering geeft houvast voor latente initiatiefnemers. Waar politici en bestuurders op het niveau van principes en panorama een verbinding aangaan met hogere schaalniveaus en een dialoog aangaan met de samenleving, doet de overheid iets dat complementair is aan wat private en particuliere partijen op het niveau van projecten en producten zeer wel zelf kunnen en ook willen oppakken. De kans is groot dat de appreciatie van overheden dan zal toenemen en dat het werk van volksvertegenwoordigers fors aantrekkelijker en effectiever wordt.

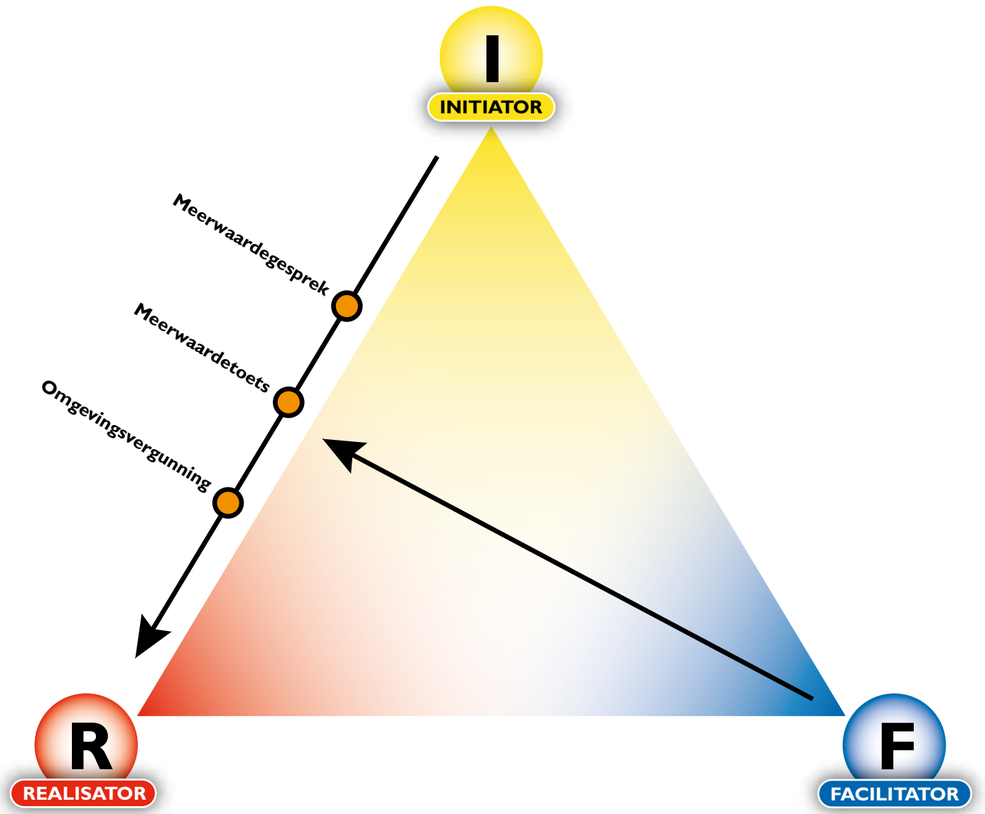
Door de bank genomen zullen publieke partijen ook voor programma's en pakketten regisseur zijn, zij het vooral op bestuurlijk niveau. Regisseren staat voor open communiceren met andere publieke partijen en private en particuliere partijen. Het is de kunst om enerzijds recht te doen aan democratisch gelegitimeerde principes en panorama's en anderzijds mee te bewegen met de dynamiek van de samenleving. Waar private en particuliere partijen met initiatieven komen, bij voorkeur in toenemende mate in aansluiting bij principes en panorama's, zullen die initiatieven ook invloed hebben op programma's en pakketten. Waar overheden hun werk goed hebben gedaan, kunnen ze vervolgens vooral overlaten aan private en particuliere partijen. Die zijn uitgenodigd te ondernemen en kunnen weten waarmee zij 'het goede' doen voor de samenleving van nu en morgen. Uiteraard blijven overheden verantwoordelijk voor vergunningverlening, toezicht en handhaving.

Meerwaardegesprek en meerwaardetoets

Faciliteren staat voor loslaten zonder in de steek te laten. Voor legitimeren en etaleren van initiatieven. Voor verrijken en verbinden van initiatieven in de context van de betreffende ruimte. Voor sturen door ondersteunend opwerken, zodanig dat recht wordt gedaan aan initiatieven en een aanvaardbare basis voor een verrijkende sprong in denken ontstaat. En waar nodig en mogelijk voor het instellen van een (revolverend) fonds. Faciliteren is maatwerk. In procedurele zin kan faciliteren ook staan voor een (eenmaal kosteloos) meerwaardegesprek met initiatiefnemers en vervolgens een (eenmaal kosteloos) meerwaardetoets door gezamenlijke overheden. Dit in plaats van het bestaande woud aan sectorale toetsen, waar in alle gevallen goed of zeer goed moet worden gescoord. Tijdens een meerwaardegesprek tussen initiatiefnemer(s) en betrokken overheden wordt het initiatief in de context van publieke waarden en normen besproken. Vrijwel zeker ontspruiten tijdens het gesprek suggesties voor verrijking of aanpassing. Op aangeven van de initiatiefnemer(s) kan een termijn voor een meerwaardetoets worden afgesproken. Dan beoordelen overheden het initiatief op de ruimtelijke en/of de maatschappelijke meerwaarde die er per saldo mee wordt bereikt. Geen muggenzifterij over één aspect maar beoordeling van het geheel. Na succesvol doorlopen van één gesynchroniseerde procedure verlenen gezamenlijke overheden één omgevingsvergunning in relatie tot formele kaders.

De gesprekken en de beoordeling staan idealiter onder regie van een klein team, dat mandaat heeft verantwoordelijkheid te nemen en bereid is in alle openheid verantwoording af te leggen aan hun opdrachtgevers. Idealiter bestaat het team uit overtuigend onafhankelijke personen met oog voor volhoudbare kwaliteitssprongen. Een complementair drietal bestaande uit iemand met oog voor ruimtelijke kwaliteit, iemand met oog voor bestuurlijke en juridische verhoudingen en iemand met oog voor financiële verhoudingen. Voor kleinere ingrepen is een combinatie in één persoon denkbaar. Formeel blijven bestuurders en volksvertegenwoordigers verantwoordelijk en blijft wending tot de Raad van State mogelijk, waardoor zich parallellen met de status van welstandscommissies aftekenen. Op zo'n manier kan stagnatie door de ontstane risicomijdende vinkjescultuur worden omgebogen naar het nemen van verantwoordelijkheid voor een inhoudelijke dialoog over het goede in de context van de toekomst.

Meerwaardegesprek en meerwaardetoets



Private partijen: verdiep je in particulieren

Tot zover het verhaal van de zijde van overheden. Voor private partijen liggen er twee belangrijke opgaven, deels relationeel van aard. Richting publieke partijen gaat het om het respecteren en het doorgronden van principes en panorama's. Wat is de boodschap die daaruit spreekt en waarom wordt dat van belang geacht? Het staat elke ondernemer vrij direct in gesprek te gaan met volksvertegenwoordigers en bestuurders. In debat kunnen botsende belangen en inzichten met elkaar worden verenigd op een manier die voor alle deelnemers aanvaardbaar is. Voor overheden kan het debat aanleiding zijn voor bijstelling van principes en panorama's en voor ondernemers voor bijstelling van het initiatief, vertaald in projecten en producten. Als het open gesprek over wederzijdse belangen maar plaats vindt. Anno 2012 komt het nog pijnlijk vaak voor dat het gesprek over initiatieven tussen publiek en privaat niet verder komt dan interpretaties over en weer, waarbij almachtige overheden ondernemers van het kastje naar de muur sturen en initiatieven als geheel afwijzen vanwege een detail dat niet zou stroken met een verordening, structuurvisie, toekomstvisie, beeldkwaliteitsplan of bestemmingsplan. Privaat percipieert publiek als labbekakkers en andersom als zakkenvullers. Op de schaal van Nederland blijven zo potenties van miljarden euro's onbenut en zoeken Nederlandse ondernemers vaak hun heil in andere landen. Om de kans op de beoogde opwerkende dialoog te vergroten is het in het kader van het nieuwe omgevingsrecht te overwegen procedureel te bepalen dat een initiatiefnemer recht heeft op een (onafhankelijk) meerwaardegesprek voorafgaande aan een meerwaardetoets door daartoe bevoegde overheden.

Ook richting particulieren ligt er voor private partijen een opgave. Particulieren percipiëren als lastpakken en om reden van complexiteitsreductie voor hen denken verhoudt zich niet tot de razendsnelle ontwikkeling van mens en maatschappij. De acht P's beginnen en eindigen niet voor niets met personen. Ruimtelijke initiatieven zijn er voor gebruikers en moeten dus beantwoorden aan de vragen. Zoals particulieren de toon hebben gezet voor het nieuwe werken en het nieuwe winkelen, zo zetten zij thans de toon voor het nieuwe wonen. Van private partijen vereist dit meer dan een marktonderzoek en promotie van nieuwbouwprojecten met ronkende benamingen. Zoals zij van overheden een luisterend vermogen mogen verwachten, zo mogen particulieren hetzelfde verwachten van ondernemers, zeker als die zich met ruimtelijke investeringen bezig houden. Elke vierkante meter is immers uniek en het gebruik blijft los van eigendomsverhoudingen ook van collectief belang.

Particuliere partijen: respecteer democratische spelregels

Van particulieren mag worden verwacht dat zij bij het ontwikkelen van initiatieven respect tonen voor democratisch gelegitimeerde principes, panorama's, programma's en pakketten. In de context van heden en verleden gaat het hier om centimeters dikke rapporten die moeten worden gelezen. In de context van de nabije toekomst kan het per regio gaan om digitale ontsluiting van tien principes, een panorama in de vorm van een vlekkenkaart met trefwoorden (al dan niet met de categorieën 'ja', 'ja mits', 'nee tenzij' en 'nee'), een programma als ontwerp op hoofdlijnen en pakketten als deelprogramma's. In de huiskamer kan met een paar muisklikken kennis worden genomen van kaders en spelregels, waarmee individuen of groepen aan de slag kunnen. In Nederland klinkt het als revolutionair, in Duitsland zijn bouwgroepen en particuliere coöperaties heel normaal en worden ze zelfs wettelijk ondersteund. Ruimte krijgt zo vorm door zelforganisatie.

Federatie Ruimtelijke Kwaliteit over de meerwaarde van kwaliteit

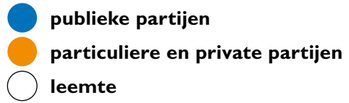
Ruimtelijke kwaliteit is eigenlijk geen issue: iedereen is er voor. Maar toch: ruimtelijke kwaliteit ontstaat niet vanzelf. Want hoewel iedereen er voor is, beseft menigeen ook dat bezuinigingen en gemakzucht schoonheid in de weg kunnen staan. En dat het dus goed is dat we van tijd tot tijd aan onze ambities worden herinnerd. We beschikken in Nederland over een stelsel van *checks and balances* dat een minimaal kwaliteitsniveau garandeert. Gemeenteraden formuleren ambities voor de omgeving in visies, bestemmingsplannen en welstandsnota's. Adviesteams van experts en burgers assisteren (ver)bouwers om hun plannen optimaal in de omgeving te passen. Die teams zijn flexibel en denken mee met plannenmakers. Maar als het nodig is, beschermen ze bewoners tegen al te drieste plannen die schade zouden kunnen toebrengen aan ons gezamenlijk kostbaar bezit: de kwaliteit van de collectieve omgeving. Dit stelsel van welstandszorg bewaakt de schoonheid en daarmee ook de economische waarde van Nederland. En dat tegen bijzonder lage kosten: van elke duizend euro die in ons land aan nieuwe gebouwen wordt uitgegeven, gaat een eurokwartje naar de garantie van onze omgevingskwaliteit.

Makelaars weten het al eeuwen: de marktwaarde van onze gebouwen wordt bepaald door drie factoren, namelijk locatie, locatie en locatie. Het Centraal Plan Bureau heeft dit met harde cijfers onderbouwd. Bouwgrond op de mooiste stedelijke plekjes is maar liefst tweehond maal zo duur als bouwgrond op een verrommelde locatie op het platteland. Wie het voor het kiezen heeft, vestigt zich in de meest aantrekkelijke omgeving. Die omgevingen zijn per definitie schaars en de prijzen liggen er hoog. Maar andersom werkt dit mechanisme ook. Verval van omgevingskwaliteit leidt tot vertrek van bewoners, bedrijven, voorzieningen en in hun kielzog ook de werkgevers van deze werknemers. Woningen in een onaantrekkelijke verrommelde omgeving dalen sterk in prijs, wat ongunstig is voor onze nationale economie. Het is goed om te beseffen dat de Nederlandse banken een gezamenlijke woninghypothekenportefeuille hebben van zeshonderd miljard euro. Een aanzienlijke waardeval is daarom niet alleen schadelijk voor de betrokken eigenaren. Het is ook een bedreiging voor de bancaire sector en voor de hele economie. Het is dus volstrekt logisch dat de overheid zich verantwoordelijk voelt voor de ruimtelijke kwaliteit van Nederland.

Gestolde en vloeibare verhoudingen verwarrend in overgangsperiode

We verkeren in een transitieperiode. Oud en nieuw denken lopen door elkaar. Gestolde verhoudingen met plannen en vaststellingen krijgen een vervolg in vloeibare verhoudingen met principes en vraagstellingen. Tijdens het interbellum stroomt water over ijs. Daarnaast is veertig maal ander handelen nodig om onbewust bekwaam te geraken, waardoor nieuw denken al te vaak geen vervolg krijgt in nieuw handelen en blijft steken in gangbare routines. Stel dat uitnodigingsplanologie een wenkend perspectief vormt voor toekomstig handelen, wordt het een waar leertraject om er naar te handelen. Helaas komt het nog steeds voor dat overheden initiatieven van particulier of privaat (aanvankelijk) ontkennen of (later) confisqueren. Vervolgens wordt per overheid alras getoetst aan beleid, worden regels bedacht en wordt het politieke debat gevoerd op het niveau van projecten en producten. Van de acht P's zijn dit de meest veranderlijke. Discussies vliegen alle kanten op omdat de verbinding met principes en panorama mist. Het debat daarover wordt al te zeer overgeslagen onder het mom van doorpakken en versnelling. In werkelijkheid leidt het niet zelden tot traagheid van handelen en ondermaatse resultaten. Scanderen van snelheid met minachting van een open dialoog over waarden en een stip op de horizon is vaak misplaatste stoerheid. Grote kans dat de Raad van State in procedurele termen de vinger op de zere plek legt. Goed voorgedachte en democratisch gelegitimeerde besluitvorming vergen nou eenmaal enige tijd. Maar zij die het niet door hebben, zien het ook niet en andersom. Media koesteren deze onwetendheid, want zijn gegarandeerd van spektakel. Toepassing van uitnodigingsplanologie vereist de overtuiging van beslissers binnen organisaties, een organisatiecultuur die toepassing mogelijk maakt en het vereiste vakmanschap.

Acht P's in huidige praktijk en als perspectief



	Praktijk	Perspectief
Personen: initiatiefnemers		
Principes: gedeelde waarden		
Panorama: stip op de horizon		
Programma: ontwerp op hoofdlijnen		
Pakketten: deelprogramma's		
Projecten: eenheden in tijd en/of ruimte		
Producten: objecten en materialen		
Personen: gebruikers		

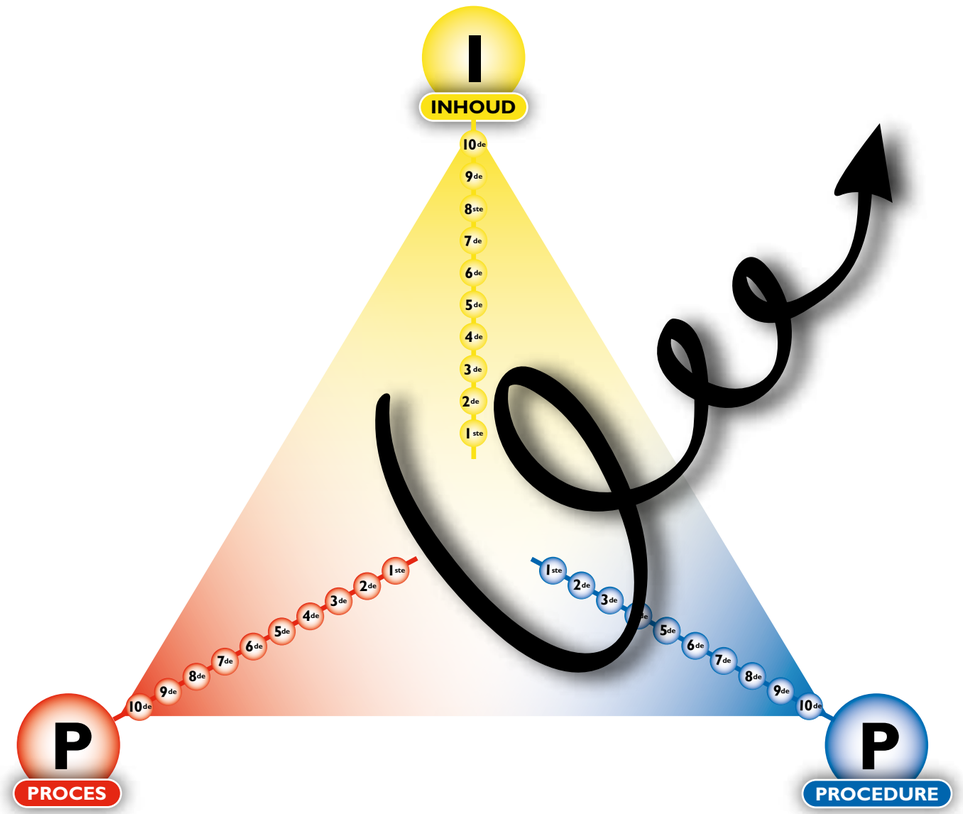
Organisatiecultuur: geef frontwerkers ruim mandaat

Uitnodigingsplanologie vereist een open cultuur met ruimte voor het ongedachte en voor andersdenkenden. Een cultuur die vooral bindt op het niveau van waarden en werk maakt van leren. Dit laatste impliceert dat frontwerkers met mandaat op pad gaan, buiten de deur daadwerkelijk meerwaarde realiseren binnen dat mandaat en waar zij een buts oplopen in de organisatie een veilige thuishaven treffen. Reflectie op de oorzaken van de blauwe plek wordt lerend opgepakt. Een lerende cultuur impliceert ook dat mensen elkaar aanspreken op oud gedrag in de sfeer van afrekenen van collega's, wegwuiven van eigen verantwoordelijkheid, doorgaan tegen beter weten in en scoren op korte termijn als dat negatief op het conto komt van de lange termijn. Dergelijk gedrag duidt op gemis aan verbondenheid aan collectieve doelen. De organisatie als zodanig kenmerkt zich bij grote voorkeur door interne eenvoud, wetende dat alleen dan voldoende aandacht en energie voor processen met anderen ontstaan. Bij intern geconstrueerde complexiteit lijkt de wereld zich binnen die ene organisatie af te spelen, terwijl bij gebiedsontwikkeling gemiddeld acht actoren zijn betrokken. Als één essentiële speler meer met zichzelf dan met de coproductie bezig is, kan dat de voortgang van het proces ernstig frustreren. En bij gevolg leiden tot verspilling van menselijke energie en (proces)kapitaal. Helaas zijn hiervan talloze voorbeelden te geven.

Vakmanschap: koester kanjers en wees alert op teameffectiviteit

Binnen dynamische processen, die zowel ordelijk als chaotisch verlopen, wordt veel van sleutelpersonen gevraagd. Zij moeten kunnen werken in de context van een expeditie of trektocht, waarbij de hoofdrichting is bepaald maar verder elke dag weer sprake kan zijn van gebeurtenissen. Zij zien gebeurtenissen als kans voor hun proces in plaats van legitimatie van actieve luiheid. Een trektocht verschilt fundamenteel van een georganiseerde reis of thuisblijven. Zeker bij frontwerkers krijgen horen een vervolg in luisteren en kijken in zien. Door los te vragen achterhalen zij de vraag achter de vraag. Zij schakelen met de lenigheid van een straatkat tussen de acht P's zonder de sequentie uit het oog te verliezen. Zij verbinden mensen en weten wanneer welke kennis is vereist. Het zijn personen die bereid en in staat zijn tot een aan de samenleving dienstbare instelling. De naam van ware kanjers prijkt niet op elke pagina, juist niet, terwijl zij verbindend het weefsel van een proces vormen. Bovenal is transparant en vertrouwenwekkend gedrag cruciaal voor uiteindelijke realisatie van onomstreden kwaliteit. Omdat er weinig schapen met zes poten rondlopen, is teamwerk van belang. En dus de samenstelling van een team, opdat de kans op hoge teameffectiviteit groot is. Omdat een organisatie niet alleen uit frontwerkers bestaat, terwijl die werkers voor hun effectiviteit wel afhankelijk zijn van managers, controllers, juristen, inhoudelijk deskundigen, et cetera, is het van belang ook anderen op een of andere manier te betrekken bij de voor een organisatie beeldbepalende processen. Voor effectief handelen is voorwaarde dat binnen een organisatie op alle niveaus een gemeenschappelijke taal wordt gesproken. Daarmee blijven grenzen, die inherent zijn aan onze graad van specialisatie, functioneel en worden het geen obstakels bij samenwerking.

Opwerken



Voorbeelden van principes uit praktijken

Je voegt iets toe of je doet (tijdelijk) niet mee.

Zelforganisatie waar mogelijk, publieke interventies waar nodig.

Appreciatie van belanghebbenden waar het kan, creëren van draagvlak waar het moet.

Verbinding van initiatieven in ketens boven lossen initiatieven.

Accentuering van landschappelijke identiteit boven implanteren van losse elementen.

Transformatie waar mogelijk, nieuwbouw waar nodig.

Energieneutraal waar mogelijk, fossiele energie waar nodig.

Mobiliteit als multimodale opgave boven monomodale infrastructuur.

Waterneutraal waar mogelijk, compensatie waar nodig.

Waterveiligheid zeewaarts versterken waar het kan, landwaarts waar het moet.

Ondergrondse infrastructuur combineren boven losse nieuwgraverij.

Natuurlijke dynamiek benutten boven technische oplossingen.

6.2 Waterveiligheid en infrastructuur voor ruimtelijke vitaliteit

Nieuwe verbanden in de maak

Voor Nederland als dichtbevolkte delta twijfelt niemand aan het belang van waterveiligheid en infrastructuur. Het zijn niet voor niets de kerntaken van Rijkswaterstaat, voor waterveiligheid in het leven geroepen door Napoleon in 1798 en inmiddels als fysiek netwerkbeheerder een agentschap van het Rijk. Wat Rijkswaterstaat is voor autowegen en vaarwegen, zijn Prorail voor spoorwegen en Tennet voor energiewegen. Inherent aan rijkstaken gelden rijksprocedures, uniform voor alle initiatieven en onder verantwoordelijkheid van de betreffende minister die verantwoording aflegt aan het parlement. Het kabinet Rutte I heeft met de Structuurvisie Infrastructuur en Ruimte (SVIR, 2012) en met het proces richting Omgevingswet ingezet op decentralisatie van ruimtelijk beleid met uitzondering van nationale ruimtelijke belangen die cruciaal zijn voor de economische vitaliteit van ons land. Provincies, gemeenten en waterschappen zijn volop bezig deze uitdaging op te pakken, ondanks schaarste aan publieke middelen. Al dan niet via uitnodigingsplanologie ontstaan nieuwe verbindingen tussen overheden, marktpartijen, bewoners en gebruikers. Meerwaardecreatie, volhoudbare zelforganisatie en het creëren van condities daarvoor zijn de perspectieven.

Sectoren aan elkaar koppelen

Waterveiligheid en infrastructuur, voor zover het rijkstaken betreft, maken wel deel uit van de ruimte maar staan als rijksopgaven hiërarchisch boven gebiedsprocessen. Dit is een duivels dilemma, niet in de laatste plaats voor rijksagentschappen die worden geacht in de regio effectief en betrouwbaar te opereren en tevens loyaal te zijn aan het Rijk. De rijksopgaven zijn voor de departementen zo wezenlijk dat het Rijk inzet op realisatie van wat tijdens het planproces is afgesproken, met inbegrip van tempo en budget. Eenmaal door de hals van de trechter geldt een strakke projectmatige aanpak in lijn met de departementaal vastgestelde scope die de voorliggende tijd inpoldert. Vanuit regio's geredeneerd, kan het zijn dat gebiedsprocessen worden verstoord door het implanteren van nieuwe ruimtelijke elementen. Treffend voorbeeld is een besluit van de Ministerraad van 15 april 2011 om door de Westflank Haarlemmermeer een superhoogspanningsleiding (380 kV) aan te leggen. Dit besluit trekt een wissel door een proces van jaren (in 2007 ondertekening tussen Rijk en regio in het kader van Randstad Urgent) dat miljoenen euro's heeft gekost en draagt beslist niet bij tot zelforganisatie en betrokkenheid. Voor waterveiligheid en infrastructuur kiest het Rijk voor door het Rijk gepercipieerde inhoud, rijksprocedures en pas in laatste instantie voor het proces, dat met omgevingsmanagement meer of minder kan worden gemodelleerd. Het motto is 'centraal wat kan, decentraal wat moet'.

Het alternatief is een maatschappelijk gepercipieerde inhoud ten aanzien van waterveiligheid en infrastructuur, gebiedsprocessen waarin deze opgaven waardig doorklinken en procedures als gedeelde spelregels. Het motto is dan omgekeerd: 'decentraal wat kan, centraal wat moet'. Idealiter genereert deze benadering de beste oplossingen en vitale processen, want maken dan in feite deel uit van een proces dat past bij uitnodigingsplanologie. Het Rijk kiest hier niet voor uit vrees voor halve oplossingen, traagheid en budgetoverschrijdingen. Deze vrees blijkt van tijd tot tijd helaas gegrond. De opgave die hieruit volgt is het leggen van slimme verbindingen tussen gebiedsprocessen en processen voor realisatie van infrastructuur en waterveiligheid. Niet alleen om reden van snelheid maar ook omdat intersectorale verdienmogelijkheden nog onvoldoende worden benut, ondanks de vooruitgang die de afgelopen jaren is geboekt. Zo worden dijklichamen in toenemende mate ook voor andere functies ingezet (bijvoorbeeld de boulevard bij Scheveningen), wordt waterveiligheid ook een ruimtelijke en sociaaleconomische opgave (bijvoorbeeld Waterdunen in Zeeland), worden innovaties gerealiseerd (bijvoorbeeld zandmotor, ijkdijk, zandwin(d)molen, waterkerend wilgenbos), worden snelwegen ook energiegeneratoren (bijvoorbeeld zonnecellen in geluidwallen, opvang van energie in asfalt) en worden geluidwallen benut voor wonen, werken en winkelen (bijvoorbeeld *The Wall* A2-Utrecht).

Omwisselbesluit Ruimte voor de Rivier prima aanpak

Vooralsnog is de spanning tussen nationale en regionale opgaven een dilemma waar zowel het Rijk (vooral Rijkswaterstaat) als de regio mee moeten leren omgaan. Om tot een werkbare oplossing te komen is in het kader van de Planologische Kernbeslissing (PKB) Ruimte voor de Rivier het omwisselbesluit geïntroduceerd. Het Rijk gaat hierbij uit van een oplossing voor bepaalde problemen en kent aan die oplossing een bedrag toe op grond van een kostenraming. Mocht een andere partij een oplossing kunnen bedenken die de gesignaleerde problemen tegen dezelfde kosten oplost en meer maatschappelijk rendement sorteert, kan de aanvankelijk bedachte oplossing worden omgewisseld. Als de kosten hoger liggen, dan is het aan de initiatiefnemer de meerkosten op tafel te leggen. Op deze wijze, worden creativiteit en betrokkenheid vergroot. Daarnaast ook acceptatie van de aanvankelijke oplossing als de regio niet in staat blijkt tot een betere oplossing. Dit uitgaande van het voortbestaan van het probleem en het gevoel van urgentie.

Zij het *avant-la-lettre*, omdat het project er eerder was dan het programma, is in geval van de Overdiepse polder in Waalwijk succesvol gewerkt met het omwisselbesluit. Waar Rijkswaterstaat aanvankelijk uitging van verdieping van het zomerbed van de Bergsche Maas, is door bewoners en ondernemers in 2000 een terpenplan ontwikkeld dat als beste uit een kritische beoordeling kwam. Dat plan is onder regie van provincie en vervolgens waterschap in uitvoering. Op 10 augustus 2012 is het eerste nieuwe woonhuis met bedrijfsgebouwen op een terp opgeleverd. De gehele transformatie zal eind 2015 zijn afgerond. De 'wijkers' zijn content met hun nieuwe woonwerklocaties tot in Canada en Noord-Holland en de 'blijvers' zijn trots op hun 21ste eeuwse boerderijstraat op terpen. Deze volhoudbare combinatie tussen landbouw en de mogelijkheid van pijnloze piekberging trekt inmiddels

busladingen met onder meer hoogwaardigheidsbeklederes uit alle continenten. Met recht wordt gesproken van terpentoerisme. In het licht van de nieuwe realiteit geldt als kritische kanttekening bij deze praktijk dat investeringen uitsluitend publiek zijn.

Ondanks dit succesverhaal is het de vraag of deze uitnodigende benadering nog mogelijk is. Het vloeibare karakter ten tijde van de beginjaren van het programma Ruimte voor de Rivier is verdwenen. Uit vrees voor vertraging en budgetoverschrijding zijn de rijksprocedures meer bepalend geworden. Mogelijk is dit een deel van de verklaring voor verzet tegen een aantal latere projecten in het kader van Ruimte voor de Rivier. Met het programma heeft het Rijk ook de watersector gestimuleerd meer uitdagingen bij marktpartijen te leggen. In vakjargon is in navolging van de weginfrastructuur ingezet op een beweging van RAW richting UAV-GC of nog verder DCMF/DBFM(O) tot aan concessies voor realisatie en/of beheer en onderhoud. Hieruit kunnen voor realisatie van het Deltaprogramma belangrijke lessen worden getrokken.

Innovatiemotor A2 Maastricht: panorama nu in de genen

Rijkswaterstaat, Provincie Limburg, Gemeente Maastricht, Gemeente Meerssen, het private consortium Avenue2 (Ballast Nedam en Strukton), regionale aannemers, GGD Zuid-Limburg en A2-school voor opleiding van bouwvakkers werken samen grensverleggend aan realisatie van de zogeheten Groene Loper in Maastricht. De A2 door Maastricht gaat als dubbeldekker van 2,3 kilometer onder de grond. De onderste twee buizen zijn voor doorgaand verkeer, de twee bovenste voor regionaal en lokaal verkeer. Op de tunnel komt een bomenlaan met voorzieningen voor fietsers en voetgangers, die werkt als ritssluiting tussen nu nog gescheiden woongebieden. Het is goed voor doorstroming op de A2, bereikbaarheid van Maastricht, verkeersveiligheid en stedelijke vernieuwing van Maastricht-Oost. Eind 2016 is oplevering van de verkeersinfrastructuur voorzien. Voor het vastgoed zal de vraag het tempo bepalen. Voor succes van de woningopgave is hechte samenwerking tussen Maastricht en betrokken woningcorporaties een voorwaarde.

Het beoogde resultaat wordt nagestreefd in een bijzonder proces. Zo is vroegtijdig en gefaseerd aanbesteed op basis van een vast bedrag. De uitnodigende vraag was: beste marktpartijen, wat kunnen jullie hiervoor doen? Enkele consortia hebben in creatieve concurrentie en in een aantal ronden gewerkt aan het verbeteren van hun voorstel. Aanbesteden staat hier dus ook voor actief inzetten en leren aan private zijde en coachend begeleiden aan publieke kant. Overheden hebben ruimte geschapen voor deze vorm van werken en hebben elkaar voldoende ondersteund om dit proces mogelijk te maken. Inbreng van marktrealisme heeft hen geholpen bij het niet doorslaan in mooie dromen, die later door andere partijen moeten worden gerealiseerd.

De langjarige interactie tussen publiek, privaat en particulier vereist een combinatie van tijdelijke creatieve competitie en van onderlinge coproductie. En op gezette tijden ook een heldere scheiding van verantwoordelijkheden en een intense, doorgaande en gedifferentieerde coördinatie. Wat partijen bindt is het principe van duurzame en multifunctionele ontwikkeling. Het panorama van de geheelde stad en de groene loper zit inmiddels in de genen van belanghebbenden. Voor invulling van het panorama is ook ruimte geboden aan initiatieven uit het gebied. Bewoners en gebruikers onderkennen de meerwaarde van de vierslag bereikbaarheid, milieukwaliteit, gezondheid en geheelde stad. Waar zij nu nog wonen en leven op een rafelrand van een congestiegevoelige snelweg, ontstaan groene verbindingen tussen gescheiden woonwijken. Een goed voorbeeld van infrastructuur die de stad sterker maakt en een uitnodigende inzet van complementaire kwaliteiten van publiek, privaat en particulier.

Zelforganisatie A59: veelbelovende gebiedsontwikkeling

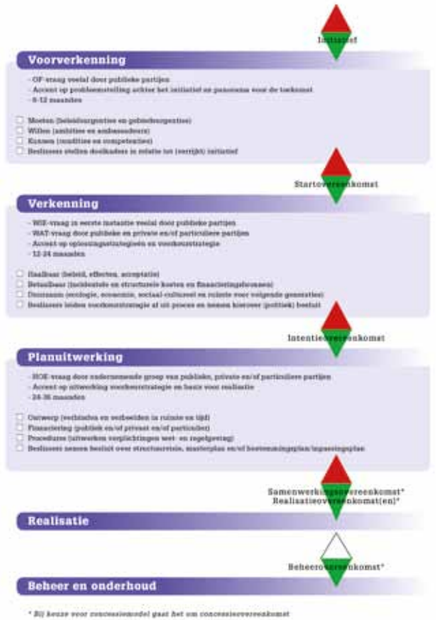
Een ander innovatief voorbeeld op het raakvlak van infrastructuur, mobiliteit en andere ruimtelijke thema's is de A59 tussen 's-Hertogenbosch en Waalwijk. Het is een wat onderbelichte maar daardoor niet minder belangrijke verbinding tussen Mainport Rotterdam, Brainport Eindhoven en Greenport Venlo. Het is een tweebaansweg die in de loop der tijd is opgewaardeerd tot snelweg. Dit is merkbaar aan de vele onvolledige afritten (gemiddeld om de tweeënhalve kilometer) die niet voldoen aan geldende richtlijnen (NOA) en in de spits in toenemende mate zorgen voor filevorming. Wellicht ernstiger, vormt het haperende infrastructurele functioneren op korte termijn een serieus obstakel voor de ontwikkeling van nieuwe woonwijken en bedrijventerreinen waar vraag naar is, voor verdere ontwikkeling van de vrijetijdseconomie (de Efteling trekt nu al jaarlijks vier miljoen bezoekers) en voor ontwikkeling van noord-zuid-verbindingen voor water, natuur en landbouw. De klassieke oplossing voor een dergelijk traject van vijfentwintig kilometer is opwaardering van tweemaal twee naar tweemaal drie rijstroken inclusief het aanpassen of het vervangen van knooppunten en op- en afritten.

In dit geval leidt een dergelijke oplossing tot verdere versnippering van het gebied Oostelijke Langstraat, waarvan de A59 de ruggengraat vormt. Versnippering is in economisch, sociaal en landschappelijk opzicht negatief voor de regio. Deze urgentie heeft regionale partijen een alternatief doen ontwikkelen. Dit behelst dat vier van de negen op- en afritten vervallen, dat de andere vijf overblijvende op- en afritten worden opgewaardeerd en dat de parallelstructuur wordt versterkt en uitgebreid. Hiermee wordt (inter)lokaal verkeer van de A59 gehaald en verbetert de benutting van de snelwegcapaciteit. De kosten van de regionale oplossing zijn geraamd op circa honderd miljoen. De regio heeft hiervan driekwart rond. Het regionale bedrijfsleven heeft een ongeclausuleerde bijdrage van vijftien miljoen toegezegd, iets dat onderstreept hoezeer zij belang hechten aan een infrastructurele oplossing die verbonden is met de gebiedsontwikkeling. Als het Rijk bereid is het resterende kwart als gekapitaliseerde beheergelden bij te dragen, neemt de regio de kosten van beheer en onderhoud tot 2030 op zich. Zo ontstaat zelforganisatie door de regio, zonder beslag op schaarse ontwikkelgelden in het kader van het MIRT.

Fasering

Zowel in het eerste als het tweede praktijkboek gebiedsontwikkeling is een fasering voor gebiedsontwikkeling opgenomen (respectieve pagina's 150 en 145). In het tweede boek is sprake van een verrijking en nadere uitwerking ten opzichte van de fasering in het eerste boek. Een terugblik op toepassing van de fasering leert dat het vooral infrastructurele ('nat en droog') en grootschalige vastgoedontwikkelingen betreft. Vanuit het perspectief van uitnodigingsplanologie gaat het om ontwikkelingen op het niveau van projecten, waarbij het project is onderverdeeld in planuitwerking, realisatie en beheer en onderhoud. In die gevallen zijn overheden meestal zelf regisseur van het project. De fase van voorverkenning en verkenning zijn over het algemeen publiek gedreven voorbereidingen van het beoogde project. Het gaat om aftasten van het veelal publieke initiatief, voortkomend uit de publieke verantwoordelijkheid voor bereikbaarheid en waterveiligheid. Past het bij ruimtelijke principes en het panorama voor de regio? Is het te vervlechten met (grotere) ruimtelijke programma's? Vormt het daarbinnen een pakket? Wie zijn de andere hoofdrolspelers? Et cetera. In deze publieke projectcontext is in de regel sprake van private partijen, die feitelijk realiseren al dan niet in combinatie met beheer en onderhoud voor een bepaalde periode. Hierbij spelen intentieovereenkomsten, samenwerkingsovereenkomsten, realisatieovereenkomsten en bestuursovereenkomsten (IOK, SOK, ROK, BOK), aanbestedingsrecht en mogelijk perikelen met staatsteun. Voor gebiedsontwikkeling als proces met de acht P's blijkt de fasering te zeer te leunen op publiek gedefinieerde procedures. Die verhouden zich tot een project met een begin en een einde maar minder met een oneindig proces, waar met het oog op meerwaardecreatie tijdelijk wordt ingestapt. De fasering en de acht P's kunnen prima naast elkaar bestaan, als maar zuiver met sleutelwoorden als proces, procedure, panorama, programma, project en product wordt omgegaan.

Fasering



Proceskunst: jongleren met acht P's

Personen: initiatiefnemers.
Particulier en privaat en in afnemende mate publiek.

Principes: gedeelde waarden.
Publiek op bestuurlijk en politiek niveau in dialoog met samenleving en in verbinding met hoger schaalniveau.

Panorama: stip op de horizon.
Publiek op bestuurlijk en politiek niveau in dialoog met samenleving en in verbinding met hoger schaalniveau.

Programma: ontwerp op hoofdlijnen.
Publieke bestuurders in coproductie met particulier en privaat en in verbinding met omringende regio's.

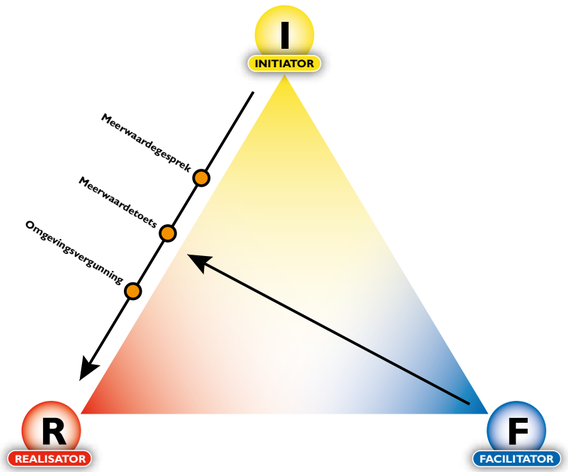
Pakketten: deelprogramma's.
Publieke bestuurders in coproductie met particulier en privaat.

Projecten: eenheden in tijd en/of ruimte.
Accent op particulier en/of privaat.

Producten: objecten en materialen.
Accent op particulier en/of privaat.

Personen: gebruikers.
Accent op particulier en/of privaat.

Meerwaardegesprek en meerwaardetoets



6.3 Grond voor ontwikkeling van kwaliteit

Terra Constrictor

In vrijwel alle praktijken van gebiedsontwikkeling speelt grond een bepalende rol. Het bezit van grond geeft positie. Vooral binnenstedelijk vereist het extreem veel tijd om noodzakelijke gronden te verwerven. Ondertussen tikt de renteteller door, waardoor de prijzen van het nieuwe vastgoed oplopen of de ruimtelijke kwaliteit wordt versoberd. Buitenstedelijk spelen in landbouwgebieden bij grondruil discussies over de waarde van de bodem, waarbij grond de grondstof is voor agrarische productie. Bij grondverwerving lopen meningsverschillen over taxatiewaarden soms hoog op, maar komen overheden er met particulieren uiteindelijk veelal op minnelijke basis uit. De mogelijkheid van feitelijke onteigening is vooral een stok achter de deur. Voor natuur spelen middelen voor aankoop van grond thans een grote rol. Met het regeerakkoord uit 2010 heeft het Rijk andere prioriteiten gesteld. Ook kosten van beheer en onderhoud worden niet langer vanuit een aloud subsidiemechanisme gedekt. Het Lenteakkoord uit 2012 heeft het regeerakkoord op het punt van natuur ietwat verzacht. Gezien de penibele financiële positie van het Rijk is het niet te verwachten dat het nieuwe kabinet volledig teruggaat naar de oude situatie. Bij buitenstedelijke uitleg treedt de betekenis van grondposities pas echt goed aan het daglicht. Gemeenten, woningcorporaties en ontwikkelaars hebben de afgelopen jaren voor vele miljarden in grond gestoken. In de tijd van de VINEX zou het een prima investering zijn, maar nu kopers het massaal laten afweten vallen marktpartijen om en rest voor tientallen gemeenten een artikel-12-status. Grondspeculanten beleven na een euforische periode zware tijden. Zo lang grondpositiehouders vasthouden aan de verwachtingswaarde bij aankoop, is Terra voor de samenleving de zus van Boa uit het geslacht Constrictor.

De werking van grondpolitiek

In Nederland is grond in politiek opzicht licht ontvlambaar. Vanaf de Gouden Eeuw zijn discussies over waardestijging als gevolg van bestemmingswijziging in de kiem gesmoord. In de twintigste eeuw zijn er drie kabinetten over gevallen. In geen andere lidstaat is de koppeling tussen grondpositie en realisatierecht zo volkomen als in Nederland. Het hebben van grond genereert een absolute monopoliepositie en maakt het mogelijk Europees aanbestedingsrecht rechtmatig te omzeilen. Met grondposities kopen partijen zich in. In de jaren tachtig van de vorige eeuw was het Rijk naïef transparant in het bepalen van grote nieuwe uitleglocaties voor in totaal 650.000 nieuwbouwwoningen. Groene gronden werden voor ieder zichtbaar roder. Zowel gemeenten, corporaties als ontwikkelaars hebben massaal gebruik gemaakt van grondhandelaren, met naast hun naam uitsluitend een mobiel telefoonnummer op hun visitekaartje. Zij klopten aan bij boeren en overtuigden hen van de aantrekkelijkheid van verkoop van hun agrarische bedrijven. Boeren ontvingen in hun beleving riante vergoedingen, maar gerelateerd aan uiteindelijke grondopbrengsten was het een schijntje. Vaak werd de grond met hoge marges meermalen doorverkocht aan andere partijen om uiteindelijk terecht te komen bij publieke of private grondbedrijven. Ieder was gelukkig want het kon niet op. Op de avond van het besluit van een gemeenteraad om de bestemming feitelijk te wijzigingen van groen in rood, is niet zelden per vierkante meter een winst van honderd euro gemaakt. Uiteindelijk betaalden kopers van nieuwbouw het gelag, maar ook zij waren in staat het met een telefoontje naar een bank te financieren. Alles leek goud, want zelfs architectonische misbaksels gingen als warme broodjes over de toonbank.

Momentopname van afwaarderingen en consequenties van overmoed in miljoenen euro's

Gemeente Amsterdam	Grondexploitatie	96	Corporatie Staedion	Grond en vastgoed	21
Gemeente Apeldoorn	Grondexploitatie	124	Corporatie Vestia	Derivaten en rentestand	1.500
Gemeente Arnhem	Grondexploitatie	13	Corporatie Woonbron	SS Rotterdam	50
Gemeente Bergen op Zoom	Grond en vastgoed	52	Corporatie Woonconcept	Grondexploitatie	15
Gemeente Bernheze	Bedrijventerrein	2,5	Corporatie Wooninvest	Rentestand	12
Gemeente Den Haag	Grondexploitatie	65	Corporatie WSG	Grond en vastgoed	63
Gemeente Deventer	Grondexploitatie	18	Corporatie Ymere	Overwaardering	330
Gemeente Doetinchem	Grondexploitatie	17	Ballast Nedam	Woningverkopen	18
Gemeente Eindhoven	Grond en vastgoed	64	BAM	Grond	247
Gemeente Enschede	Grondexploitatie	63	Eurocommerce	Faillissement	650
Gemeente Groningen	Grondexploitatie	63	Hanzevast	Kantoren	130
Gemeente Haarlemmermeer	Grond en vastgoed	35	Heijmans	Vastgoed	43
Gemeente Heerenveen	Grondexploitatie	79,5	Heilijgers	Vastgoed	3
Gemeente Kaag en Braassem	Grond en vastgoed	46	Midreth	Faillissement	45
Gemeente Maastricht	Grondexploitatie	46	Moes	Grondexploitatie	4
Gemeente Tilburg	Grondexploitatie	78	NS Poort	Projecten	44
Gemeente Vlissingen	Projectexploitatie	12	NS Infra	Projecten	25
Gemeente Zaanstad	Projectexploitatie	18	Phanos	Faillissement	400
Gemeente Zevenaar	Grondexploitatie	12	Plegt-Vos	Vastgoed	3
Corporatie De Alliantie	Grond en vastgoed	133	Rabo Vastgoed	Grondexploitatie	10
Corporatie Den Helder	Grond en vastgoed	8	Syntrus Achmea	Vastgoed	77
Corporatie Portaal	Derivaten en rentestand	550	Volker Wessels	Vastgoed	35
Corporatie Servatius	Grond en vastgoed	131			
			Totaal van momentopname		**5.451**

Rijnenburg: toplocatie in de wacht

De werking van grond bij nieuwe uitleg is treffend te illustreren met het voorbeeld Rijnenburg. Het ligt in de zuidwestelijke oksel van de A2-A12 in de topregio Utrecht en is door het Rijk planologisch losgeknipt van het construct dat Groene Hart heet. Marktpartijen en corporaties hebben er de afgelopen vijftien jaar, al dan niet via grondhandelaren, vrijwel alle grond van agrariërs gekocht. Dit volgens marktprincipes, met in dit geval enorme verschillen in betaalde prijzen per vierkante meter. Vroege kopers konden gunstiger inkopen maar kampen met rentelasten die de boekwaarde verhogen, althans voor zover deze worden bijgeschreven. De betaalde prijs is de verwachtingswaarde vanuit de vooronderstelling van stedelijke ontwikkeling op huidig grasland. Kopers gingen uit van een gebied met minimaal vijftienduizend woningen. Het risico dat de bestemming ongewijzigd blijft, is voor de kopende partij. Voor het bepalen van de inbrengwaarde in de gebiedsontwikkeling zijn taxateurs conform de Grondexploitatiewet gehouden aan de regels van de Onteigeningswet. Deze wet gaat primair uit van een vergelijking van de feitelijke aankoopwaarden. Zo beïnvloedt de uiteindelijk voor agrarische grond betaalde prijs per vierkante meter, met inbegrip van alle tussentransacties, de te realiseren omgevingskwaliteit. In het geval van Rijnenburg, een uitleglocatie in het hart van Nederland midden in een sterke groeiregio, zijn de betaalde grondprijzen zeker op korte termijn en mogelijk ook op lange termijn niet goed te maken. Zolang marktpartijen niet bereid zijn hun grond substantieel af te waarderen, lijken alleen forse verhoging van het aantal woningen –toch de aanvankelijk veronderstelde vijftienduizend in plaats van de publiek bepaalde zevenduizend– of drastische verlaging van inrichtingsambities het effect van teveel betaalde grondprijzen te kunnen wegnemen. Voor Gemeente Utrecht, de planologisch bepalende partij, zijn beide opties onbespreekbaar. Voor marktpartijen die het zich kunnen permitteren is er de optie te wachten op beter tijden, want dat de behoefte aan kwaliteitswoningen in de regio Utrecht verder toeneemt is zeer waarschijnlijk.

Ene wethouder koopman, de andere dominee

Rijnenburg illustreert enerzijds perversiteiten in het bestaande systeem en anderzijds het faillissement ervan in de nieuwe realiteit. De tijd van steeds soepeler hypotheekvoorwaarden, van het loslaten van de noodzaak van een deel eigen vermogen via hypotheken op dubbele inkomens tot aflossingsvrije tophypotheken, is waarschijnlijk voorgoed voorbij. Het jaar 2008 staat voor een trendbreuk in het samenspel tussen overheden, ontwikkelaars en banken. De ene partij wist particulieren te verleiden, de andere partij verruimde financieringsmogelijkheden en gemeenten konden met opbrengsten uit grond en belastingen sportvoorzieningen en straatfeesten bekostigen. Dit spel tussen elkaar opjagende partijen is doorbroken door de financieel-economische crisis. Geldstromen lopen stroever en hebben gemeenten, ontwikkelaars en corporaties al miljarden aan grondwaarden doen afwaarderen, doen erkennen dat veel te veel is betaald voor agrarische grond. Gemeentelijke grondbedrijven, uniek binnen de EU, staan nog voor een afwaardering van enorme bedragen. Dat geld is er in de meeste gevallen niet, omdat eerdere grondinkomsten ten goede zijn gekomen aan de algemene reserves. En allang zijn besteed of verplicht. De wethouder ruimtelijke ordening is de dominee en de wethouder financiën met het gemeentelijke grondbedrijf is de koopman. Als gevolg van het meest centrale belastingregime (95%) binnen de EU, zijn gemeenten in Nederland voor hun inkomsten voornamelijk afhankelijk van hun deel van het gemeentefonds, inkomsten vanwege onroerendezaakbelasting (OZB) en opbrengsten van gronduitgifte. De sterke afhankelijkheid

van grondinkomsten laat zich lezen in het landschap. Per gemeente zijn vergunningen verleend voor nieuwe bedrijventerreinen, kantoorlocaties en talloze plukjes woningen. Niet de vraag stond centraal maar de honger van gemeentelijke vereveningsfondsen. De diepere oorzaak van de veelbesproken ruimtelijke verrommeling ligt dus vooral op fiscaalfinancieel terrein. Ontwikkelaars voeren een strategie die past bij wat zij zich kunnen permitteren. Bij aanzienlijke grondportefeuilles en relatief weinig eigen vermogen, rest niet veel anders dan faillissement of meebewegen met de nieuwe realiteit. Bij relatief veel eigen vermogen is het mogelijk te wachten op betere tijden en te hopen dat de huidige kopersstaking niet meer is dan uitstel van beslissingen om in nieuwbouw te stappen. Corporaties hebben door verkeerde grondinkopen miljarden, eigenlijk bestemd voor sociale woningbouw, 'geschonken' aan boeren en grondhandelaren.

Zuivere publieke rol spelen

Nu gemeenten, corporaties, banken en ontwikkelaars met grond in hun maag zitten ligt er een prachtkans voor kabinet en parlement. Willen we een toekomstige golf ruimtelijke plofkippen voorkomen en op dit punt meer in de pas lopen met de rest van de EU, dan ligt op termijn ontkoppeling tussen grondposities en realisatierecht voor de hand. Om te voorkomen dat dit tot ernstige problemen leidt bij partijen met bestaande grondposities, iets waardoor de economie van Nederland wezenlijk zou worden geraakt, zijn uiterste prudentie en een ruim overgangsregime geboden. Zo zou thans kunnen worden bepaald dat ontkoppeling in bijvoorbeeld 2020 in gaat. Partijen die daarvoor de financiële mogelijkheden hebben kunnen dan zelf een afweging maken of zij in de nabije toekomst nog met grond willen speculeren. Op termijn ligt voor overheden dan een zuiver publieke rol voor de hand. Onder meer gemeentelijke grondbedrijven, die handelen in en met onroerend goed, worden verleden tijd. Voor ontwikkelaars en corporaties gaat het draaien om inventiviteit, innovatievermogen en vakmanschap. Op termijn zal de stijging van grondprijzen verminderen of zullen de prijzen dalen. Bij gevolg zal het percentage van de grondkosten in vastgoed, thans tot vijftig procent, evenredig kunnen verlagen. De financiële ruimte die hierdoor ontstaat, biedt perspectief voor investeringen in bijvoorbeeld energieneutraliteit van nieuw vastgoed.

Nieuw geld aanboren

Om gemeenten te voorzien van een 'gezonde' inkomstenbron is een bestemmingsheffing te overwegen. Als grond van bestemming wijzigt, komt de bestemmingswinst bij voorbeeld voor de helft ten goede aan de gemeente. Voordeel hiervan is dat gemeenten niet langer hun grondbedrijven als inkomstenbron nodig hebben. Uitwerking van het instrument, dat in andere lidstaten is beproefd, vereist alertheid om nieuwe perversiteiten, zoals het wijzigen van bestemmingen puur als bron van inkomsten. Ook kan van Duitsland het systeem van lokale belasting op bedrijfswinsten (*Gewerbesteuer* ofwel Ambachtsbelasting) worden overgenomen. Per saldo leveren bedrijven er niet op in. Als gevolg van een minder centraal belastingregime rekenen ze af met zowel Rijk als gemeente. Een ander instrument is grondsaldering, een soort tijdelijke erfpachtconstructie. Hierbij wordt grond voor fors minder ingebracht, waardoor nieuwbouwwoningen weer betaalbaar worden en ontwikkelingen weer op gang komen. Na een vooraf bepaalde periode wordt de feitelijke waardevermeerdering bepaald en rekenen woningbezitters af met de partij die aanvankelijk een veer heeft gelaten. Als het aannemelijk is dat het aanvankelijke verschil later wordt terugverdiend, gaat het niet om afwaardering en kan het tijdelijke verschil als disagio in de boeken worden opgenomen. Bijkomend voordeel is dat ontwikkelende partijen alles zullen doen om de kans op waardevermeerdering te vergroten. Waar ontwikkelingen zonder interventies niet van de grond komen, zijn tijdelijke bestemmingen te overwegen. Ervan uitgaande dat het Rijk met het omgevingsrecht enkele juridische obstakels uit de weg ruimt, kunnen met tijdelijke opbrengsten wellicht minimaal de rentelasten op grond worden vergoed.

Kavels ruilen: ook in de stad

Om de voedselproductiviteit te verhogen zijn in het verleden op vrijwillige basis gronden geruild, al dan niet ondersteund door het Kadaster. De effectiviteit was zodanig dat in 1924 de Ruilverkavelingswet is ingesteld. Deze wet gaf de overheid een titel om landbouwgronden zo nodig te onteigenen als dat in het belang was van de toekomst van ons land. Ter ondersteuning van de vaak gevoelige processen kwam in 1935 de Cultuurtechnische Dienst, voorloper van de huidige Dienst Landelijk Gebied. In 1954 is de Landinrichtingswet van kracht geworden. Landinrichting is een instrument om in goed overleg met betrokkenen te komen tot verbetering van agrarische structuren met inbegrip van de waterhuishouding. De productiviteit van de landbouw is spectaculair verhoogd. Kritiekpunten waren het uit elkaar trekken van landbouw en natuur en de soms enorme stroperigheid, die niet zelden (ook) voortkwam uit opeenvolgingen van bestuurlijke besluiten die ruimtelijk moesten worden ingepast. Zo sloot de betreffende Landinrichtingscommissie het herverkavelingsproces Stedum Loppersum in Uithuizen op 22 oktober 1999 af tijdens de 215de vergadering. De bureaucratische kosten van een dergelijk proces laten zich raden. Dit extreme voorbeeld laat onverlet dat flexibiliteit in het gebruik van grond en eventueel ook op opstallen noodzakelijk kan zijn voor ontwikkeling, zeker in een zo dynamische tijd als de onze. Het kan ons uit de wurggreep van grondposities verlossen, want analyse van talloze praktijken leert dat gestolde grondposities ontwikkelingen aan de grond houden. Goede ervaringen in landelijke gebieden leren dat het succes vooral gerelateerd is aan professioneel relationeel mensenwerk tijdens participatieve processen, met directe contacten tussen vragers en aanbieders. De meeste mensen zijn bereid te bewegen wanneer een nieuw perspectief binnen handbereik ligt. Dat kan ontstaan vanuit zelforganisatie met een faciliterende partij zoals het Kadaster of de Dienst Landelijk Gebied.

Wat in landelijke gebieden kon en kan, biedt mogelijk ook soelaas voor (binnen)stedelijke gebieden. In Noordrijn-Westfalen is het ontwikkelproces zo georganiseerd dat particuliere grondeigenaren enerzijds minder hindermacht hebben ten opzichte van een initiatief van een gemeente of een ontwikkelaar, maar anderzijds ook moeilijker uit het proces te verwijderen zijn. Het instrument van stedelijke herverkaveling (*Umlegung*) geeft gemeenten de mogelijkheid grondeigenaren te dwingen mee te werken aan een ontwikkeling. Particuliere grondeigenaren moeten bij de ruil van grond weliswaar meebewegen, maar zij blijven als grondeigenaar betrokken. Vooral in de vrijwillige variant (*Umlegung mit freiwillig vereinbarten Konditionen*) houden zij mogelijkheden voor deelname aan het proces. Als we in Nederland de sterke punten bij landelijke herverkaveling inclusief inzet van moderne informatietechnologie ook stedelijk toepassen en daar adequaat omgaan met relatief grote verschillen in inbrengwaarde van grond en vastgoed, kunnen we binnen een tijdsbestek van drie tot vier jaar waarschijnlijk ook binnenstedelijk resultaten ervaren en verzilveren.

Kavelruil Kempenbroek als versnellingsmotor

Kempenbroek is een grensoverschrijdend landschap aan de rand van het Kempens plateau binnen de gemeenten Bree, Bocholt, Maaseik en Weert. Het is een lappendeken van natuurgebiedjes, maïsakkers, wegen, kanalen en gebouwen. Door de versnippering staat de sponswerking van het oorspronkelijke moeras tussen zandruggen onder druk. Bij hevige neerslag ontstaat hierdoor benedenstrooms vrij snel wateroverlast en in tijden van amper neerslag kampen zowel landbouw als natuur spoedig met droogte. Optimaal beheer voor alle functies is schier onbetaalbaar. Velen hebben belang bij kavelruil, maar zien op tegen ellenlange processen en procedures. Provincie Limburg heeft ingezet op een experimentele versnellingsmotor die in 2010 van start is gegaan. Binnen provinciale kaders op hoofdlijnen is aan een consortium groen licht gegeven voor een vernieuwende benadering. Het consortium bestaat uit ARK (kennis natuurlijk beheer), Habitura (ervaring met grondbank) en Rentmeesterskantoor Van Soest (expertise voor grondaankopen).

De provincie heeft aan het consortium ruim vijfentwintig miljoen ter beschikking gesteld met als resultaatsverplichting dat op 1 januari 2016 onder meer 365 hectares nieuwe natuur (ecologische hoofdstructuur) is gerealiseerd. Wat het consortium daarvoor nodig heeft, inclusief een grondbank met agrarische ruilgronden, is aan het consortium. Tussentijds mengt de provincie zich niet in het proces maar verwacht wel tussentijdse rapportages. Slechts bij wijzigingen ten opzichte van de overeenkomst is de Limburgse politiek weer aan zet. Twee jaar na ondertekening van de overeenkomst is het consortium een risicodragende motor voor een veel bredere gebiedsontwikkeling, waarbij ook particuliere initiatieven worden betrokken. Agrariërs die belangstelling voor kavelruil of verkoop hebben, melden zich en binnen een tijdsbestek van enkele maanden is de transactie notarieel geregeld. Natuurbeheerders zien kansen om beheerkosten drastisch te verlagen door grotere eenheden en overschakeling op natuurlijk beheer. Waterschappen zien voordelen in doelmatiger waterbeheer.

In de eerste vrijwillige kavelruil in 2011 is 84 hectare uitgewisseld. De helft was goede landbouwgrond die de structuur van agrarische bedrijven versterkt. De andere helft was minder goede landbouwgrond die juist erg geschikt is voor natuur. In hetzelfde jaar vond een tweede vrijwillige kavelruil plaats van maar liefst 250 hectare. Hierbij is dankbaar gebruik gemaakt van eerder door BBL verworven gronden. Waar in wettelijke landinrichtingsprojecten het verkavelingsproces vijf tot zeven jaar duurt, zijn er hier op vrijwillige basis twee in een jaar gerealiseerd. Deze snelheid blijkt ook te worden gerealiseerd door een consortium van Dienst Landelijk Gebied, Kadaster en LTO-Noord in het kader van hun nieuwe concept Effectieve Verkaveling. Snelheid door onder meer sterke participatie en inzet van moderne technieken drukt de kosten.

In de huidige realiteit van Dienst Landelijk Gebied gaat het per hectare om € 2200 tot € 4400 aan grondverwervingskosten en € 400 tot € 800 aan proceskosten voor kavelruil. Het binnen Kempenbroek actieve consortium komt in totaal op enkele duizenden euro's per hectare. Wat loont zijn het vrijwillige karakter van de kavelruil en vooral afspraken met opdrachtgevende overheden op resultaatsniveau. Opdrachtnemende partijen kunnen dan zelf verantwoordelijkheid nemen en snel inspelen op kansen. Het voorbeeld van Kempenbroek laat zien dat overheden binnen kaders op hoofdlijnen daadwerkelijk verantwoord kunnen loslaten, ook als het om groene gebiedsontwikkeling gaat. Geef een betrouwbaar consortium een zak met geld en reken achteraf af op het halen van doelen. Het vergroot de kans op meerwaardecreatie waar iedereen beter van wordt en het verlaagt de kosten van bureaucratie drastisch. Limburg heeft een lans gebroken voor sturen op basis van vertrouwen.

7 Reflectie

Vanaf 2010 is Sybilla Dekker ambassadeur van NederLandBovenWater. Het innovatieprogramma voor gebiedsontwikkeling startte kort nadat zij in 2003 als minister van VROM was aangetreden in het Kabinet Balkenende II. De afgelopen tien jaar was zij intensief betrokken bij het veranderende decor van ruimtelijke ontwikkelingen. Welke rode draden trekt zij en welke continuïteiten signaleert zij? Wat is haar advies aan betrokkenen en, vooral, welke boodschap heeft zij voor het nieuwe kabinet? In een interview met Derk van der Laan komen de belangrijkste onderwerpen aan snee.

Eén van de boeiendste beleidsvelden

Voorjaar 2003 had Sybilla Dekker ja gezegd tegen het verzoek om toe te treden tot het kabinet Balkenende II, haar handtekening onder het regeerakkoord gezet en op 27 mei was ze beëdigd als minister van VROM: "Ik herinner mij dat moment en die beginperiode heel goed. Je weet nog helemaal niet wat alle onderwerpen in je portefeuille inhouden. Dat gold zeker ook voor wat toen nog heette ruimtelijke ordening, maar het werd voor mij één van de boeiendste beleidsterreinen. Aan gebiedsontwikkeling heb ik met hart en ziel getrokken, het betekent veel meer dan afzonderlijke bouwprojecten. Gebiedsontwikkeling biedt mogelijkheden voor wonen, leven en werken. Mensen kunnen hun individuele wensen op een efficiënte manier verwezenlijken waarbij ook aan belangrijke publieke waarden wordt voldaan."

Gebiedsontwikkeling op de kaart

Spoedig na haar aantreden startte NederLandBovenWater. Wat was de aanleiding, wat ging eraan vooraf? "Al snel besefte ik dat plannen vooral kunnen worden uitgevoerd wanneer vroegtijdig alle belanghebbenden erbij betrokken zijn. Voor het ruimtelijk beleid vond en vind ik dat de provincies een essentiële rol spelen. Ik vroeg aan elke provincie om met een voorbeeldproject voor gebiedsontwikkeling te komen waaraan we gezamenlijk een forse impuls konden geven. De grootte was niet belangrijk. Wanneer ieder maar met één interessant project kwam, als teken van commitment. Het betekende dat iedereen met elkaar ging praten.

Begeleiding was in handen van de Adviescommissie Gebiedsontwikkeling, de 'Commissie Bakker'. In het verlengde van deze commissie rijpte het idee om een nieuwe krachtige impuls aan gebiedsontwikkeling te geven: NederLandBovenWater, met onder meer Peter van Rooy. Wanneer ik terugkijk op de afgelopen negen jaar dan zeg ik: de formule werkt. En toen mij drie jaar geleden werd gevraagd om op te treden als ambassadeur tijdens de laatste fase van het programma, heb ik volmondig ja gezegd."

Oogst

Welke resultaten van het programma doen er toe? "Voor professionals en betrokkenen in al die tachtig gebieden waar het programma bij betrokken was, betekent het veel. Ontwikkelingen zijn daadwerkelijk beïnvloed. Ik zie enorme bevlogenheid bij betrokkenen en dat blijft volgens mij", zegt Dekker resoluut. "Dat vormt een basis om onder veranderende omstandigheden toch betrokkenheid en motivatie te houden. Overheden adviseer ik: wanneer aannemers, boeren of anderen minder te doen hebben, hun activiteiten wellicht drastisch moeten veranderen, geef hen dan aan wat hun mogelijke nieuwe rol is binnen de nieuwe realiteit. Stimuleer andere businessmodellen."

Relevante kennis en ervaring verzamelen en delen als belangrijk doel, is dat geslaagd? "Volgens mij leren de betrokkenen bij NLBW veel. Ze worden gevoed door bijeenkomsten en aparte gesprekken met betrokkenen. Het maakt en houdt hen scherp. En er gaat niets boven een gebiedsbezoek. Het inspireert om met eigen ogen te zien wat wel of niet werkt, wie de mensen zijn die actief zijn voor hun woon- of werkomgeving, erin investeren."

Lessen

Op de vraag naar de lessen die zij trekt, antwoordt Sybilla Dekker: "Gebiedsontwikkelingen moeten gaande worden gehouden, gelet op de financiële- en vastgoedcrisis en de politieke situatie. De kans op stilvallen in een veranderend politiek klimaat is groot, wisseling van de wacht bergt risico in zich. Je moet zorgen dat initiatiefnemers beslist verder komen met hun voorstellen, bestuurders moeten continuïteit van betrokkenheid uitdragen. Maar niet als participatie op zich, los van inhoud", zegt zij, duidelijk sprekend uit ervaring: "Iemand schuift ergens aan met altijd een duidelijke rol."

Goed vakmanschap in gebiedsontwikkeling betekent continu het vinden van de balans binnen de driehoek inhoud - proces - procedure, ervaart de voormalig minister: "Het zijn langjarige verbintenissen die je periodiek, en gezamenlijk, tegen het licht houdt. Staan onze klokken nog gelijk, kan het project nog effectiever worden uitgevoerd? Een les is ook dat overheden niet geëquipeerd zijn om zelf uit te voeren. Daar zijn marktpartijen aantoonbaar beter in."

Meer heldere doelen

Wat zijn de belangrijkste veranderingen in de nieuwe realiteit? "De crisis toont zich op verschillende manieren. In de eerste plaats zijn er veel minder publieke middelen beschikbaar voor gebiedsontwikkeling. Daarnaast worden projecten kleinschaliger van omvang dan we gewend zijn. Ook zie ik dat te halen doelstellingen nu helderder worden aangegeven. Deze tijd vraagt om scherpe doelen. En dat hoeft beslist geen bezwaar te zijn", voegt ze er glimlachend aan toe.

Ruimte weer als integratiekader

Ruimte moet weer een integratiekader worden voor wonen, werken, infrastructuur, natuur en water. De door het vorige kabinet aangebrachte departementale knip tussen ruimte en wonen vindt Dekker ongelukkig: "Op rijksniveau moet je zoveel mogelijk teamwerk leveren. Presenteer beleidsplannen die sterk met elkaar te maken hebben, gezamenlijk. Het is dan volstrekt logisch dat je voortaan elkaar aanspreekt, aanvult. Zodat je bijvoorbeeld aan economisch beleid een goed ruimtelijk accent toevoegt, zoals we deden bij de Nota Ruimte. Ruimtelijk beleid schept ruimte voor andere ontwikkelingen. Kijk naar het initiatief voor de technologiecampus in Eindhoven. Dat kreeg een plaats in de Nota Ruimte en werd zo een krachtig concept, hier als samenwerking tussen Rijk, Provincie Noord-Brabant, Gemeente Eindhoven, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. De campus is in ontwikkeling en kan de economische groei van de regio en van Nederland zeer ten goede komen. Brainport Eindhoven wordt tegenwoordig met recht in één adem genoemd met Mainport Schiphol en Mainport Rotterdam. Deze regio, inmiddels de tweede economie van Nederland, groeit uit tot een gebied voor hightech in de Top 10 van de wereld. Iets om trots op te zijn."

Waar het goed blijft gaan

Dekker ziet ook andere gebiedsontwikkelingen die goed lopen. Ze noemt de aanleg van Maasvlakte II, onderdeel van het Project Mainportontwikkeling Rotterdam. Zij is hierbij nauw betrokken als voorzitter van de Tafel van Borging, die toeziet op het nakomen van afspraken uit een convenant tussen alle belangrijke partijen. Ondermeer natuurcompensatie-

maatregelen voor de Maasvlakte-aanleg zijn hierin geregeld. "Een project waar van tevoren goed werd nagedacht over aanlegmogelijkheden en het plan is gezamenlijk gemaakt. Het convenant werkt, iedereen houdt zich aan afspraken. Er is projectleiding, visie en vertrouwen. Wanneer dus eind 2013 de basis van de Tweede Maasvlakte gereed komt, op tijd ook met dank aan de baggeraars die hier extra graag aan het werk wilden nu de ontwikkeling in de Golfstaten stagneert, vind ik dat compensatie zichtbaar moet zijn in alle afgesproken projecten."

Andere voorbeelden? "Er zijn er vele. Neem de aanpak van Deltacommissaris Wim Kuijken. Elk jaar een miljard uitgeven als verzekeringspremie tegen wateronveiligheid is een prima benadering. Of kijk naar de IJsseldelta, de regio Kampen. Mooie combinatie van diverse, uiteenlopende functies: rivieromloop, spoorlijn met station, natuur en bebouwing. En met brede waardering."

Regels voor uitvoering zijn op orde

Doet het Rijk voldoende om gebiedsontwikkeling in deze tijd op de rails te houden? "De instrumenten op rijksniveau voor uitvoering zijn inmiddels goed op orde dankzij drie ontwikkelingen", ziet Dekker. "De herziene Wet ruimtelijke ordening is ingevoerd. Met één keer een beroepsmogelijkheid, dat is echt een vooruitgang. In de tweede plaats gaan per januari 2013 de Regionale Uitvoeringsdiensten (RUD's) van start. Een megaprestatie van de gezamenlijke overheden. De 412 gemeenten krijgen 28 regionale diensten als samenwerkingsvorm voor alle uitvoeringstaken op milieugebied: vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH taken). De verlate invoering ervan heeft als voordeel dat elke bestuurder deze vorming nu ziet als een eigen veranderingsproces. De burgers en de bedrijven moeten natuurlijk nog zien wat het in praktijk betekent. Maar voor de professionals bij gemeenten zie ik direct duidelijke voordelen: veel meer uitwisselingsmogelijkheden onder collega's, deskundigheidsbevordering en directer leren van elkaars manieren van werken via e-toepassingen. Tot slot wordt de Omgevingswet nu voorbereid, inclusief terugtredende overheid." Dekker kan niet genoeg beklemtonen hoe groot het belang hiervan is. "Het kader staat", zegt ze, en ze knoopt er het advies aan vast, voort te gaan op dit pad, zodat de trits vergunningverlening, toezicht houden en handhaving sterker wordt.

Uitstel altijd met uitzicht

"Wanneer het Rijk een project uitstelt, motiveer dan duidelijk dat betrokkenheid absoluut van kracht blijft, en uitvoering op de rol blijft staan. Zulke duidelijkheid voorkomt verwarring onder betrokkenen." "En", voegt zij eraan toe: "bewindspersonen moeten verbinden, nooit in *dedain* anderen die ergens met hart en ziel voor gaan toespreken." Dekker licht toe met twee voorbeelden. Als eerste de Blankenburgtunnel. "Uitstel met uitzicht zet betrokkenen aan het denken om zelf wellicht initiatieven te nemen die uitvoering dichterbij brengen: wat kan ik in die tussentijd zelf ondernemen? Als het gaat om de verbinding onder de Nieuwe Waterweg: misschien raken andere medefinanciers geïnteresseerd, zijn tijdelijke maatregelen effectief." Als tweede de ecologische hoofdstructuur. "Het concept is waardevol voor natuur en mensen. Als er te weinig rijksmiddelen voor realisatie voorhanden zijn, kan de realisatietermijn worden verlengd en kunnen anderen worden uitgedaagd om het op vernieuwende manieren toch mogelijk te maken. Dat zet aan tot creativiteit en de cultuur van Nederlanders is zo dat we, als het echt moet, het beste uit onszelf halen. Ga in elk geval niet tornen aan een hoofdstructuur die voor de toekomst essentieel zal blijken."

Adviezen voor het nieuwe kabinet

1. Maak van ruimte weer een integratiekader voor wonen, werken, infrastructuur, natuur en water. Met nieuw elan. Zie daarbij het succes van Brainport Eindhoven als een stimulerend voorbeeld.

2. Presenteer als team van bewindslieden relevante beleidsplannen die sterk op elkaar betrokken zijn. Rijkscoördinatie is een voorwaarde om de decentrale overheden te stimuleren en te kunnen aanspreken. Motiveer ook wat je niet doet.

3. Verbind de afzonderlijke ontwikkelingen van stedelijke netwerken met elkaar en stimuleer een veel sterkere positionering van verschillende gebieden. Dat biedt elke regio gelegenheid te groeien in waar zij goed in is.

4. Ga strak door met de voorbereiding van de Omgevingswet. Behalve een sterk vereenvoudigde en heldere regelgeving moet een belangrijk doel blijven dat overheden loslaten waar ook maar enigszins mogelijk.

5. Herbevestig indringend de ingeslagen weg van een terugtredende rijksoverheid: 'decentraal wat kan, centraal wat moet', waarbij het Rijk faciliteiten biedt. De provincies kregen een meer centrale rol in ruimtelijk beleid. Ga daar mee door, voorkom terugvallen in ongewenst gedrag, want dat gevaar ligt op de loer. Maar geef als Rijk wel de kaders aan.

6. Geef duidelijk aan welke projecten werkelijk van nationaal belang zijn en hoe het kabinet realisatie en financiering daarvan ziet. Aarzel niet dat te doen. Maak aan de voorkant van projecten goede afspraken over doelstellingen, haalbaarheid, financiële en technische randvoorwaarden.

Tot slot

Een belangrijke vraag nu is, vindt Dekker: "Hoe borg je na afsluiting van NLBW de schat aan ontwikkelde kennis en ervaring? En hoe houd je informatie toegankelijk? Kennisvalorisatie is nodig om het gedachtegoed levend te houden, al wil natuurlijk iedere generatie professionals eigen fouten maken."

Bijlage praktijken

Nr	Praktijk	Pagina
1	Beerze	72
2	Bieslandse Bos	74
3	Brainport Landelijk Strijp	76
4	Dijk van een Delta	78
5	Eiland van Schalkwijk	80
6	Hoboken	82
7	Nijverheidslaan Weesp	84
8	Noordboulevard Scheveningen	86
9	Ooijen Wanssum	88
10	Oostelijke Langstraat	90
11	Oostvaarderswold	92
12	Overijsselse Vecht	94
13	Park Lingezegen	96
14	Rijnenburg	98
15	Schouwen Duiveland	100
16	Stadstuin Overtoom	102
17	Vliegveld Valkenburg	104
18	WaalWeelde	106
19	Watergraafsmeer	108
20	Westflank Haarlemmermeer	110
21	Zandvoort	112
22	Zuidwestelijke delta	114
	Young Professionals Groep Rijnenburg	116
	Young Professionals Groep Zuidwestelijke Delta	118

1 Beerze

Plaats: De Kempen, zuidoost Noord-Brabant
Start proces: 2007

Urgenties

Het proces is begonnen vanuit beleidsurgenties voor robuuste aaneengesloten natuur. Het regeerakkoord van 2010 zette een streep door rijksmiddelen voor ecologische verbindingen. Zonder krachtige gebiedsurgenties zou de aanleiding zijn weggevallen. De gebiedsurgenties liggen, naast natuur, ook op het vlak van sociaaleconomische vitaliteit, denkend aan agrarische structuurverbetering, ruimtelijke kwaliteit, vrijetijdseconomie, woningbouw en voorzieningen.

Ambities

Betrokken overheden willen met bewoners en ondernemers groenblauwe verbindingen en meer ruimtelijke kwaliteit realiseren. Dit gekoppeld aan versterking van sociaaleconomische vitaliteit. Daardoor kunnen landschap en natuur beter als leefbaarheiddrager voor omringende stedelijk mozaiek en aanjager voor lokale vrijetijdseconomie en nieuwe landbouw in Brabant fungeren.

Condities

Mede door het wegvallen van de rijksmiddelen voor natuur verandert de realisatiestrategie. Minder klassieke overheidssubsidies en vooral in coproductie door overheden met ondernemers en bewoners. Provincie Noord-Brabant en mogelijk ook Waterschap De Dommel en betrokken gemeenten brengen hun gronden in en overwegen een bescheiden rendementseis. Dit met oog op de haalbaarheid van investeringen door private en particuliere partijen. Ondanks de beoogde grondfaciliteiten betwijfelen sommigen of wezenlijke private en particuliere investeringen realistisch zijn gezien de beperkte rode ontwikkelmogelijkheden in het gebied.

Acht P's

Initiatiefnemers waren overheden en zijn in toenemende mate bewoners en ondernemers. Het mentaal eigenaarschap is aan het kantelen en de rol van overheden, vooral van de provincie, verschuift in de richting van facilitator en innovator. Er zijn principes opgesteld en het panorama groeit organisch. Voor de groenblauwe elementen is sprake van een programma met pakketten, voor de andere elementen is eerder sprake van projecten in relatie tot het zich ontwikkelende panorama. Alle P's zijn parallel en in samenhang in beweging. De gebiedsontwikkeling wordt gepercipieerd als een proces met een in- en uitstapmoment.

Icoon

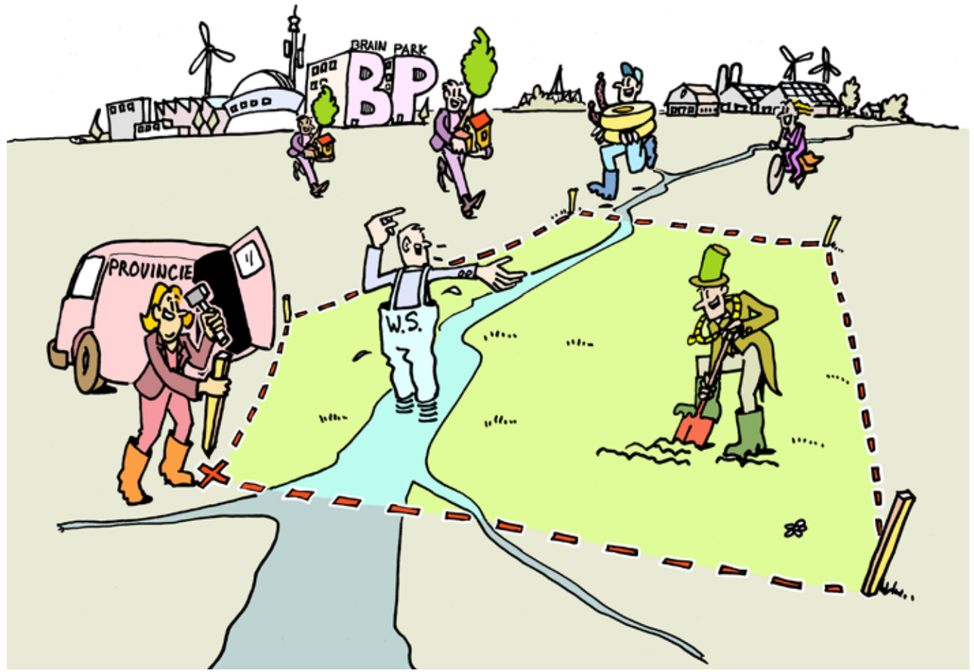
Toepassing nieuwe verdienmogelijkheden. Bijzonder is een gebiedsfonds met inbreng van grond door betrokken overheden. Baten van ontwikkelingen komen ten goede aan de kwaliteiten van de Kempen.

Sterk

Verbinding organisaties met vitale en producerende netwerken. Functionarissen van betrokken overheden hebben ruim mandaat om te coproduceren in netwerken met bewoners, ondernemers en gebruikers van het gebied.

Zwak

Verbinding tussen schalen en sectoren. Qua natuur vormen De Kempen, waar de Beerze in ligt, een contramal van Brainport. Qua cultuur van ambachten en het vermogen zichzelf steeds opnieuw uit te vinden staat het gebied aan de wieg van Brainport. Ondanks deze relaties is nog amper ingezet op investeringen door ondernemers in Brainport, terwijl het gebied wel de gewenste leefkwaliteit van kenniswerkers kan bieden. Dit staat dan ook hoog op de agenda voor de komende jaren.



2 Bieslandse Bos

Plaats: Gemeente Pijnacker-Nootdorp tussen Delft, Den Haag en Zoetermeer
Start proces: 1988

Urgenties

Recreatiegebied Balij en Bieslandse Bos is voor een deel ontstaan in het kader van de Floriade in 1992. Van de in totaal 610 hectaren moeten er nog twintig worden verworven en zeventig worden ingericht. Middelen voor beheer, gemiddeld voor een dergelijk gebied vierduizend euro per hectare per jaar, zijn er niet. Het Rijk heeft zich teruggetrokken en de provincie schuift de rekening door naar Staatsbosbeheer als eigenaar van het gebied. Zonder beheer ontstaan risico's voor de vele duizenden gebruikers van het gebied. Te denken valt aan instortende bruggetjes, vallende takken en gaten in paden. In het ergste geval kan de noodzaak ontstaan het gebied af te sluiten voor gebruik.

Ambities

Een recreatiegebied voor een kleine miljoen mensen binnen een straal van vijf kilometer. In het gebied kunnen vooral stedelingen ontspannen, in contact treden met elkaar en met natuur, bewegen en in preventieve zin zelf bijdragen aan hun gezondheid. De ambities raken voornamelijk aan groene en blauwe waarden, als contramal van stedelijke waarden in de sfeer van wonen en werken. Binnen het recreatiegebied zelf zijn vooralsnog geen verdienmogelijkheden gedacht. De gedachten van een openbaar gebied dat volledig met publieke middelen wordt bekostigd dateren letterlijk uit de vorige eeuw, toen nog werd uitgegaan van economische groei tot in het oneindige.

Condities

Vooral voor beheer ontbreekt het aan middelen. Voor 610 hectaren gaat het, uitgaande van regulier beheer, om circa twee miljoen euro op jaarbasis. Wellicht kan het wat soberder maar een intensief gebruikt recreatiegebied kan niet zonder beheer vitaal en veilig blijven. Het is immers geen wildernisnatuur. Als overheden niet in staat zijn de beheerkosten op zich te nemen, resten er een paar mogelijkheden. De eerste mogelijkheid is adoptie door een private partij of een particuliere mecenas. Vanwege besparingen op curatieve gezondheidszorg door preventief bewegen en ontspannen, zou een zorgverzekeraar voor de hand liggen. Zij zien dit echter niet als hun taak. De tweede mogelijkheid is het genereren van inkomsten door exploitatie van horeca in het gebied, het heffen van entreegelden en het werven van betalende 'vrienden' van het gebied. Dit laatste kan kansrijk zijn gezien het mentale eigenaarschap dat zich nu breed aftekent. De organisatie kan worden ondergebracht bij een coöperatie, een *development trust*, vergelijkbaar met de Broekpolder bij Vlaardingen. De derde mogelijkheid is het afsluiten van het gebied. Pas daarna zal de urgentie politieke agenda's bereiken en kan het zijn dat overheden onder druk van gebruikers andere prioriteiten stellen.

Acht P's

Personen in de rol van gebruikers staan centraal, in de rol van initiatiefnemers komt het nu pas los. Vooral impliciet gelden principes zoals 'inrichting boven beheer'. Er is sprake van een breed gedeeld panorama: een blauwgroen recreatiegebied als contramal van oprukkende verstedelijking. Het programma bestaat vooralsnog uit aankopen, inrichten en beheren. Pakketten, projecten en producten hebben betrekking op deelgebieden en zijn tastbaar. Parallel aan verdere ontwikkeling wordt al volop gebruik gemaakt van het gebied.

Icoon

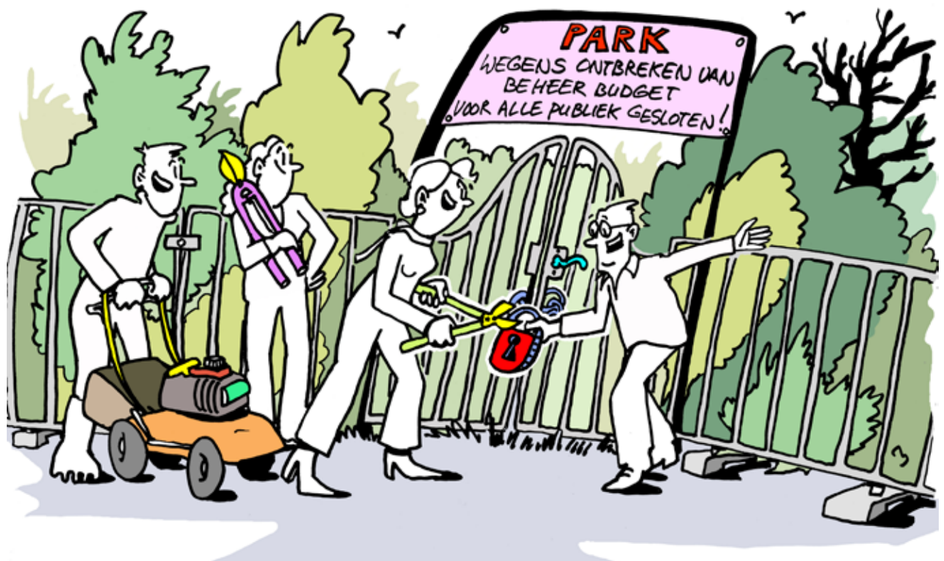
Niet van toepassing.

Sterk

Verbinding gebiedsopgaven met mentaal eigenaarschap bij gebruikers.

Zwak

Invulling aan inspirerend en gedeeld leiderschap.



3 Brainport Landelijk Strijp

Plaats: zuidoosten van Noord-Brabant
Start proces: 2009

Urgenties

Brainport Eindhoven is in 2011 uitgeroepen tot slimste regio van de wereld. Liefst tachtig procent van technologie voor mobiele telefoons komt uit deze regio. Het is inmiddels de tweede economie van Nederland: goed voor vijfendertig procent van de export, vijfenveertig procent van de private uitgaven aan *research and development* en vijfenvijftig procent van de patenten. Om deze stevige positie te behouden is zowel op korte als op lange termijn talent nodig. Meer dan wat opleidingsinstituten, variërend van universiteiten en hogescholen tot middelbaar beroepsonderwijs en vakscholen in de regio zo niet Nederland kunnen leveren. Ondernemers, overheden en onderwijsinstellingen zijn gezamenlijk *the battle for talent* aangegaan. Om deze strijd tot een succes te kunnen maken is een kwaliteitssprong binnen toeleveranciers nodig alsook inspirerende verbindingen tussen toeleveranciers onderling en tussen toeleverende bedrijven en al bewezen wereldspelers zoals ASML. De beweging is tevens van belang om de afhankelijkheid van enkele wereldspelers te verkleinen en de economische kracht van het netwerk van bedrijven te vergroten. In de jaren tachtig van de vorige eeuw heeft de conjunctuurgevoelige regio ervaren wat het betekent als een bedrijf als DAF omvalt en Philips rode cijfers schrijft. Een schaalsprong in kwaliteit en ketens kan de kraamkamerfunctie van de regio versterken.

Ambities

Brainport Eindhoven is geen duidelijk afgebakend gebied maar een netwerk van toptechnologische bedrijven, toeleveranciers en kennisinstellingen. Landelijk Strijp (1300 ha), gelegen tussen de A2, de A58 en het Beatrixkanaal, maakt deel uit van Brainport Avenue en vormt de entourage van Brainport Innovatie Campus (200 ha) als grote motor. Deze campus is bedoeld voor toeleverende bedrijven aan wereldspelers ASML, Philips, VDL, FEI, et cetera. Om als regio wereldspeler te kunnen blijven zijn ruimtelijke concentratie van en kwaliteitssprongen binnen toeleverende bedrijven nodig. Een campus met een omvang van vijfenzestig hectaren is toereikend voor internationale uitstraling en onderlinge inspiratie van bedrijven zoals NTS Group, Frencken Europe, KMWE en Sioux. De campus is gedacht in het hart van Landelijk Strijp, een prachtig groen raamwerk met oude bomen, boomgaarden en cultuurhistorische panden. Ter versterking van dit casco wordt nu al geïnvesteerd door Eindhoven en andere organisaties. De mobiliteit krijgt een impuls door uitbreiding van Eindhoven Airport, een treinstation en HOV, verbetering van weginfrastructuur en ruim baan voor fietsers. Met een zo aantrekkelijke campus kunnen opleidingsinstituten hun studenten tonen dat werken in hightech wat anders is dan in een overall aandraaien van boutjes en moertjes in een gedateerde werkplaats. Vooralsnog zijn betrokken overheden de aanjager van deze gebiedsontwikkeling. Acht koplopers van de beoogde ondernemers hebben in oktober 2012 te kennen gegeven het eerste cluster bedrijven op dertien hectaren te willen ontwikkelen. De bedrijfsgebouwen die zij door verhuizing naar Landelijk Strijp (deels) achter laten worden opnieuw bestemd, waardoor Brainport Innovatie Campus niet tot structurele ontwrichting van andere gebieden leidt.

Condities

Betrokken overheden hebben geïnvesteerd in grond, groen, gebouwen, infrastructuur en menskracht voor processen. Betrokken ondernemers gaan vooral door met waar zij goed in zijn en hebben in het campusproces vooralsnog voornamelijk geïnvesteerd in menskracht. Gemeente Eindhoven staat voor andere bedrijventerreinen voor afwaardering van tientallen miljoenen euro's op grond, terwijl hier wordt geïnvesteerd in een nieuwe bedrijvenlocatie. Voor de gemeenteraad is dit slechts acceptabel en naar de bevolking toe uitlegbaar, als ondernemers daadwerkelijk de beweging naar de campus maken en de toekomst van hun huidige terreinen niet in het geding is. De koplopers zijn enthousiast, maar van een fysieke bedrijfsverplaatsing is het nog niet gekomen. *The proof of the pudding is in the eating.* Uit overtuiging van de kracht van het concept blijven overheden in de omgevingskwaliteit investeren. De directies van in potentie driehonderd bedrijven zijn met elkaar in gesprek. Tachtig bedrijven zijn al lid van een aan de campus gerelateerde coöperatie. Overheden, grote wereldspelers, financiers en beleggers overwegen samenwerking maar zijn vooralsnog niet in de coöperatie gestapt. Voor overheden hangt dit samen met principiële keuzen en juridische mogelijkheden. Voor wereldspelers zou het uit welbegrepen eigenbelang aantrekkelijk kunnen zijn actief in te stappen. Iets verder gaat een (voor)investering in de campus door een kapitaalkrachtige wereldspeler, om vervolgens bedrijfsgebouwen te verhuren aan het beoogde midden- en kleinbedrijf. Dit kan de investeringsdrempel zodanig verlagen dat zij de overstap kunnen maken.

Acht P's

Initiatiefnemers van de campus zijn overheden in goed overleg met ondernemers en onderwijsinstellingen. Principes zijn tamelijk impliciet opgenomen in een ontwikkeldocument. Het is de vraag of daadwerkelijk sprake is van gedeelde waarden, waar partijen elkaar tijdens het proces op kunnen aanspreken. Het panorama is weliswaar een ronkende regio maar waar Brainport werkelijk voor staat is nog zwak gearticuleerd. Inherent aan de aard is het zachter dan een airport, seaport, trainport of greenport maar een slag concreter is nodig voor een breder mensenverhaal. Van een programma met pakketten en zelfs al projecten en producten is sprake. Spraakmakend als project is de reeds in gang gezette transformatie van een kazerne naar een internationale (vak)school. De gebruikers zijn in dit geval medewerkers van bedrijven op de campus van allure. Zij zijn via onderzoeken en dus nog voornamelijk indirect betrokken bij de ontwikkeling.

Icoon

Niet van toepassing.

Sterk

Verbinding beleidsurgenties met gebiedsurgenties.

Zwak

Verbinding gebiedsopgaven met mentaal eigenaarschap bij gebruikers.

4 Dijk van een Delta

Plaats: Rijn, van Lobith tot Zuidwestelijke Delta
Start proces: 2009

Urgenties

Nederland Waterland spreekt wereldwijd tot de verbeelding. Meest bekend zijn de Deltawerken en de Zuiderzeewerken. Geleidelijk neemt ook de belangstelling voor projecten in het kader van Ruimte voor de Rivier toe. Langs de grote rivieren ligt volop historie. Voor hen die het weten vertelt het landschap een verhaal van duizenden jaren omgaan met water, ook in stedenbouwkundige en sociaaleconomische zin. Het recreatieve aanbod is aanzienlijk, maar is te uniform om aantrekkelijke arrangementen te kunnen bieden. Daarnaast zijn kwaliteit en verbinding van het aanbod aandachtspunten. Door de bank genomen gaapt er een kloof tussen de toenemende vraag naar kwaliteit en diversiteit en een aanbod dat daarbij achter blijft. Anders dan de meeste andere sectoren, moet de recreatiesector zich veelal zonder subsidies en met een marginale kennisinfrastructuur zelf vernieuwen. De wil daartoe is groot maar de magere marges maken sprongen voorwaarts lastig. Dit is ongunstig voor de recreatiesector maar ook voor de samenleving als geheel. In de zin van hernemen van creativiteit (re-creatie) vormt kwaliteitsrecreatie een basis voor innovatie in tal van sectoren.

Ambities

Twaalf recreatieondernemingen hebben in het kader van het programma Dijk van een Delta met steun van overheden ingezet op het ontsluiten van gebiedskwaliteiten in de sfeer van cultuurhistorie (van Romeinen tot Tweede Wereldoorlog), waterwerken (duizend jaar dijken, dammen, sluizen, stuwen, gemalen), streekproducten (landbouw en nijverheid), industrieel erfgoed (steenfabrieken, molens), verblijfsrecreatie en horeca. Voor ontsluiting en beleving zijn vijf beeldverhalen opgesteld. Naast het ontsluiten van wat al aanwezig is, gaat het om verrijking, verhoging van de kwaliteit en om verbindingen van losse elementen. Samenwerking tussen gemeenten in regionaal verband en ondernemers in ketens is essentieel doordat recreanten vooral arrangementen waarderen. Eén losse activiteit trekt hooguit dagjesmensen met eigen koelbox en rugzak. Lokale economieën zijn vooral gebaat bij meerdaagse verblijven. Daarvoor geldt een rijk en kwalitatief hoogwaardig aanbod als voorwaarde. Ondernemers werken samen aan sluitende business cases voor kwaliteitssprongen.

Condities

Zonder subsidies en met magere marges staat de sector voor een pittige opgave. Maar gezien de stijgende vraag naar recreatieve voorzieningen met een knipoog naar *edutainment* en zingeving en de wil van zowel gemeenten als ondernemers er samen meer van te maken, is de opgave realistisch. Wel vereist het een mentaliteit van onderlinge collegialiteit, ook in de nieuwe financieel-economische realiteit die zou kunnen leiden tot scherpere concurrentie. Maar met een ieder-voor-zich-mentaliteit blijft de noodzakelijke kwaliteitssprong uit en laten recreanten betreffende regio's links liggen. Dat raakt alle betrokken gemeenten en ondernemers. Te overwegen is een onafhankelijk keurmerk voor kwaliteit, waardoor investeringen worden beloond en navolging oproepen.

Acht P's

Er wordt gewerkt aan principes maar die zijn er nog niet. Met beeldverhalen is een poging gedaan te komen tot regiopanorama's. Het is de vraag of deze panorama's daadwerkelijk van de streek zijn of dat het (gedeeltelijk) door buitenstaanders bedachte verhalen zijn. Aan programma's en pakketten wordt gewerkt. Gemeenten en ondernemers doen serieuze pogingen over hun eigen schaduw heen te springen. Provincies hebben hierbij wezenlijk geholpen. Op het niveau van projecten en producten gebeurt het meeste. Sommige producten passen naadloos bij de panorama's in wording. Uitzonderlijk sterk is de sector in directe relaties met gebruikers.

Icoon

Niet van toepassing.

Sterk

Verbinding gebiedsopgaven met mentaal eigenaarschap bij gebruikers.

Zwak

Toepassing nieuwe verdienmogelijkheden.

Soms is het beter achteraf excuses te vragen dan vooraf toestemming.

5 Eiland van Schalkwijk

Plaats: Houten
Start proces: 2009

Urgenties

In 1993 kreeg Gemeente Houten in het kader van de Vierde Nota over de Ruimtelijke Ordening Extra (VINEX) een groeitaak toegewezen. De keuze bestond uit Houten-Zuid of Schalkstad. Het werd Houten-Zuid, inmiddels grotendeels gerealiseerd. In 1994 werden stedelijke uitbreidingsplannen voor het Eiland van Schalkwijk stopgezet. De grond was al wel grotendeels gekocht door ontwikkelaars, die ook na 1994 doorgingen met het aankopen van grond tegen oplopende prijzen. Het gebied bleef geruime tijd boven de markt zweven als woningbouwlocatie. De onzekerheid over de ontwikkelingsrichting en de grondposities hebben het gebied op slot gezet. Ondanks zelfredzame en ondernemende inwoners, wordt amper geïnvesteerd in het gebied. Agrariërs kunnen niet uitbreiden en initiatiefnemers in de kiem wisten tot voor kort niet waar ze aan toe zijn. Schrikbeeld is een verrommelde stadsrand.

Ambities

In 2011 heeft de gemeente voor het gebied een structuurvisie vastgesteld. Hieruit spreekt de ambitie om met respect voor de identiteit van het gebied ontwikkelingen mogelijk te maken, waardoor tegenwicht ontstaat voor de oprukkende stadsrandenproblematiek in een nog open groene ruimte in het Utrechtse hogedrukgebied. Provincie Utrecht heeft het aantal nieuw te bouwen woningen buiten de rode contour gemaximeerd op 250 en heeft het gebied in haar structuurvisie benoemd tot experimenteergebied voor uitnodigingsplanologie. Gemeente Houten heeft in haar structuurvisie op creatieve wijze oproepen gedaan voor initiatieven. Er zijn achtentwintig initiatieven ingediend, variërend van kleinschalige woningbouw en een windmolenpark tot pannenkoekenhuizen en transformatie van polder Bokhoven. Realisatie vereist innovatief omgaan met private grondposities en particuliere initiatieven in relatie tot wat nodig is voor vitaliteit van landschap en economie.

Condities

Uitnodigen tot initiatieven is nieuw en het er adequaat mee omgaan eveneens. Gemeente, provincie en waterschap werken hierin goed samen maar voor de initiatiefnemers is in relationele zin sprake van een radiostilte van een klein jaar. Terwijl zij snelheid ambiëren en die ook nodig hebben om investeerders aan tafel te houden. Dit geldt in het bijzonder voor initiatiefnemers die aanzienlijke kosten hebben gemaakt om verplichte procedures te doorlopen. Het uitnodigen tot initiatieven mag eenvoudig klinken, in werkelijkheid is het ermee omgaan een pittige uitdaging die vakmanschap en capaciteit vereist. De belangrijkste opgave is het programmatisch verbinden van initiatieven in een gebied waar het gros van de grond in handen is van projectontwikkelaars, die vooralsnog onvoldoende perspectief zien om mee te bewegen. Een deel van hen blijft geloven in de behoefte aan grootschalige woningbouw in deze regio.

Acht P's

Personen als initiatiefnemers krijgen ruim baan. Principes zijn impliciet opgenomen in de structuurvisie voor het gebied. Op het niveau van het panorama is sprake van een tweedeling. Overheden en inwoners gaan voor behoud door ontwikkeling en ontwikkelaars gaan vooralsnog voor transformatie tot een eigentijdse variant op Schalkstad. Deze dichotomie is een ernstig complicerende factor die om oplossing vraagt. Voor de toekomst van het gebied is het nodig dat ook ontwikkelaars perspectief zien in het publiekparticuliere panorama. Bijvoorbeeld door investeringen in vrijetijdseconomie. Programmatische inbedding van initiatieven op project- en productniveau is urgent, willen initiatiefnemers niet één voor één afhaken. Personen als gebruikers staan centraal in het proces.

Icoon

Verbinding gebiedsopgaven met mentaal eigenaarschap bij gebruikers.

Sterk

Verbinding beleidsurgenties met gebiedsurgenties.

Zwak

Invulling aan inspirerend en gedeeld leiderschap.

6 Hoboken

Plaats: Museumkwartier, Rotterdam
Start proces: 2008

Urgenties

In het gebied werken hoogopgeleide en relatief vermogende kenniswerkers, maar ze wonen er niet. Ondanks de aanwezigheid van een Erasmus Medisch Centrum, de Hogeschool Rotterdam, musea waaronder het Nederlands Architectuur Instituut en Boymans van Beuningen en de Coolhaven blijft de gebiedskwaliteit hangen op een mager zesje. Achttien organisaties (publiek, privaat en particulier) hebben de gebiedsurgenties, die stroken met sociaaleconomische beleidsurgenties van Rotterdam, onderkend.

Ambities

Verbeteren van de binnenstedelijke economie van Rotterdam en creëren van een topmilieu met ruimte voor lichaam en geest. Bieden van woon- en werkperspectief voor hoogopgeleiden, opleiding van ondernemende kenniswerkers en benutten van kennis en cultuur als kassa's voor het gebied. De beoogde verbetering ontstaat door met name verbindingen tussen bestaande elementen en door slim gebruik te maken van elkaars stromen van mensen en middelen. Via een netwerkbenadering bewerkstelligen van steeds breder collectief mentaal eigenaarschap, een wij-gevoel voor Hoboken.

Condities

Gemeente Rotterdam is co-creator (één van de achttien), aanjager van het proces van coproductie en facilitator van (nieuwe) coalities. Een onafhankelijke procesmanager, in dienst van de gemeente maar actief namens alle partners, onderhoudt op het niveau van personen contacten, staat open voor inbreng door nieuwe partijen en houdt met zijn team bij wie waarin investeert. De achttien partijen hebben ter markering van hun gezamenlijke proces een visiedocument en Hoboken-principes ondertekend. De toen gemaakte foto vormt een tastbaar bewijs van het met elkaar aangegane commitment.

Acht P's

Er zijn achttien gecommitteerde initiatiefnemers die principes hebben omarmd. Het zijn principes voor duurzame ontwikkeling in relatie tot wonen, werken, bereikbaarheid en economie. Ook is sprake van een gedeeld panorama, een programma en per deelgebied een pakket met projecten. De beweging vindt plaats op project- en productniveau in relatie tot het panorama. De initiatiefnemers en de gebruikers staan steeds beter met elkaar in contact. De gebiedsontwikkeling wordt gepercipieerd als een proces met een in- en uitstapmoment.

Icoon

Verbinding organisaties met vitale en producerende netwerken. Gemeente Rotterdam is er in geslaagd andere cruciale spelers te betrekken bij de urgenties en hen te stimuleren tot het definiëren van verbonden ambities. In de praktijk blijkt het te werken. Actoren achter onderwijs, gezondheid en woningbouw trekken samen op en ook het NAI is mentaal verbonden met de omgeving. Er wordt ook daadwerkelijk geïnvesteerd. Alleen de wereld van fysieke infrastructuur is nog zwak verbonden.

Sterk

Verbinding gebiedsopgaven met mentaal eigenaarschap bij gebruikers. Naast de achttien ondertekenaars van het visiedocument haken middenstanders aan om gezamenlijk meerwaarde te creëren waar velen beter van worden zonder dat het iemand iets kost. De beoogde olievlek begint concreet vrucht af te werpen.

Zwak

Invulling aan zelfkritische en zelflerende teams. De ontwikkeling is kwetsbaar, want leunt op enkele stimulerende personen. Met oog op continuïteit is bredere borging wenselijk en zal bij wisseling van sleutelpersonen meer zorg moeten worden besteed aan de overdracht van Hobokenwaarden. Ook is continue alertheid op het adequaat zijn van het gezelschap van partners vereist. Verder is er voor andere gebieden veel te leren van de aanpak, die nog beperkt is ontsloten en uitgedragen.

7 Nijverheidslaan Weesp

Plaats: Weesp
Start proces: 2010

Urgenties

Nijverheidslaan is één van de vier bedrijventerreinen van Weesp. Het terrein ligt pal aan de Vecht tussen de historische binnenstad aan de zuidkant en de Bloemendalerpolder aan de noordkant. Op ruim dertien hectaren staan hier circa twintig bedrijfsgebouwen. Vanwege productie van visolie en leerlooi door één van de bedrijven, geldt een geurcirkel waarvan over de minimaal te hanteren omvang geen daadkrachtig standpunt is ingenomen. De zittende ondernemers zien geen urgentie om hun bedrijf te verplaatsen. Wel willen zij duidelijkheid met het oog op investeringsbeslissingen op de bestaande dan wel een nieuwe locatie.

Na marktwerking in de zorg, zorgwerking in de markt.

Ambities

Eind 2010 heeft de gemeenteraad van Weesp een structuurvisie vastgesteld waarin is bepaald dat bedrijven worden geconcentreerd op bedrijventerrein Noord. Voor de Nijverheidslaan geldt als ambitie een transformatie naar wonen (zeshonderd woningen), recreatie en bedrijvigheid gerelateerd aan watersport. De gemeente opteert voor een geleidelijk proces, waarbij zij faciliteert en een marktpartij de ontwikkeling op zich neemt. Begin 2011 is een intentieovereenkomst tussen de gemeente en een combinatie van Dura Vermeer en KZK projectregisseurs ondertekend. De overeenkomst bepaalt dat kosten en risico's van de beoogde transformatie volledig bij de marktpartijen liggen en dat zij de haalbaarheid onderzoeken. De zittende ondernemers op het bedrijventerrein hopen uitgekocht te worden en met dat kapitaal een nieuw bedrijfsgebouw te kunnen ontwikkelen, bijvoorbeeld in Noord. Zowel gemeente als marktpartijen zien een woongebied voor zich dat complementair is aan de Bloemendalerpolder. Geen grootschalige uitleg maar een robuust binnenstedelijk woonwerkgebied.

Condities

De marktpartijen hebben de haalbaarheid van de gebiedsontwikkeling als één project meermalen doorgerekend en zijn tot de conclusie gekomen dat het op die manier niet gaat lukken. Om het wel te doen slagen is een geleidelijk ontwikkelproces nodig. Vanuit een panorama, een programma en eerste tastbare producten die zo aantrekkelijk zijn dat ze werken als aanjagers. De realisatie van eerste parels komt niet van de grond zolang een geurcirkel van driehonderd meter wordt aangehouden. Pas als die teruggaat naar bij voorkeur vijftig meter om het betreffende bedrijf en gedeeltelijke wijziging van het bestemmingsplan een feit is, komen vrijwel zeker middelen beschikbaar die realisatie van woningbouw aan de Vecht mogelijk maken. Eerste bewoners zullen entrepreneurs zijn die bereid zijn de eerste jaren aan de rand van een bedrijventerrein te wonen. In ruil daarvoor krijgen zij op termijn zicht op waarschijnlijke waardestijging van hun vastgoed. Betrokken marktpartijen staan open voor passende initiatieven om gedurende de transformatieperiode levendigheid en nieuw elan in het gebied te brengen. Ondanks de ondertekende samenwerkingsovereenkomst blijkt sprake van een beperkt vertrouwen tussen gemeente en marktpartijen. Leden van de gemeenteraad zijn getraumatiseerd door de aanvankelijke opstelling van marktpartijen in de Bloemendalerpolder en vrezen dat ook nu de krenten uit de pap worden gevist om vervolgens de rekening door te schuiven naar de gemeente.

Acht P's

Kort na vaststelling van de structuurvisie hebben marktpartijen initiatief genomen voor transformatie van het bedrijventerrein. In de structuurvisie zijn voorzichtig enkele publieke principes geformuleerd en is een panorama geschetst. Dit panorama is uitgewerkt in een gebiedsvisie en een stedenbouwkundig plan. Vervolgens is de haalbaarheid op projectniveau doorgerekend. De marktpartijen staan nu voor de uitdaging om er op programmatisch niveau uit te komen, als geleidelijk proces. Waar mogelijk worden eerste producten, waarmee het panorama zichtbaar wordt, op korte termijn gerealiseerd. De gemeenteraad is aan zet om dit in procedurele zin mogelijk te maken.

Icoon

Niet van toepassing.

Sterk

Verbinding gebiedsopgaven met mentaal eigenaarschap bij gebruikers. In korte tijd zijn de op het terrein zittende ondernemers betrokken geraakt bij de toekomst van hun Nijverheidslaan en is zicht op particulieren die in de toekomstige situatie willen wonen en werken in de Nijverheidswerf.

Zwak

Invulling aan inspirerend en gedeeld leiderschap. De voortgang hapert omdat van elkaar afhankelijke partijen op elkaar blijven wachten. Privaat doorpakken vereist publieke besluitvorming en herstel van onderling vertrouwen, opdat de gemeente effectief kan faciliteren.

8 Noordboulevard Scheveningen

Plaats: Den Haag
Start proces: 2012

Urgenties

Scheveningen was tot voor kort een zwakke schakel in de kustverdediging tegen zeewater. De afgelopen jaren is door het Rijk fors geïnvesteerd in waterveiligheid. Meekoppelend door Gemeente Den Haag heeft het centrale deel van de boulevard van Scheveningen, naar een ontwerp van de architect Manuel de Sola-Morales, een kleine metamorfose ondergaan. Het is één van de weinige strandboulevards in Nederland die zich kan meten met boulevards in de meeste andere landen. De Noordboulevard kenmerkt zich nog door een gedateerde winkelstrip en een inrichting van de openbare ruimte die sterk te wensen over laat. De afnemende aantrekkingskracht op recreanten wordt naar verwachting ernstiger als Van der Valk de Pier vanaf 2013 gaat sluiten. Voor zowel imago als lokale economie van Scheveningen is nieuw elan nodig.

Ambities

De familie Hommerson, eigenaar van de Palace Promenade en de Noordboulevard, heeft het voornemen een spectaculaire impuls aan het gebied te geven. Het bestaande vastgoed wordt vervangen door een nieuw winkelcentrum met toonaangevende attracties en een parkeergarage. Bijzonder baken en attractiepunt aan het einde van de boulevard is een eventuele eerste vestiging van Legoland in Nederland. Het ontwerp van architect Wim de Bruijn gaat uit van een compacte bouwvorm, waarbij twee parkeerlagen worden ontgraven uit het huidige duin. Hierdoor ontstaat een hybride constructie tussen duin en betonconstructie met dam- of diepwand. Idealiter kan het vrijkomende duinzand zodanig worden ingezet dat de sterkte van de zeewering in tact blijft. Gemeente Den Haag staat positief tegenover het private initiatief, want ziet er de beoogde impuls in en mist thans de middelen om zelf te ontwikkelen. De waterbeheerders, Hoogheemraadschap van Delfland en Rijkswaterstaat, staan in beginsel sympathiek tegenover het ontwerp maar hebben nog vragen in relatie tot waterveiligheid en betaling van eventuele meerkosten van beheer op korte en lange termijn.

Condities

Ondanks positieve reacties van de zijde van overheden, heeft de initiatiefnemer het gevoel voor antwoorden op vragen van het kastje naar de muur te worden gestuurd. De gemeente verwijst naar het waterschap, het waterschap naar het Rijk voor een generiek toetsingskader, het Rijk naar de gemeente, ambtenaren naar bestuurders, bestuurders naar het Deltaprogramma en ook de Topsector Water is als verlosser genoemd. Hete aardappels worden zolang doorgeschoven dat koude puree overblijft. Waar een initiatiefnemer met waarschijnlijk overtuigend maatschappelijke meerwaarde wil investeren in een tijd van kapitaalschaarste, ligt een rode loper eerder voor de hand dan een blauwe plek. Niemand stelt waterveiligheid ter discussie maar bij de initiatiefnemer gaat het er niet in dat, uit onzekerheid over de zanduitschurende werking van harde elementen, bij voorbaat alle innovatie moet worden uitgesloten. Rijkswaterstaat heeft aangeboden kennis in te brengen en kan wellicht fysiek van betekenis zijn in relatie tot zandsuppletie. Gemeente Den Haag is een grote gemeente die, zoals ook andere gemeenten, decennia heer en meester over de ruimte is geweest. Planologie stond voor strakke publieke maakbaarheid. Nu het ontbreekt aan ontwikkelgelden worden private en particuliere initiatieven eerder gedoogd dan omarmd, wellicht in afwachting van beter tijden voor de gemeente. Voor het meedenken met de initiatiefnemer zijn slechts mondjesmaat ambtelijke uren ter beschikking gesteld. Onderwijl tikken de klok en de teller van betrokken ondernemers. Legoland is al in gesprek met een andere gemeente en de familie Hommerson rekent terug vanaf de beoogde openingsdatum van het *Discovery Centre* op 3 april 2015. Om die datum te halen moet na de zomer van 2013 de schop in de grond. Als dat niet haalbaar blijkt, gaat de stekker eruit en ligt de bal bij de gemeente.

Acht P's

Het is een initiatief van een kapitaalkrachtige private partij die zowel uit welbegrepen eigenbelang als maatschappelijk belang investeert in kwaliteitsverbetering en zo nauw mogelijk aansluit bij de vraag van particulieren. Principes zijn impliciet verwoord en zijn vooralsnog niet gedeeld met betrokken overheden. Het panorama is glashelder verbeeld in ontwerpschetsen. Hieruit zijn zowel het programma als de pakketten af te leiden. Voor een project en producten is het nog te vroeg. Gebruikers zijn vooralsnog amper betrokken bij het proces. Een presentatie van het initiatief in bijvoorbeeld het Circustheater kan niet alleen bewoners maar ook raadsleden wakker schudden.

Icoon

Toepassing van nieuwe verdienmogelijkheden vanuit het perspectief dat de beoogde private investeringen tevens bijdragen aan waterveiligheid en dat publieke investeringen in waterveiligheid ook bijdragen aan ruimtelijke en economische baten.

Sterk

Verbinding tussen schalen en sectoren.

Zwak

Invulling aan inspirerend en gedeeld leiderschap.

9 Ooijen Wanssum

Plaats: noorden van Limburg
Start proces: 2006 met voorverkenning

Urgenties

Het gebied dreigde om reden van reservering voor waterveiligheid van vooral andere gebieden, tot aan 's-Hertogenbosch, in sociaal en economisch opzicht op slot te gaan. Eind 2011 heeft het Rijk het planologische proces formeel overgedragen aan de regio en 135 miljoen voor waterveiligheid in het vooruitzicht gesteld. Tien miljoen daarvan komt uit het programma Maaswerken. Met vijftig miljoen van provincie en gemeenten telt het op tot 185 miljoen, terwijl realisatie van het gebiedsplan is geraamd op 225 miljoen. In het licht van de MIRT-systematiek en het in wording zijnde provinciaal inpassingsplan is het urgent de business case rond te krijgen. Dit kan deels door aanboren van private en particuliere middelen en slimheid en deels door verdere scherpte op wat echt essentieel is en wat ook later kan. Verder is het urgent dat het proces onomkeerbaar wordt en dat het gebied een aansprekend en goed ontsloten verhaal krijgt.

Ambities

Combineren van investeringen voor waterveiligheid met investeringen in infrastructuur, bedrijvigheid, natuur, recreatie en wonen. Water was een bedreiging en waterveiligheid is nu de motor voor het benutten van kansen voor 'Toscane om de hoek'. Dit door waarden toe te voegen, zonder kannibalisme van omliggende dorpen in de krimpgevoelige regio. Betrokken publieke partijen alsook de ondernemers en bewoners van het gebied staan pal achter de beoogde ingrepen, ook al betekent het dat sommige huizen moeten verdwijnen en andere geleidelijk op terpen worden herbouwd.

Condities

Op papier lijkt het ideaal maar in de praktijk spelen wezenlijke vragen. Zo is het nog onzeker of met sectoraal gelabelde middelen kan worden gekomen tot integrale (voor) investeringen. Welke voorwaarden gelden daarvoor? Verder komt de 125 miljoen van het Rijk uit het Deltafonds, dat pas vanaf 2020 operationeel is, en geldt de MIRT-systematiek met eisen en voorwaarden van het Rijk. In planologisch opzicht biedt een provinciaal inpassingsplan een stevige basis om door te kunnen pakken maar indien Provinciale Staten op details willen sturen kan het instrument later dwingen om van een trektocht een strak georganiseerde reis te maken. In dat geval ontbreekt de vereiste flexibiliteit en wordt het erg omslachtig om nog onvoorziene kansen te benutten. Tot slot is haast geboden, want de kans dat de hoogwatersituaties in 1993 en 1995 wegzakken in geheugens is niet denkbeeldig. Voor de realisatie ligt een arrangement van deelconcessies, aanbestedingen, uitnodigingen, onderhandelingen en kavelruil voor de hand.

Acht P's

Als deel van het proces is fors geïnvesteerd in het formuleren van gezamenlijke principes en een gebiedspanorama. Vrijwel elke particulier is aan huis bezocht met kennis en de vraag hoe hij of zij de toekomst van en in het gebied ziet. Vervolgens zijn een programma op hoofdlijnen, enkele ruimtelijke pakketten en tientallen projecten geformuleerd. Spoedige realisatie van eerste projecten kunnen zowel panorama als programma versterken.

Icoon

Verbinding gebiedsopgaven met mentaal eigenaarschap. Het gebiedsplan is van vrijwel iedere betrokkene. Het is het plan van de streek, waardoor de neuzen dezelfde kant op staan. Het proces getuigt van een fraai staaltje uitnodigend en passioneel werken.

Sterk

Verbinding beleidsurgenties met gebiedsurgenties. De rijksverantwoordelijkheid voor waterveiligheid aan de Maas is verbonden met sociale en economische gebiedsurgenties. Zonder wateropgave zou de kans op ongewenste effecten van vermindering van gebiedsvitaliteit fors groter zijn.

Zwak

Toepassing nieuwe verdienmogelijkheden. Realisatie van het gebiedsplan komt nagenoeg volledig voor rekening van betrokken overheden. In dit opzicht is het een klassiek publiek proces. Pas in de loop van 2012 zijn ondernemers en bewoners uitgenodigd mee te investeren.

Moeten: beleidsurgenties en gebiedsurgenties.
Willen: professioneel en passioneel.
Kunnen: rationeel en relationeel.

10 Oostelijke Langstraat

Plaats: A59 tussen 's-Hertogenbosch en Waalwijk
Start proces: 2008

Urgenties

De A59 is een 'vergeten snelweg', te klein voor het tafellaken en te groot voor het servet. De weg staat weliswaar niet in de file Top 50 van Rijkswaterstaat maar doorrijden is er niet bij, terwijl de weg de poort naar de Efteling met vier miljoen bezoekers per jaar is en de ruggengraat vormt van een logistiek en maakindustriegebied met klinkende namen als Docdata (onder meer distributie voor Bol.com), Mandemakers, Xenos en tal van metaalbedrijven. De in ketens samenwerkende bedrijven worden gehinderd in hun bedrijfsvoering door de sterke afhankelijkheid van die ene weg met over dertig kilometer liefst negen opstoppende en veelal onvolledige aansluitingen. Zonder verbetering van de infrastructuur komen ook nieuwe woonwijken en bedrijventerreinen niet van de grond, terwijl er in deze groeiregio wel grote vraag naar is. Ook zijn verbeteringen nodig in de groene en blauwe structuren, vooral in noord-zuid richting.

Ambities

De regio zet in op behoud van het tweemaal tweestrookskarakter van de A59, halvering van het aantal aansluitingen, aanleg en forse verbetering van parallelle wegstructuren, groenblauwe verbindingen tussen Drunense Duinen en de Maas en verdere ontsluiting van het recreatief potentieel van het gebied. Publiek, privaat en particulier zetten in op onderlinge versterking van infrastructuur en gebiedsontwikkeling.

Condities

Een breed samengestelde adviesgroep met vertegenwoordigers van Transport en Logistiek Nederland en Vereniging Natuurmonumenten tot Fietsersbond en Brabantse Milieufederatie heeft gewerkt aan een programma met gebalanceerde aandacht voor groen, blauw, rood en grijs. Leden van de adviesgroep zijn mentaal en maatschappelijk betrokken. Bedrijvenplatforms van Heusden en Waalwijk, met honderden leden, zijn vrijwillig bereid tot verhoging van de OZB door verhoging van het aan de WOZ-waarde gerelateerde percentage voor hun bedrijfspanden, op voorwaarde van investering van de extra te innen gelden in verbetering van de infrastructuur. Van de geraamde kosten van circa honderd miljoen heeft de regio driekwart rond. Het nog ontbrekende kwart wordt verwacht van het Rijk. Niet als investeringsmiddelen maar als gekapitaliseerde beheergelden, wetende dat Rijkswaterstaat ook zonder deze gebiedsontwikkeling de komende jaren zal moeten investeren in de weg inclusief kunstwerken. Om het Rijk over de brug te helpen is het goed om, naast andere wegen, ook de A59 te positioneren op de as Rotterdam-Venlo.

Acht P's

Het proces is geïnitieerd door een breed palet aan initiatiefnemers. Zij hebben met elkaar gesproken over te hanteren principes, zoals een balans tussen groene, blauwe, rode en grijze investeringen en de noodzaak van consensus daarover. Vervolgens is gezamenlijk gewerkt aan een panorama voor het gebied. Geen dichtgetimmerde visie als eufemisme voor een blauwdrukplan maar een kaartbeeld met verbindingslijnen en vlekken. Daaruit is een programma ontwikkeld met daarbinnen verbonden pakketten van de deelnemende gemeenten en het waterschap. Anticiperend zijn de eerste projecten al gestart en is zelfs al een product opgeleverd in de vorm van aankoop en sloop van een landschappelijk detonerend glastuinbouwbedrijf. Veel van de initiatiefnemers zijn of representeren ook gebruikers.

Icoon

Invulling aan inspirerend en gedeeld leiderschap. Provincie Noord-Brabant is regisseur en partij maar het is een proces van velen. Ook andere partners nemen initiatieven en handelen op het vlak waar zij de meeste meerwaarde kunnen tonen.

Sterk

Verbinding gebiedsopgaven met mentaal eigenaarschap. Alleen al de bereidheid van het Heusdens en Waalwijks bedrijfsleven om voor in totaal vijftien miljoen euro bij te dragen getuigt van grote betrokkenheid. Bewoners en gebruikers zijn emotioneel betrokken en bereid mee te werken aan een succesvolle oplossing.

Zwak

Invulling aan zelfkritische en zelflerende teams. Het procesteam, de adviesgroep en het bestuurlijk overleg zetten zwaar in op de gebiedsontwikkeling, maar daarmee is niet gezegd dat volgende of parallel lopende praktijken ook baat hebben bij leerervaringen. In het ergste geval moet het proceswiel dan weer opnieuw worden uitgevonden. Vooralsnog is de praktijk vanuit lerend perspectief een krachtig eiland.

11 Oostvaarderswold

Plaats: zuidelijk Flevoland
Start proces: 2006

Urgenties

Na aanleg van zuidelijk Flevoland streken op het diepste en meest drassige deel van de polder grauwe ganzen neer en gingen daar broeden. Nu komt deze soort algemeen voor, maar in de jaren zestig was het in ons land een unicum. Zo bijzonder dat het aanvankelijk als bedrijvenlocatie tussen Almere en Lelystad bestemde gebied, de planologische status kreeg van een natuurgebied. In het licht van natuurontwikkeling, als pendant van natuurbehoud, is de oppervlakte verdubbeld tot zesduizend hectaren. Naast de moerassige Oostvaardersplassen kregen de watervogels ook de beschikking over gras om te foerageren. In het begin hield boerenvee het gras kort. Later zijn 'wilde' edelherten, heckrunderen en konikpaarden uitgezet. Het beheer door mensen is nihil. De grote grazers hebben zich inmiddels spectaculair vermenigvuldigd, waardoor ze vrijwel elke winter weer in het nieuws komen. Beelden van uitgehongerde en stervende dieren leiden tot Kamervragen over bijvoederen en structurele oplossingen. Een structurele oplossing is het aanleggen van een ecologische verbinding tussen de Oostvaardersplassen en het Horsterwold aan de oostkant van zuidelijk Flevoland en op termijn een oversteek naar de Veluwe ter hoogte van Putten en Nijkerk.

In het kader van de Nota Ruimte is in opdracht van het Rijk gewerkt aan de verwerving van gronden voor de robuuste verbinding (1800 ha) tussen Oostvaardersplassen en Horsterwold. De verbinding had een brede natuurdoelstelling, die verder reikt dan het oplossen van de problematiek van de grote grazers. Een internationaal comité heeft minister Gerda Verburg geadviseerd de realisatie te versnellen. Op grond hiervan heeft de minister extra middelen aan de provincie toegezegd. De middelen voor verwerving en inrichting zijn geraamd op vierhonderd miljoen euro. Het Rijk zou het gros betalen totdat Provincie Flevoland, per brief ondertekend door staatssecretaris Henk Bleker, te horen kreeg dat het Rijk met onmiddellijke ingang (20 oktober 2010) elke financiële steun staakt. Er waren toen al wel bijna achthonderd hectaren aangekocht en in bezit gegeven aan Stichting Flevolandschap, die de verworven gronden in pacht heeft gegeven aan Staatsbosbeheer. Provincie Flevoland staat voor een ongedekte rekening die in de tientallen miljoenen loopt.

Ambities

Het collegeprogramma na de provinciale verkiezingen in maart 2011 bepaalt dat de provincie vasthoudt aan de ambitie van een robuuste ecologische verbinding, zij het met een bezuiniging van honderd miljoen euro. Het plan zou worden uitgewerkt in een provinciaal inpassingsplan. Verder is overeengekomen dat de gebiedsontwikkeling wordt overgedragen aan een consortium van in ieder geval het Wereld Natuur Fonds (WNF), de Stichting Flevolandschap en Staatsbosbeheer. Zij wilden gebruik maken van private financiering. Circa dertig partijen, waaronder grote recreatieondernemers Molecaten en Landal Green Parks, een pensioenfonds en banken hebben bij het WNF hun belangstelling kenbaar gemaakt. Zij zien kansen het gebied te exploiteren met safaritochten en wilderniswoningen. Het proces onder leiding van het WNF is in hun beleving echter zo zeer natuurinhoudelijk en weinig uitnodigend dat zij zijn afgehaakt, ondanks medio 2012 nog bevestigde belangstelling om te investeren. Zo bleef het een publieke ambitie met een tekort aan middelen.

Condities

Op 7 maart 2012 heeft de afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State het provinciale inpassingsplan, dat aanleg van het Oostvaarderswold mogelijk maakt, vernietigd. Tegen het plan waren veertien agrarische ondernemers en LTO-Noord in beroep gekomen. Tegen de uitspraak van de Raad van State, die gemotiveerd is door het feit dat er door de brief van staatssecretaris Bleker onzekerheid was ontstaan over de financiële dekking, is geen beroep mogelijk. Een andere uitspraak van de Raad van State volgde op 22 maart 2012. Nu op instigatie van Gedeputeerde Staten van Flevoland, die een zaak tegen staatssecretaris Bleker hadden aangespannen. Dit om de eerder door het Rijk toegezegde middelen alsnog te verkrijgen. De rechtbank in Zwolle-Lelystad heeft echter bepaald dat het Rijk niet verplicht is de gevraagde 241 miljoen euro aan de provincie te betalen. Zomer 2012 heeft de provincie een breed uit Provinciale Staten samengestelde onderzoekscommissie ingesteld. De commissie is unaniem tot de conclusie gekomen dat Gedeputeerde Staten onvoldoende rekening hebben gehouden met financiële risico's en maatschappelijke acceptatie in de periode 2009-2011. Een combinatie van conclusies en communicatie van het onderzoek heeft ertoe geleid dat de vier gedeputeerden op 3 oktober 2012 hun functie hebben neergelegd.

Acht P's

Op het niveau van principes toont het Rijk zich volstrekt onbetrouwbaar. Het aanleggen van een ecologische hoofdstructuur is een proces van lange adem dat niet is gebaat bij discontinuïteit. De noodzaak van bezuinigingen op rijksniveau is evident maar laat onverlet dat Nederland gebaat is bij robuuste ruimtelijke structuren. Staatssecretaris Bleker had ook kunnen inzetten op verlenging van de realisatietermijn, op versobering van het ontwerp en op inbreng door private partijen. Vooral marktpartijen zijn in staat het panorama eigentijds in te vullen en het van natuurfundamentalisme te ontdoen, waardoor nieuwe natuur ook iets wordt van niet-biologen. Het programma is vooralsnog traditioneel publiek van aard. Van projecten en producten, die tonen wat werkelijk met het panorama wordt beoogd, is het (nog) niet gekomen.

Icoon

Niet van toepassing.

Sterk

Niet van toepassing.

Zwak

Niet van toepassing.

12 Overijsselse Vecht

Plaats: oosten van Overijssel
Start proces: 2007

Urgenties

De waterveiligheid moet mede met oog op klimaatverandering toekomstvast geborgd worden. In het verleden is het te technisch benaderd, terwijl juist ruimte voor de rivier het meest probate middel tegen wateroverlast is. Hier liggen combinatiekansen met natuur. Daarnaast staat de sociaaleconomische vitaliteit van het gebied om de Vecht onder druk, terwijl de potenties groot zijn.

Ambities

De Vecht als veilige, beleefbare en halfnatuurlijke laaglandrivier in een dal waar het prettig wonen, werken en vertoeven is. Regionaal economische ontwikkeling door multifunctionele herinrichting van de Vecht. Water en natuur als aanjagers voor vrijetijdseconomie. Als stip aan de horizon doet de Overijsselse Vecht de allure en bedrijvigheid van de Hollands-Utrechtse Vecht verbleken. Overheden zijn thans in staat te investeren in aankoop van gronden, aanleggen van nevengeulen, het met nieuwe sluizen passeerbaar maken van stuwen, het creëren van een haven, fors uitbreiden van het aantal toegangsplekken, et cetera. Er wordt voorgesorteerd op een subsidieloos tijdperk waarin ontwikkeling en beheer elkaar versterken. Op termijn draagt de provincie de programmaleiding over aan een doorontwikkelend beherende organisatie (Vechtdal als coöperatie of in andere vorm).

Condities

Om de ambities waar te kunnen maken, investeren de provincie, vier gemeenten en drie waterschappen vooralsnog zo'n veertig miljoen euro. De weggevallen rijksgelden voor natuur veroorzaken een tekort van een kleine twintig miljoen. Dit zorgt op korte termijn voor vertraging van realisatie van de ambitie, tenzij dit publieke gat wordt gevuld door private en/of particuliere investeringen. Dit wordt een stevig staaltje uitnodigingsplanologie, met combinaties van rechten en plichten. Daarbij past een samenwerkingsvorm met een goede balans tussen ruimte voor ondernemerschap en respect voor democratisch gelegitimeerde kaders. Het team dat pal achter de ambitie staat, vormt een hecht team dat stevig functioneel is verankerd en goed tegen een stootje kan. Samen sterk voor de samenleving, die warm loopt voor het Vechtdal. Bijna de helft van de bewoners voelt zich (nu al) 'Vechtdaller'. In hoeverre de betreffende volksvertegenwoordigers van provincie, gemeenten en waterschappen de netwerkbenadering blijven omarmen, is nog de vraag. Het gevoel van het uit handen geven van de regie kan zo maar ontstaan.

Acht P's

Personen als initiatiefnemers zijn aan zet. Betrokken overheden staan er ruim voor open. Er is gewerkt met principes die zijn doorvertaald naar een panorama. De aanpak van Ruimte voor de Vecht is een programma met diverse pakketten, zowel in ruimte als in tijd. Projecten en producten bevinden zich in zeer uiteenlopende fasen. Personen als gebruikers worden waar mogelijk betrokken bij het proces. Zo bezien ontwikkelen de acht P's zich parallel en sequentieel.

Icoon

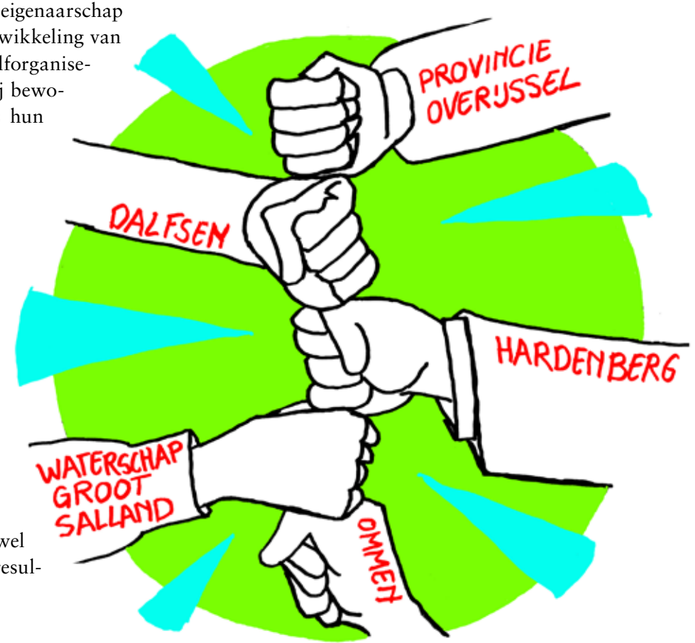
Verbinding gebiedsopgaven met mentaal eigenaarschap bij gebruikers. Met succes is ingezet op de ontwikkeling van provinciaal investeringsprogramma naar zelforganiserend netwerk. De ambities leven breed, ook bij bewoners en huidige gebruikers. Het Vechtdal is hun knuffelberg waar ze erg trots op zijn.

Sterk

Verbinding organisaties met vitale en producerende netwerken. Het programmateam vormt een krachtige en stabiele coalitie die als netwerk opereert en waaraan naast overheden ook organisaties zoals Staatsbosbeheer, landbouworganisaties en natuur- en recreatieondernemers deelnemen. Bestuurders zijn ambassadeur van het programma en staan gezamenlijk voor het realiseren van de ambities.

Zwak

Toepassing levenscyclusbenadering. Het is wel een ambitie maar er zijn nog weinig concrete resultaten geboekt.



13 Park Lingezegen

Plaats: open gebied tussen Arnhem en Nijmegen
Start proces: 1993

Urgenties

Oprukkende verstedelijking vanuit Arnhem en Nijmegen maakte een groene tegenbeweging nodig. Zonder dat, zo was de gedachte eind vorige eeuw, zouden beiden steden te maken krijgen met verrommelde stadsranden en een tekort aan natuur en ontspanningsruimte voor de inwoners van het voormalige Knooppunt Arnhem Nijmegen. De behoefte aan kwaliteitsgroen waar iets valt te beleven is er nog steeds. Om het park wonen 160.000 mensen. De dreiging van de verstedelijking is als gevolg van de nieuwe realiteit al dan niet tijdelijk verdwenen.

Ambities

Een landschapspark van 1700 hectaren tussen Arnhem, Elst, Bemmel en Nijmegen. Het initiatief van het Rijk is omarmd door de provincie. Het is gestart als een publieke aankoopstrategie maar vooral de afgelopen jaren is de beweging richting uitnodigingsplanologie ingezet. Waar particuliere en private initiatiefnemers waarden kunnen toevoegen, zijn zij planologisch welkom. Voor financiering zijn zij zelf verantwoordelijk. Passende initiatieven liggen in de sfeer van vrijetijdseconomie, de combinatie van natuur en zorg, voedselkwaliteit en educatie. Waar mogelijk wordt agrariërs, die het gebied nog grotendeels in bezit en gebruik hebben, al dan niet in het landschapspark perspectief geboden. Begin 2013 start de herinrichting van het gebied op grote schaal (Romeins lint, Waterrijk). De groenblauwe zone langs Bergerden is al gereed, evenals enkele fietspaden en twintig hectaren natuurlijke akkers.

Condities

Totale kosten van aankoop en inrichting bedragen zeventig miljoen euro. Het Rijk komt eerdere toezeggingen niet volledig na. Provincie Gelderland dekt het ontstane tekort van tien miljoen euro. De overige partners hebben de afgesproken gelden voor de investeringen gestort. Park Lingezegen is sinds 2010 Openbaar Lichaam, waardoor binnen de kaders van de bestuursovereenkomst handelingsruimte los van gemeenteraden en Provinciale Staten is gecreëerd. Zolang deze organisatievorm een middel en geen doel is, kan het helpen. De aanvankelijke weerstand van in het gebied werkzame agrariërs is aan het kantelen naar meestribbelen en meewerken. Nog onbekend is de toekomstige organisatie van beheer en doorontwikkeling. In een mogelijk subsidieloos tijdperk zal het op andere dan de klassieke publieke wijze moeten worden ingevuld.

Acht P's

Personen in de rol van initiatiefnemers zijn welkom. Overheden opereren uitnodigend en faciliterend, wel met gesloten portemonnee. Principes zijn er wel maar kunnen sterker worden gearticuleerd. De potentiële werking ervan is wellicht onderschat. Een panorama is er beslist en het is in ontwikkeling, mede afhankelijk van de kansen die zich aandienen. Voor zover het groene en blauwe ambities betreft is sprake van een programma. De afgelopen jaren komen daarbij stappen op weg naar een kwalitatief hoogwaardige vrijetijdseconomie. Ook van pakketten (vierhonderd hectaren casco), projecten en producten is sprake. Zo zijn de natuurlijke akker in het zuiden van het park al een feit en is Boerderij Lingezegen een serieus initiatief.

Icoon

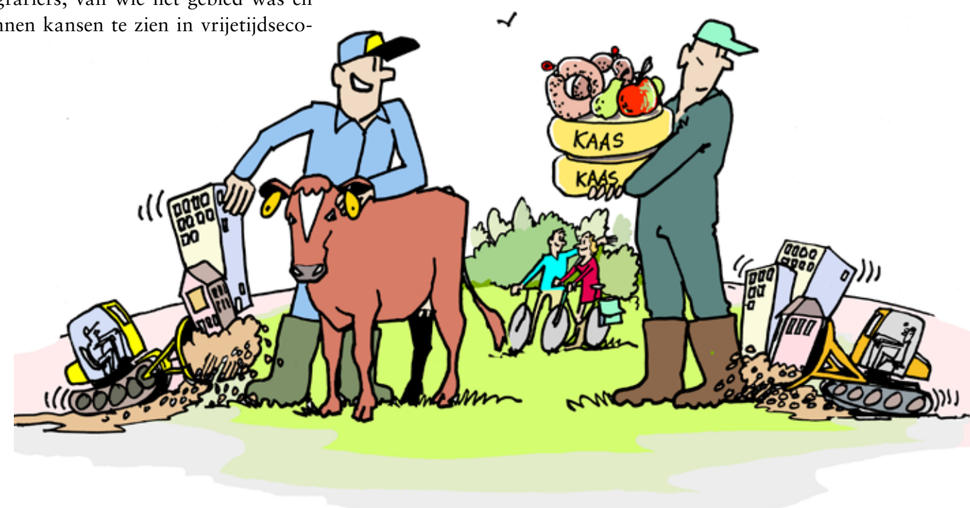
Verbinding beleidsurgenties met gebiedsurgenties. De aanvankelijke rijksurgentie om te voorkomen dat twee steden op rommelige wijze aan elkaar vastgroeien, is verbonden met behoefte aan recreatiegroen met daarin passende bedrijvigheid. Geleidelijk zijn de gebiedsurgenties sturender geworden.

Sterk

Verbinding gebiedsopgaven met mentaal eigenaarschap bij gebruikers. In toenemende mate lopen gebruikers van het gebied warm voor de ambitie en ontstaat een park van en voor velen. Vrijwilligers zetten zich er voor in en ondernemers zetten zich in om voor het gebied tot echte meerwaarde te zijn. Ook sommige agrariërs, van wie het gebied was en grotendeels nog is, beginnen kansen te zien in vrijetijdseconomie.

Zwak

Toepassing nieuwe verdienmogelijkheden. Vooralsnog is het vrijwel volledig klassiek publiek gefinancierd. Er worden uitsluitend agrarische gronden aangekocht als dat absoluut nodig is. Het gaat om ongeveer een kwart het van het totale areaal. Het gaat de samenleving om meervoudig gebruik en niet om overheidsbezit. Met het oog op de nabije toekomst zijn voor dekking van beheerkosten, naast middelen van gemeenten en waterschap, waarschijnlijk nieuwe verdienmogelijkheden in de sfeer van rechten en plichten noodzakelijk.



14 Rijnenburg

Plaats: Utrecht in de zuidwestelijke oksel van A2-A12
Start proces: 2008

Urgenties

Prognoses van woonbehoeften in de komende decennia wijzen steevast op Utrecht als regio met de hoogste groeipotenties, terwijl de ruimte voor woningbouw er beperkt is. Rijnenburg is waarschijnlijk de laatste Utrechtse uitleglocatie met ruimte voor ongeveer zevenduizend woningen in een nu nog voornamelijk agrarisch gebied. Op korte termijn is er vanuit woonbehoeften amper urgentie en bestaat voor onder meer het aanpalende gebied Leidsche Rijn de urgentie om verder te kunnen met het al vertraagde ontwikkelprogramma. Snel in ontwikkeling nemen van Rijnenburg kan de schaarste wegnemen die nodig is om kwaliteit te kunnen realiseren.

Ambities

Betrokken overheden zetten in op een voor de regio complementair woon- en leefklimaat, waardoor inwoners van de stad voor hun wooncarrière binnen de regio terecht kunnen. Verder heeft de gemeenteraad stevig ingezet op duurzame ontwikkeling in de sfeer van energieneutraliteit, innovatieve mobiliteitsconcepten, inpassing van stadslandbouw en een adaptieve waterhuishouding. Dit is vastgelegd in de Structuurvisie Rijnenburg. Private partijen, die vrijwel alle gronden in bezit hebben genomen vanuit de verwachting van vijftienduizend woningen, voelden de structuurvisie te zeer als een knellend korset. Medio 2011 heeft Gemeente Utrecht betrokken marktpartijen uitgenodigd om zelf met een visie te komen. De marktvisie opteert voor voorinvestering in belevingskwaliteiten om vervolgens organisch te bouwen.

Condities

Betrokken overheden zijn zeker op korte termijn niet in staat en/of bereid substantieel mee te investeren in de gebiedsontwikkeling. Betrokken grondpositiehouders, al dan niet beursgenoteerde bedrijven, dragen aanzienlijke rentelasten. Voor de ene partij is die last overkomelijk, waardoor zelfs wachten op betere financieel-economische tijden tot de mogelijkheden behoort. Voor een andere partij is snelheid geboden op straffe van faillissement. Zonder gezamenlijke strategie en daarbinnen passende afspraken zullen de noodzakelijke ontwikkelingen uitblijven. Dit geldt ook zolang grondpositiehouders blijven streven naar volledig terugverdienen van speculatieve investeringen in grond. Onder die voorwaarden zijn de politiek-bestuurlijke kwaliteitseisen niet in te willigen. Sommigen zien die eisen als vloeibaar en speculeren daarbij op toekomstige woningnood in de regio. Particulieren die thans in het gebied wonen, zijn nog amper betrokken.

Acht P's

Op het niveau van principes en panorama hapert het proces. Publieke principes zijn soms op productniveau gedefinieerd en werken dan als dictaten voor ontwikkelende partijen. Private partijen groeien weliswaar geleidelijk toe naar de publieke principes, maar staan om reden van grote verschillen in financiële mogelijkheden ver van elkaar af. Dan tot gedeelde principes en een breed gedragen gebiedspanorama komen blijkt geen sinecure. Bij gevolg is ook het programma nog heel summier en zijn pakketten vooral gedefinieerd in ruimtelijke zin. Op het niveau van projecten en producten komen vooralsnog alleen de particulieren in het gebied tot daden, maar die zijn amper bij het proces betrokken. Ook mist zicht op de feitelijke belangstelling voor wonen en leven in Rijnenburg.

Icoon

Niet van toepassing.

Sterk

Verbinding tussen duurzame en ruimtelijke ontwikkeling. Deze ambitie wordt inmiddels gedragen door betrokken publieke en private partijen. Dat particulieren er met het oog op mentale energie en investeringsvermogen nog slechts zijdelings bij zijn betrokken ontkracht dit sterke punt, maar de ambitie om er een publiekprivaatparticuliere coalitie van te maken is er wel en komt voorzichtig tot stand.

Zwak

Verbinding organisaties met vitale en producerende netwerken. Het proces is vooral een formeel institutioneel proces, zowel aan publieke als private zijde. Nu blijkt juist de relatie met de samenleving cruciaal om gefundeerde besluiten te kunnen nemen. Want wie geeft anders antwoord op de vraag wat er gebeurt als we bestemming van Rijnenburg overlaten aan een volgende generatie? Leidt dat tot woningnood, uitstroom van kenniswerkers, faillissementen van marktpartijen of juist tot schaarste die nodig is om elders kwaliteit met rendement te kunnen realiseren?

Tijd voor een handtekening zonder voetafdruk.

15 Schouwen Duiveland

Plaats: Zeeland
Start proces: 2011

Urgenties

De economie van Schouwen Duiveland schraagt op drie pijlers. In volgorde van belang: vrijetijdseconomie, kleine industrie en landbouw en visserij. Provincie Zeeland en Gemeente Schouwen Duiveland signaleren urgenties die verband houden met demografische krimp, afnemende belangstelling bij recreanten en mogelijke gevolgen van klimaatverandering. Zij zien voor het eiland herstructurering van de recreatiesector als een prioritaire opgave en spreken ondernemers aan op het ontwikkelen van eigen initiatieven en het nemen van verantwoordelijkheid voor de toekomst. Ook hun toekomst. Publiekpubliek loopt de samenwerking, maar betrokken overheden komen vooralsnog niet verder dan het articuleren van beleidsurgenties. Ondernemers ervaren nog amper gebiedsurgenties. Het gaat economisch weliswaar wat minder, maar door de tering naar de nering te zetten is daar kennelijk mee te leven. In Zierikzee is sprake van een zekere concurrentiestrijd tussen drie ondernemersverenigingen, terwijl in de beleving van overheden juist slim samenspel is geboden. De cultuur van Schouwen Duiveland past bij die van een overzichtelijk eiland met rijke tradities. Ieder zorgt voor zichzelf en is georganiseerd in groepen die naast elkaar bestaan. Het is een verklaring voor de bestaande afstand tussen beleidsurgenties en gebiedsurgenties.

Ambities

De beleidsurgenties komen niet voort uit een dreigende ramp maar uit de overtuiging dat met het eiland zoveel meer kan en dat kansen blijven liggen. Zo bezien zijn het ambities om de potenties van het gebied beter te benutten. De Dienst Landelijk Gebied (DLG) werkt in opdracht van de provincie aan inrichting van nieuwe natuurgebieden in het kader van de ecologische hoofdstructuur. Parallel werkt DLG voor andere overheden aan realisatie van verschillende doelen in het landelijk gebied. Zelf heeft DLG het initiatief voor een eilandbrede gebiedsontwikkeling gelanceerd, vanuit de vooronderstelling dat programmatische samenhang tussen vooralsnog losse ideeën en projecten meerwaarde genereert. Enkele voorbeelden van ambities. Energiebedrijf Delta wil uit educatieve motieven een klimaatbos ontwikkelen en heeft daarvoor bijna een kwart miljoen euro ter beschikking gesteld. Voor de Brouwersdam en naaste omgeving ontwikkelen diverse recreatieondernemingen plannen (onder meer Jachthaven van de Toekomst). Het Zeeuwse Landschap neemt met Kustlab het initiatief voor inpassing van zoute teelt in het landschap. En Medisch Maatwerk Nederland zet zich in voor realisatie van ruim honderd zorghotelkamers voor revaliderende hartpatiënten.

Hier aan de kust, de Zeeuwse kust,
waar de liefde van de lust,
steeds maar weer zal gaan verliezen,
omdat ze nooit kan kiezen,
tussen goed en niet zo kwaad,
maar dat is zoals het gaat.

Bløf

Condities

De urgenties voor een programmatische duurzame gebiedsontwikkeling op de schaal van het eiland zijn vooralsnog beleidsurgenties, die nog niet volledig worden gedeeld binnen overheden. Zo is de opdracht aan DLG beperkt tot het afronden van landinrichting en de inrichting van nieuwe natuurgebieden. Het is niet bekend welke waarden er achter initiatieven van overheden en ondernemers liggen. Wat willen ze uiteindelijk bereiken, waarom juist op die locatie, welke verbindingskansen zien zij, wie is nodig om de kans op succes te vergroten, wat is voor een initiatief het juiste schaalniveau en wie loopt met nog onbekende ideeën rond? Stuk voor stuk nog niet of mondjesmaat beantwoorde vragen. DLG heeft de ambitie de beoogde gebiedsontwikkeling actief te faciliteren. Vanuit eigen kracht en kennis en de overtuiging dat uit synergie meerwaarde te behalen is, maar heeft hiervoor nog niet de steun van andere overheden gevraagd. Legitimatie door verantwoordelijke overheden is voorwaardelijk voor succesvol opereren. DLG is in het gebied formeel uitvoerder van groene overheidsopdrachten en beoogd een positie van organisator van maatschappelijke ambities met oog op meerwaarde. Dit laatste vereist gezaghebbend en doortastend opereren, direct in de realiteit van de cultuur van het eiland. Bløf typeert die cultuur treffend in het lied 'Aan de kust'. De betrokkenheid van DLG bij de toekomst van het gebied vergroot de kans dat andere partijen de brede rol gunnen aan DLG dan wel DLG in die positie erkennen.

Acht P's

Personen in relatie tot gebiedsontwikkeling zijn vooralsnog voornamelijk medewerkers van DLG. Principes zijn gerelateerd aan duurzame ontwikkeling. Het panorama is globaal en nog vooral een overheidsaangelegenheid. Voor DLG bestaat er ook een institutioneel panorama, namelijk dat van verdere bekwaming als gebiedsontwikkelaar. Dit tweede panorama is echter niet meer dan een bijvangst van een feitelijke gebiedsontwikkeling. De beoogde ontwikkeling reikt het verst op project- en productniveau. DLG heeft de ambitie daar met betreffende initiatiefnemers een programma van te smeden, waarna ontbrekende schakels via gerichte uitnodigingen kunnen worden ingevuld. Personen op het niveau van eindgebruikers zijn vooralsnog beperkt betrokken bij het proces.

Icoon

Niet van toepassing.

Sterk

Verbinding tussen duurzame en ruimtelijke ontwikkeling.

Zwak

Invulling aan inspirerend en gedeeld leiderschap.

16 Stadstuin Overtoom

Plaats: westelijke tuinsteden, Amsterdam
Start proces: 2009

Urgenties

In de jaren vijftig van de vorige eeuw was sprake van ernstige woningnood. In Amsterdam zijn toen in de westelijke tuinsteden flats, duplexwoningen en etages gerealiseerd. Tot de jaren negentig functioneerde de woningen goed, doch onvoldoende om de concurrentie met nieuwbouw in Almere en Purmerend aan te kunnen. Mensen die het zich konden permitteren trokken weg en een verarmd woongebied met magere voorzieningen bleef over. Te midden van een fraai groen casco met relatief oude bomen staan woningen die niet meer voldoen aan hedendaagse kwaliteitseisen. In het deelgebied Stadstuin Overtoom worden 350 woningen gesloopt om er vervolgens ongeveer 470 nieuwbouwwoningen te realiseren. Voor (tijdelijke) herhuisvesting is de beschikbaarheid van woningen geringer dan de behoefte. In het deelgebied wonen relatief veel mensen zonder betaald werk.

Ambities

Vitaliseren van Stadstuin Overtoom door sloop en energieneutrale nieuwbouw, waarbij de meerkosten van energieneutraliteit worden terugverdiend door het vermijden van faalkosten tijdens de bouw en door verhoging van de opbrengsten. Per woning gaat het om een extra investering van achttienduizend euro. In een traditioneel bouwproces gaat een deel hiervan verloren aan gebrekkige afstemming tussen de vele bij een bouwproject betrokken partijen. Om deze verdienmogelijkheid daadwerkelijk te kunnen verzilveren, is gekozen voor een bouwketensamenwerking. In CO-GREEN zijn verenigd Woningstichting Eigen Haard, ERA contour, KOW architecten en Oranje. Op basis van vertrouwen dat ieder zich maximaal inzet, werken zij voor dit project samen met één winst- en verliesrekening op grond waarvan in 2017 onderling wordt afgerekend. Het samenwerkingsverband nodigt uit om zonder institutionele eigenbelangen de kracht van samenspel optimaal te benutten. Zo denken alle architecten en alle installateurs primair vanuit het belang van het welslagen van het project met elkaar mee en wordt gekozen voor de meest handige constructies en faseringen. Uiteindelijk moeten ook de woonlasten voor de gebruiker lager uitkomen. Voor de sloop en de opbouw worden waar mogelijk werkzoekende bewoners ingezet.

Condities

CO GREEN is ontstaan als initiatief van vernieuwende idealisten binnen de deelnemende organisaties. Binnen de organisaties klinken ook kritische geluiden over een aanpak die zo zeer afwijkt van de reguliere manier van werken. Hier spreekt de inherente spanning tussen loyale frontwerkers in projectverband en loyale functionarissen in institutioneel verband. Het team heeft het voordeel van de twijfel en moet zich continu bewijzen. In de nieuwe realiteit, waarin andere partijen amper in de westelijke tuinsteden kunnen investeren, is missiewerk een serieuze opgave. Externe steun voor een zo vernieuwende aanpak kan daarbij helpen. Ook de gemeente speelt een cruciale rol bij de voortgang van het proces. Het stadsdeel spreekt van het 'mooiste project in de westelijke tuinsteden' maar de procedures voor realisatie van innovatieve en daardoor soms afwijkende werkwijzen blijken soms oppermachtig. Het stadsdeel onderzoekt verbetermogelijkheden binnen de eigen organisatie.

Acht P's

Stadstuin Overtoom is een treffend voorbeeld van het parallel werken met alle P's. Principes blijken robuust en producten zijn het meest in ontwikkeling. Daartussen ontwikkelen zich continu nieuwe accenten.

Icoon

Toepassing nieuwe verdienmogelijkheden. Het is een illustratief voorbeeld van de winst die te behalen is door ketenintegratie.

Sterk

Toepassing levenscyclusbenadering. In denken en doen staat de fase na oplevering centraal. Het gaat om betaalbaar wonen door energieneutraliteit en mentaal eigenaarschap, waardoor bewoners zelf investeren in doorontwikkeling.

Zwak

Invulling aan inspirerend en gedeeld leiderschap. Zonder vormen van leiderschap zou het experiment niet van de grond zijn gekomen, maar krachtige steun voor dit laboratorium voor de bouw van de toekomst zou op zijn plaats zijn.

17 Vliegveld Valkenburg

Plaats: voormalig vliegveld nabij Leiden
Start proces: 2006

Urgenties

Marinevliegveld Valkenburg (driehonderd hectaren) is in 2005 gesloten. Het is een toplocatie in het hart van de Randstad in de nabijheid van de Noordzeekust. De grond is in handen van het Rijk en vertegenwoordigt potentieel een hoge waarde. Braak laten liggen, zoals niet zelden gebeurt in andere landen, is geen optie.

Ambities

Gemeente Katwijk en het RVOB zetten in op transformatie naar een woon-, werk- en recreatiegebied van internationale allure met in totaal vijfduizend woningen. De locatie is te bijzonder voor een wijk van dertien in een dozijn. Als aanjager van vernieuwing is gekozen voor minimaal energieneutraliteit en waar mogelijk energieproductie als saldo op gebiedsniveau. In het laatste geval kunnen opbrengsten worden ingezet voor doorontwikkelend beheer. In 2013 wordt de voorkeursvariant gekozen en in 2015 wordt gestart met organische en uitnodigende realisatie.

Condities

Uit uiteenlopende onderzoeken blijkt unaniem dat de locatie gewild is. De combinatie van landelijk wonen aan de kust (tien tot veertig woningen per hectare) in de nabijheid van Schiphol en steden als Leiden, Amsterdam, Rotterdam en Den Haag beantwoordt aan de droom van velen. Dit maakt dat de verkoopbaarheid van woningen, ondanks de nieuwe realiteit, waarschijnlijk geen punt van zorg wordt. Met het oog op ambities voor energie werken veertien partijen samen aan doorbraken in energieprestaties op gebiedsniveau. Het opwekken van elektriciteit met windmolens op land is een relatief goedkope vorm van duurzame energie. Dit maakt het aantrekkelijk om windmolens te plaatsen maar vooralsnog ligt dat maatschappelijk en politiek lastig. Het kennisontwikkelingtraject, waarvan dit één van de drie deelprojecten is, wordt betaald door Rijk en deelnemende partijen (vijf respectievelijk vier miljoen euro).

Acht P's

Een krachtig principe is energieneutraliteit op gebiedsniveau. Andere principes zijn organisch en vraaggestuurd realiseren. Het panorama is energieneutraal wonen, werken en mobiliteit met internationale ruimtelijke allure. De nabijheid van de Noordzeekust spreekt tot de verbeelding. Het programma wordt ontwikkeld door een consortium van veertien publieke en private partijen. Voor pakketten, projecten en producten is het nog te vroeg. Aandachtspunt vormen particuliere initiatiefnemers en gebruikers. De hoge inhoudelijke ambities kunnen de mentale energie voor het proces onder druk zetten, waardoor onbedoeld eerder van toelatingsplanologie sprake is dan van uitnodigingsplanologie.

Icoon

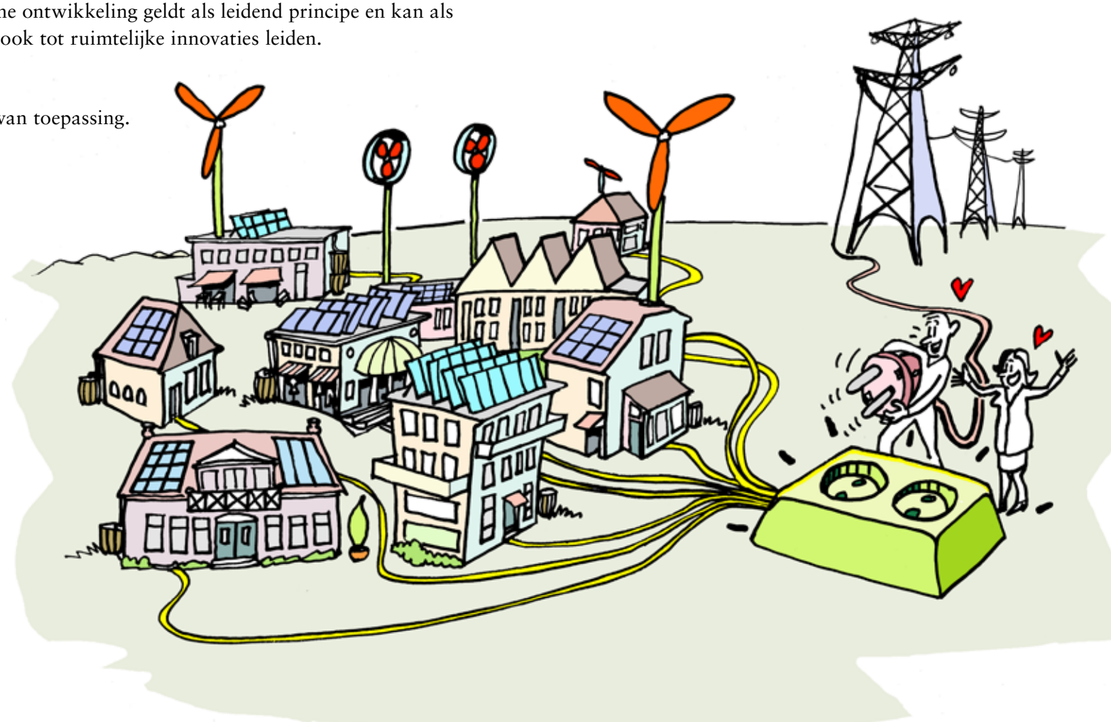
Niet van toepassing.

Sterk

Verbinding tussen duurzame en ruimtelijke ontwikkeling. Duurzame ontwikkeling geldt als leidend principe en kan als zodanig ook tot ruimtelijke innovaties leiden.

Zwak

Niet van toepassing.



18 WaalWeelde

Plaats: oevers van de Waal
Start proces: 2006 als omwisseling van kribverlaging

Urgenties

Na de bijna watersnoodrampen in 1993 en 1995 is een beleidslijn gericht op behoud van ruimte langs rivieren uitgevaardigd. Aanvankelijk gingen gebieden hierdoor planologisch op slot. Met de Planologische Kern Beslissing Ruimte voor de Rivier, een programma voor rivierwaterveiligheid tot 2015, ontstond de mogelijkheid van omwisselbesluiten. Kribverlaging is omgewisseld voor ruimtelijke ingrepen en de voor 2100 geprognosticeerde waterafvoeren zijn als gegeven beschouwd om van daaruit te denken in kansen voor locale gebiedsontwikkeling. Voor de geloofwaardigheid van het programma WaalWeelde zijn realisaties van overtuigende projecten urgent.

Ambities

WaalWeelde is een programma van Provincie Gelderland, vijftien Waalgemeenten, Waterschap Rivierenland, Rijkswaterstaat, Ministerie van EL&I, Ministerie van IenM, een consortium van private partijen, belangenorganisaties en omwonenden. Hun ambitie is een zodanig robuuste inrichting van het rivierenlandschap dat het accommoderen van hoge waterafvoeren samen kan gaan met economische vitaliteit en ruimtelijke kwaliteit. Om dat te kunnen bereiken zijn, naast publieke, ook private en particuliere investeringen vereist.

Condities

Het programma leunt nog zwaar op de provincie, die van de regionale partijen vooralsnog het gros van de middelen heeft ingebracht. Van de vijftien gemeenten zijn vooral de grotere bereid en in staat middelen in te brengen. Waar ondernemers willen investeren zet de provincie zich in voor verbinding in ketens, zodat onderlinge meerwaarde tot uiting kan komen. Het Rijk is bereid hetzelfde bedrag in te brengen als de provincie: beide dertig miljoen. Het Rijk is gevraagd om, met het oog op snelle kavelruil, versnipperde rijksgronden in een grondbank onder te brengen. Circa de helft van de uiterwaardengrond is in handen van het Rijk: Staatsbosbeheer (19%), DLG/BBL (18%), RVOB (10%) en Rijkswaterstaat (4%).

Acht P's

Op het niveau van principes en panorama hebben zich grote veranderingen voltrokken. Als er al expliciet over wordt gesproken is het binnen het provinciehuis. Op het niveau van programma en pakketten wordt het breder. Centraal staat de samenhang tussen projecten en producten. In termen van uitnodigingsplanologie is het de kunst om principes en panorama publiek, privaat en particulier verder te ontwikkelen. Verder om het programma met daarbinnen pakketten in tijd en/of ruimte door te ontwikkelen en parallel projecten te starten en producten in termen van tastbare landschappelijke herstructureringen, transformaties of nieuwbouw te realiseren.

Icoon

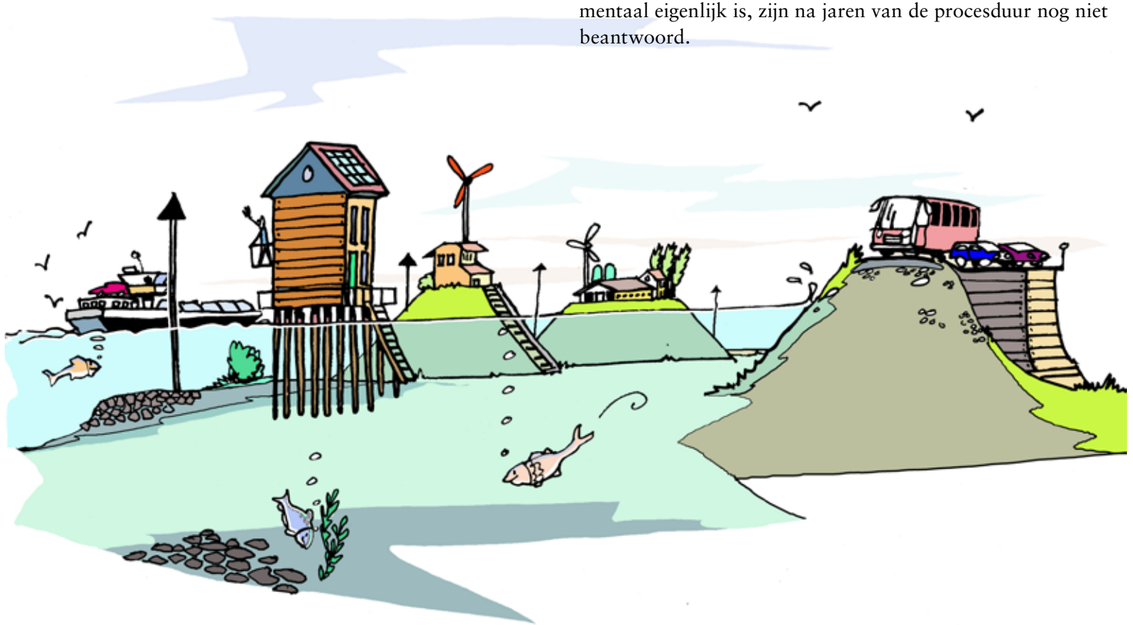
Verbinding beleidsurgenties met gebiedsurgenties. Waterveiligheid langs de grote rivieren is slim verbonden met de behoefte aan sociaaleconomische vitaliteit van het gebied waarvan de Waal de blauwe motor vormt.

Sterk

Toepassing levenscyclusbenadering. In plaats van hemelbestormende dromen die later onbetaalbaar blijken, wordt uitgegaan van wat nodig is voor volhoudbaar waterbeheer en beheer in termen van landschap en gebouwen.

Zwak

Invulling aan zelfkritische en zelflerende teams. Existentiële vragen over wat WaalWeelde is en van wie WaalWeelde mentaal eigenlijk is, zijn na jaren van de procesduur nog niet beantwoord.



19 Watergraafsmeer

Plaats: Amsterdam
Start proces: 2009

Urgenties

Watergraafsmeer is een droogmakerij op vijf meter beneden zeespiegel. Het gebied van elf vierkante kilometer telt ruim 25.000 bewoners en talloze bedrijven, waaronder één van de belangrijkste internetknooppunten van West-Europa. Een open en groen gebied, maar de verstedelijkingsdruk neemt toe. Vanwege de diepe ligging en het intensieve gebruik luistert de waterhuishouding bijzonder nauw. Bomen op dijken maken de waterkering kwetsbaar. Kappen van de bomen leidt echter tot heftige emoties van bewoners. Grondwateroverlast onder woningen is een bekende klacht. Capaciteit voor waterberging na een neerslagpiek is er onvoldoende. Een tram tot aan instaptreden in het water, is geen zeldzaamheid. En bij droogte is er juist onvoldoende water beschikbaar. Plaats al bestaande problemen met water in het licht van verdichting en klimaatverandering en de urgentie op langere termijn is evident. Om te kunnen anticiperen op oplossingen zijn publieke middelen nodig. Die zijn er onvoldoende, waarmee tevens de urgentie van slimmer beheer is geboren.

Toeval is een gebeurtenis
die niet te verwachten,
te voorspellen of te maken is.

Ambities

Waternet, een publiek watercyclusbedrijf van Gemeente Amsterdam en Waterschap Amstel, Gooi en Vecht, is doordrongen van de urgentie om nu ruimtelijk voor te sorteren op de toekomst. Zij ziet een klimaatbestendig gebied voor zich met innovatieve ademruimte voor water en waterveiligheid. Een aanpak die veel verder gaat dan alleen dijken en technische kunstwerken. Omdat waterbeheer zozeer is verbonden met ruimtelijke inrichting en actieve betrokkenheid van gebruikers van het gebied, raakt het streven naar duurzaam waterbeheer aan het streven naar duurzame ontwikkeling. Waternet ziet Watergraafsmeer als laboratorium voor uitvindingen voor concretisering van duurzaam waterbeheer in een bestaande en dichtbevolkte stad. Het is een ambitie die mondiaal intrigeert, waardoor passende investeringen in dit gebied de naam en faam van Nederland op watergebied kunnen versterken. Het panorama van Waternet spreekt velen aan, variërend van bewoners en (MKB-)ondernemers tot onderwijsinstellingen en internationale waterprofessionals. Maar daarmee zijn tastbare resultaten nog geen feit. Dit kan als kritiek worden opgevat maar het onderstreept ook dat een transitie in denken en handelen een kwestie is van lange adem en van een continue stroom mentale energie gericht op de stip op de horizon.

Condities

Waternet heeft menskracht en bescheiden middelen vrijgemaakt om de voor duurzaam waterbeheer noodzakelijke transitie te stimuleren. Er zijn talloze bijeenkomsten, werkbezoeken, debatten en manifestaties gehouden. Bewoners zijn overwegend positief, een deel van de (MKB-)ondernemers is bereid actief te coproduceren en onderwijsinstellingen brengen en halen kennis. Woningcorporaties staan nog aan de zijlijn. De voor ruimtelijke en duurzame ontwikkeling meest cruciale speler is Stadsdeel Oost. Voor deze actor stond de afgelopen jaren ook het eigen institutionele voortbestaan prominent op de agenda. Verder prevaleerden korte termijn urgenties in verband met woningbouw en werkgelegenheid. De terughoudende opstelling tegenover de door Waternet geïnitieerde beweging hangt mogelijk ook samen met een klassiek eeuwenoud beeld van waterschappen als functionele overheden die ruimtegebruik technisch mogelijk maken en door ruimtegebruik veroorzaakte waterproblemen technisch oplossen. Deze taakopvatting is echter gedateerd, omdat puur technisch waterbeheer leidt tot steeds grotere risico's en bovendien onbetaalbaar zal worden. De nog onvolkomen samenwerking tussen Waternet als waterbeheerder en Stadsdeel Oost als ruimtebeheerder heeft de maatschappelijke winst van samenwerking, geschat op tien procent van tien miljoen euro op jaarbasis, nog grotendeels laten liggen.

Acht P's

Waternet was en is nog steeds de enig echte initiatiefnemer, die ook faciliteert en waar mogelijk realiseert. De gehanteerde principes zijn te abstract en te weinigzeggend om sturend te kunnen werken. Het panorama is tweeledig. Het gaat enerzijds om een fysieke, duurzame en ruimtelijke ontwikkeling en anderzijds om het vermogen van mensen om zelforganiserend om te kunnen gaan met onzekerheden. Het programma en bijbehorende pakketten zijn weinig gearticuleerd in relatie tot het panorama. Voor projecten is het nog te vroeg. Wel zijn eerste producten zichtbaar. Het zijn verbeeldingen van een duurzame toekomst, vervaardigd vanuit betrokken onderwijsinstellingen. Gebruikers zijn betrokken bij de beweging in hun wereldlaboratorium voor duurzaam waterbeheer.

Icoon

Toepassing levenscyclusbenadering.

Sterk

Verbinding tussen schalen en sectoren.

Zwak

Inspirerend en gedeeld leiderschap.

20 Westflank Haarlemmermeer

Plaats: Haarlemmermeer, nabij Schiphol
Start proces: 2006

Urgenties

Beleidsurgenties hebben zich opgestapeld: tienduizend woningen, piekberging, seizoensberging, groen, Park 21ste eeuw ter compensatie van gerealiseerde VINEX-woningen, topwoonmilieu voor kenniswerkers, elektriciteitsnet voor 380 kV, et cetera. Beleidsurgenties zijn mogelijk voor een deel beleidsconstructen, los van de dynamische realiteit vastgezet in hoofden van personen en dossiers van overheden. Gebiedsurgenties zijn er nauwelijks, mede vanwege de in sociaal-economische zin superieure locatie. Vanwege ingenomen grondposities hebben ontwikkelaars een financiële urgentie.

Ambities

Alles wijst er op dat elke betrokken partij eigen ambities koestert. Aan het begin van een gebiedsontwikkeling is dit eerder regel dan uitzondering. Wat hier bijzonder is, is het niet of amper aggregeren van ambities. Ieder blijft zijn of haar droom op het gebied projecteren, terwijl de gebruikers van het gebied nergens om vragen en ook niet zijn gevraagd om mee te doen.

Condities

De gronden zijn grotendeels in handen van ontwikkelaars en een ontwikkelende woningcorporatie. Van de vele miljoenen die het Rijk aanvankelijk in het vooruitzicht heeft gesteld, resteert nog een reservering van ruim veertig miljoen euro in het kader van het Nota Ruimte budget. Bij snelle besluitvorming kunnen deze rijksmiddelen worden geïnvesteerd in de kwaliteit van het gebied. Ondanks het gegeven dat het gebied binnen één gemeente ligt, is niet Haarlemmermeer maar Provincie Noord-Holland trekker van de praktijk.

Acht P's

Het voormalige Ministerie van VROM heeft in de vorige eeuw het initiatief voor grootschalige woningbouw genomen, gemotiveerd door toen geldende prognoses van woningbehoeften in de periode 2020-2040. Dreigingen van klimaatverandering dwongen woningbouw in combinatie met waterberging af. Geleidelijk zijn andere departementen, provincie, gemeente en waterschap als initiatiefnemers betrokken geraakt. Private partijen zijn lange tijd buiten de publieke deuren gehouden en particuliere bewoners en gebruikers van het gebied zijn goeddeels over het hoofd gezien. Van een gezamenlijk panorama is geen sprake. De stippen op de horizon liggen tot 180 graden van elkaar af. Ondanks dit gegeven wordt al jaren de ene IOK, SOK en BOK na de andere opgesteld en al dan niet ondertekend. De vraag of met onbezielde contracten de realisatie van kwaliteit binnen bereik komt, klinkt steeds luider na alle ervaringen in het licht van de financieel-economische crisis. Vanuit het perspectief van duurzame ontwikkeling kan het wijs zijn de bestemming van het gebied over te laten aan een toekomstige generatie.

Icoon

Niet van toepassing. In de context van het onderhavige cahier is het geen gebiedsontwikkeling. Het is eerder een post-VINEX-opgave, een planologische rijksopgave die later is verzwaard door andere sectorale rijkseisen. Om pragmatische redenen zijn eerdere harde doelen voor water, natuur en recreatie van rijkszijde losgelaten.

Sterk

Niet van toepassing.

Zwak

Niet van toepassing.

21 Zandvoort

Plaats: kust van Noord-Holland
Start proces: 1992

Urgenties

Voor de Tweede Wereldoorlog was Zandvoort een badplaats met allure. Na de oorlog is de wederopbouw niet afgemaakt. De huidige ruimtelijke kwaliteit laat te wensen over. Het aantal toeristen neemt af en leegstand van winkels en voorzieningen neemt toe. Vrijwel zeker wordt de lokale economie hierdoor geraakt. De middenboulevard is al twintig jaar onderwerp van gesprek en plannenmakerij. Het is een strook tussen het strand met paviljoens en het dorp met nog elementen van de visserscultuur van weleer. Waar vrijwel iedereen het eens is over het gebrek aan kwaliteit, heeft ook vrijwel iedereen een opvatting over de oplossing in relatie tot eigen belangen. Tot nog toe werd elk voorstel tot een integrale aanpak getorpedeerd, met stagnatie tot gevolg. Kennelijk is de gebiedsurgentie nog overkomelijk. Van een beleidsurgentie op provinciaal of rijksniveau is geen sprake, anders dan dat voor waterveiligheid ruime onzekerheidsmarges worden gehanteerd. Dit als gevolg van onzekerheden in de sfeer van klimaatverandering en robuustheid van de ondergrond.

Ambities

In 2009 is een bestemmingsplan voor het gebied vastgesteld. In het plan zijn acht deelgebieden onderscheiden. Zij verhouden zich tot elkaar en maken het mogelijk te starten met een deelgebied. De gemeenteraad wil de grandeur van weleer zo snel mogelijk weer terugzien. Enkele private partijen met posities zijn bereid te investeren op voorwaarde van een overtuigend panorama waar naar toe wordt gewerkt. Ontwikkelaars zonder posities hebben hun blik gericht op andere badplaatsen, binnen of buiten Nederland. Zij stellen dat Zandvoort de slag om *'Amsterdam Beach'* heeft gemist. De inwoners zijn sterk verdeeld over hun ruimtelijke toekomst. Individuen weten het sentiment binnen de gemeenteraad sterk te beïnvloeden. Zo bezien is sprake van politieke klantenbinding, waardoor belangenoverstijgende besluiten uitblijven of niet verder komen dan papier. Binnen college en raad gaan stemmen op om pogingen tot kwaliteitsontwikkelingen met passende dramatiek te staken, om later bij breder en sterker gevoelde gebiedsurgenties wel te kunnen doorpakken. Kennelijk vormen de huidige urgenties nog onvoldoende legitimatie voor ruimtelijke transformaties.

Opportunisme als mijn recht,
moralisme als zijn plicht.

Condities

Een gemeente van 17.000 inwoners, met zeer uiteenlopende belangen, wordt geacht een megatransformatie te leiden. Afgaande op uitspraken van de top van enkele pensioenfondsen gaat het om vele honderden miljoenen euro's die nodig zijn om de allure van weleer in combinatie met moderne kwaliteitseisen te realiseren. Zandvoort is als badplaats ook nu nog jaarlijks goed voor vier miljoen toeristen en is daarmee een economische factor voor Nederland. Ook voor het vestigingsklimaat van de Metropoolregio Amsterdam is een aantrekkelijke badplaats betekenisvol. Zo heeft Sitges de aantrekkingskracht van Barcelona aanzienlijk versterkt. Voor een kwaliteitssprong van Zandvoort, nog steeds een gouden locatie, zijn vrijwel zeker middelen te vinden. De sleutel ligt bij het openbaar bestuur. Vanwege het nationale belang is een provinciaal of rijksinpassingsplan op vrijwillige basis te overwegen. Het wordt dan een proces van meer overheden, iets dat zich zou verhouden tot een zo majeure opgave.

Acht P's

Personen en producten zijn zo dominant, dat de andere P's niet verder zijn dan papier.

Icoon

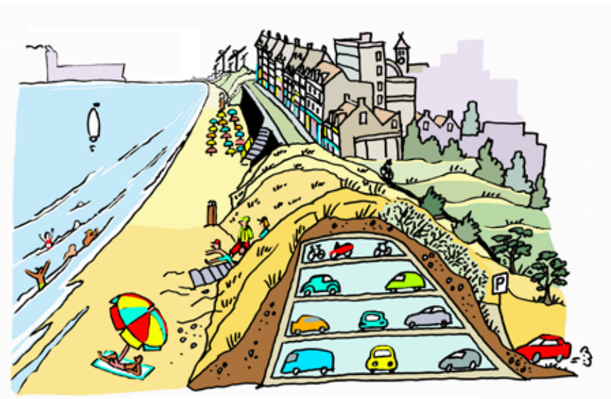
Niet van toepassing.

Sterk

Verbinding beleidsurgenties met gebiedsurgenties. Los van vooralsnog uitblijvende resultaten, zijn wel tal van pogingen ondernomen om de urgenties van Zandvoort te verbinden met urgenties van waterbeheerders en het Rijk op het vlak van (vrijetijds)economie.

Zwak

Invulling aan inspirerend en gedeeld leiderschap. Vooralsnog is geen sprake van leiderschap, noch in de betekenis van een sterke man of vrouw die de hele opgave op zich kan nemen, noch als krachtig netwerk van publieke en private partijen.



22 Zuidwestelijke Delta

Plaats: Zeeland, zuiden van Zuid-Holland en westen van Noord-Brabant
Start proces: 2008

Urgenties

Na de watersnoodramp in 1953 is gestart met de Deltawerken, bestaande uit compartimentering van de delta door het aanleggen van dijken en dammen. De zwaar gehavende landbouw is tegemoet getreden door agrariërs voldoende zoet water toe te zeggen. Ecologen hebben al tijdens planvorming gewezen op consequenties van de ingrepen, maar na de ramp telden vooral zeewaterveiligheid, economie en landbouw. De afgelopen twintig jaar vormen rivierwaterveiligheid, zoetwaterkwaliteit en vrijetijdseconomie urgenties die in toenemende mate om samenhangende oplossingen vragen. Zonder dat raken leefbaarheid en welvaart van het gebied in het geding.

Ambities

Verbinden van een internationaal tot de verbeelding sprekende wateropgave aan economische vitaliteit van de regio. Vanuit de watersector bezien is het na tientallen jaren van studie en discussie tijd voor daden. Met het oog hierop is in 2008 de Stuurgroep Zuidwestelijke Delta gevormd uit de sinds 2000 bestaande Deltaraad. In de stuurgroep zijn drie provincies, drie waterschappen, Rijkswaterstaat en twee ministeries vertegenwoordigd. Sinds 2010 trekt de stuurgroep het Deltaprogramma voor de Zuidwestelijke Delta, één van de negen deelprogramma's binnen het Deltaprogramma.

Condities

Het regeerakkoord uit 2010 dwingt een paradigmaverandering af. Voor succes moet het accent worden verlegd van ecologie naar economie, van publieke naar private en particuliere investeringen en van waterkwaliteit naar kwaliteitsverbetering voor landbouw, recreatie en visserij. Verstandelijk is deze opgave begrepen maar een omslag in denken bij mensen, die jarenlang passioneel vanuit water en ecologie integraal hebben willen werken, is niet met een druk op de knop af te dwingen. Wellicht is schoon schip nodig, temeer omdat een rijksstructuurvisie voor de Grevelingen en het Volkerak-Zoommeer vanuit een ruimtelijk-economische aanvliegroute op stapel staat. Voor de Grevelingen gaat het om kosteneffectieve waterberging met het oog op rivierwaterveiligheid in de regio Rijnmond-Drechtsteden en het verzilveren van kansen voor getijdenenergie. Voor het Volkerak-Zoommeer om continuïteit voor de scheepvaart tussen Rotterdam en Antwerpen in combinatie met recreatie, wonen en visserij.

Acht P's

Aan alle P's is in meer of mindere mate aandacht geschonken, maar wel sterk vanuit publiek en vanuit de watersector gedacht. Ook binnen provincies en gemeenten waren voornamelijk watermensen betrokken. Zij spraken van 'water en ruimte' alsof 'ruimte' staat voor een vergelijkbare sector. In de praktijk staat 'ruimte' voor wonen, werken, recreatie, infrastructuur, et cetera. Nu de ware integratie van 'water' in 'ruimte' voor economie en leefbaarheid noodzakelijk is, blijkt de watersector onthutsend verweesd.

Icoon

Toepassing proceduresynchronisatie. Zij het met een zwaar accent op water zijn procedures voor uiteenlopende schalen in ruimte en tijd met elkaar in verbinding gebracht. Op het gebied van water zijn de verschillende overheden mede hierdoor constructief met elkaar gaan samenwerken.

Sterk

Verbinding gebiedsopgaven met mentaal eigenaarschap bij gebruikers. Ondanks eerdere kanttekeningen raken gemeenten, agrariërs en recreatieondernemers doordrongen van de noodzaak van herstel van een deel van de estuariene dynamiek van weleer. De gebiedsontwikkeling Waterdunen is een briljant voorbeeld van wat het gebied vermag in termen van vrijetijdseconomie.

Zwak

Invulling aan inspirerend en gedeeld leiderschap. Het leiderschap leunt sterk op de persoon van de programmadirecteur. Dit maakt een proces van een dergelijke omvang kwetsbaar en kan bestuurlijk leiden tot achteroverleunen.

Er is geen leven dat nooit,
al was het maar een ogenblik,
onsterfelijk is geweest.

Wislawa Szymborska

Young Professionals Groep Rijnenburg

Van ontkenning…

… naar durven!

De eerste stadia van rouw hebben we ruimschoots achter ons gelaten. Het is tijd om de status quo te accepteren en door experimenteren een nieuwe basis te vinden. Het samenbrengen van de kennis en ervaring van de oude wereld met de creativiteit en het geld van de nieuwe wereld is de uitdaging.

Dit betekent een cultuuromslag in gebiedsontwikkeling: meer zeggenschap voor de eindgebruiker, klein beginnen, gedeeltelijke schuldsanering, meer aandacht voor kwaliteit en echt samenwerken tussen publiek, privaat en particulier. De mens vormt in alle onderdelen de basis met inachtneming van zijn of haar meervoudige binding (netwerk). Investeer daarom in relatie(s) en hanteer een aantal waarden.

Van ik naar wij: partijen zijn bereid tot een suboptimaal individueel resultaat ten gunste van een integraal optimaal eindresultaat.
Verbindend leiderschap: een leider stelt het team in staat te excelleren.
Transparant: partijen zijn open over de eigen belangen en beperkingen.
Zelfkritisch: partijen doen alleen mee zolang zij waarde(n) toevoegen aan het gebied.

Rouwproces

1. Ontzetting/ongeloof
2. Ontkenning
3. Woede
4. Aanvaarding
5. Experimenteer
6. Betekenis zoeken
7. Terug naar de effectiviteit

Wie durft?

Bij het inzetten van deze waarden is het referentiepunt altijd het gebied, dat dient centraal te staan. Om deze aanpak tot een succes te maken gelden verschillende procesvoorwaarden. Accepteer mentaal je (financieel) verlies en focus op de start van de ontwikkeling. Zet een stip op de horizon: een helder panorama is noodzakelijk als ambitie (doelen en waarden) en als meetlat voor elk initiatief. Stuur vervolgens op proces, accepteer onzekerheid en focus op gezamenlijke waarden. Acteer complementair. Partijen kunnen complementair acteren als iedereen doet waar hij of zij goed in is. De overheid stuurt minder op inhoud (maar schept ruimtelijke kaders) en accepteert en organiseert variëteit. Het is de uitdaging te komen tot een diverse samenstelling van partijen, waaruit veel initiatieven voortkomen. Een ontwikkeling van onderaf vergt dat belanghebbenden zelf in beweging komen en creatieve coalities smeden.

In het bijzonder voor Rijnenburg doen wij de volgende aanbevelingen.

1. Inventariseer waar je kunt beginnen.
2. Laat eindgebruikers en initiatiefnemers leidend zijn.
3. Start door kleine gevarieerde ontwikkelingen (kansen) te ontplooien en te faciliteren.
4. Stuur als overheid op waarden, marktpartijen benutten kansen (vraaggericht maatwerk).
5. Wees flexibel, accepteer onzekerheid, ook financieel.
6. Stop met rigide en beperkende wet- en regelgeving die niet uit te leggen is.

Young Professionals Groep Zuidwestelijke Delta

De Zuidwestelijke Delta strekt zich uit van Rotterdam via Breda tot aan de Belgische grens. Het is zo groot als Luxemburg. Voor dit gebied wordt geprobeerd een nieuw evenwicht te vinden tussen ecologie, waterveiligheid en economie. Het proces is vooral opgezet om oplossingen te vinden voor actuele problemen met waterkwaliteit (blauwalgen) en te verwachten problemen door klimaatverandering. Het gaat om oplossingen waar ook de economie van het gebied mee is geholpen. Tot nog toe zijn investeringen in het gebied schaars. Het denken in problemen en onzekerheden over beslissingen op korte en lange termijn spelen hierin een rol. Realisatie van oplossingen vereist een radicale omslag naar denken in kansen en gebiedsontwikkeling meer zien als een proces dan als een project.

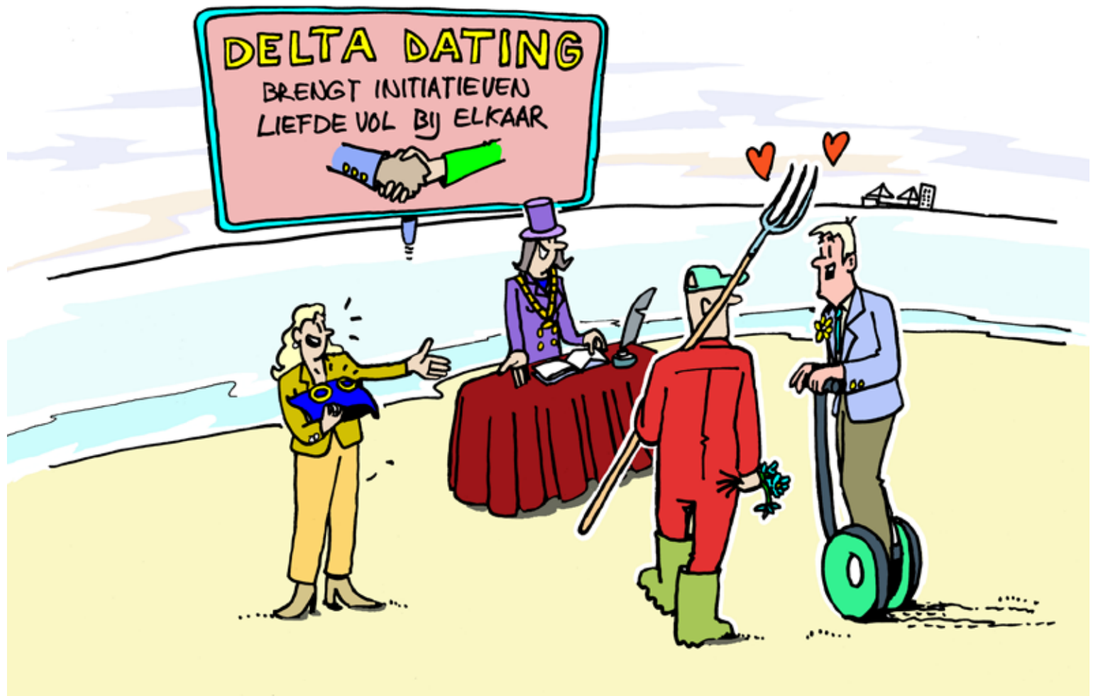
Gefascineerd door de vooralsnog uitblijvende dynamiek in het gebied, zijn wij op zoek gegaan naar een aanpak die ondernemende ideeën aanwakkert en de energie genereert voor rijping ervan. Een gebiedsontwikkeling met de spanning van een nieuwe *date* in een romantische omgeving, maar ook met de kans om een blauwtje te lopen. *Delta Dating* als relatiebeheer nieuwe stijl: een kwestie van vraag en aanbod. Een rondgang langs ondernemers leert dat veel van hen zoeken naar verbinding van hun activiteiten met die van andere ondernemers of naar uitbreiding met andere activiteiten. Velen hebben een sterke historische en emotionele band met het gebied en willen graag bijdragen aan beter beheer, bekendheid en herkenbaarheid van het gebied om het zo vitaal te houden.

Ons onderzoek maakt duidelijk hoe de lokale economie de steunpilaar kan vormen van gebiedsontwikkeling. Help ondernemers bij het leggen van verbindingen tussen individuen, initiatieven en inspanningen. Creëer een proces waarin vraag en aanbod en nut en noodzaak elkaar kunnen vinden. Kom als overheid met een scherp aanbod aan de markt, maak duidelijk waar kansen en belemmeringen liggen en geef zicht op slagingskansen van initiatieven. Waak als overheid voor het in beton gieten van doelen voor waterveiligheid en natuur. We doen drie voorstellen:

1. **Een ideeënmakelaar** die overheden en ondernemers bij elkaar brengt. Deze makelaar fungeert als smeerolie tussen de gebiedsontwikkeling en alle lokale economische initiatieven. Het is een persoon die woont en werkt in het gebied, beschikt over een sterk netwerk, in staat is te verbinden en bereid is actief deel te nemen aan de projectorganisatie Zuidwestelijke Delta. Daarnaast is het zaak een *datingsite* in te richten waarop actieve ondernemers en particulieren met het oog op de gebiedsontwikkeling kunnen *Delta Daten*.

2. **Een meerwaardemeter** als startpunt van een meerwaardeproces. Doel is het snel en eenvoudig labellen van lokale initiatieven. Waar is realisatie gedacht, wat behelst het initiatief, wie is contactpersoon, et cetera. Op basis van de driehoek ecologie-waterveiligheid-economie krijgt een initiatief een beoordeling. Het invullen van de meerwaardemeter is een eerste krachtmeting. De uitslag van meting wordt met toestemming van de initiatiefnemer op de *datingsite* geplaatst. Overheden geven korte tijd na plaatsing een reactie met daarin kansen en te nemen hobbels. Op basis hiervan kan een initiatiefnemer verder en neemt de kans op investeringen toe.

3. **Een *Delta Economic Forum*** zet energie om in actie. Om mensen in beweging te krijgen is het belangrijk dat zij kansen (h)erkennen, een wenkend perspectief voor zich zien en richting kunnen geven aan het vervolgproces van hun initiatief. Een *Delta Economic Forum* kan hierbij een rol spelen. Tijdens een jaarlijkse tweedaagse worden denkers, doeners en (informele) leiders gefaciliteerd in een gezamenlijk ontwikkelproces. Tijdens de bijeenkomst inspireren personen elkaar, kunnen nieuwe en rijke initiatieven ontstaan en kunnen zich realisatiecoalities vormen. Ook blijft het panorama voor het gebied op deze manier levend. Desgewenst zijn per eiland deelsessies te organiseren. Door het aanspreken van het zelforganiserend vermogen van deelnemers kunnen mentale energie en kracht worden omgezet in actie en zo de stip op de horizon dichterbij brengen.



Is uw eigen haard nog wel goud waard?

"Energierekening nog verder omhoog"

De prijzen voor stroom en gas gaan in de komende jaren fors omhoog. Dat stelde topman Peter Terium van energiereus RWE

Stop op bouw kantoren in gebieden met veel leegstand

Verplicht sloopfonds in

Jeroen Koo... van 2005

Winkels investeren samen in veiligheid van hun omgeving

juni 2012 | Het Financieele Dagbl...

Rotterdam doet opnieuw greep uit reservepot

...sten uitkeringen vallen tegen

NRC Weekend Zaterdag 23 juni & Zondag 24 juni 2012

3

En de binnenstad bloedt ook al leeg

Door Sieren Brakman en Arjen van Witteloostuijn

Iedere keer weer ter discussie stellen van gemaakte afspraken is funest voor het vertrouwen

Commissaris met kennis van sector heeft nakijken

...a jaren van voorspoed ...n overwaarde, typeert ...e huizenmarkt zich ...nu door aanbodgroei en prijsdaling. Hoe is de huidige waarde ontstaan en waar gaat het naartoe met onze huizenprijzen?

5% lagere huizenprijs dan vorig...

...g 22 juni 2012 | Het Financieele Dagblad

Rijk loopt aanzienlijk financieel risico door extra borgstellingen

...kenkamer: kabinet biedt Kamer te weinig inzicht

Adviessector naarstig op zoek naar nieuwe bronnen van inkomsten

Economische crisis dwingt bureaus de eigen strategie te herzien

Pim Kakebeeke en Jeroen Piersma
Amsterdam

...bestuurder Ellen Peper. Twynstra Gudde is voor 65 tot 70% van zijn ... de inves-

...voor werk bij verzekeraars.

Bij PwC heeft de adviestak de afgelopen jaren bijna 20% omzet verloren. Volgens bestuurder Arno ... is dat in de eerste plaats het ...stromen van een

De hardste klappen vallen in de IT-consulting. Volgens Ordina-ceo Stefan Breedveld beginnen opdrachtgevers relatief eenvoudig op IT-projecten als de economie tegenzit. Daar komt bij dat

...spaard en gereorga... met kostenbe... kun je niet ... per van Tv... dat het ... portfol...

Van Oord bouwt windmolenpark

Baggeraar wint order voor bouw grootste duurzame-energieproject

...totaalbedrag ...emoch...

Bronnen

1. Agentschap NL, 2012. *Toekomstwaarde nu. De kracht van functiecombinaties*. Uitgave Agentschap NL, Utrecht.

2. Philipp Blom, 2010. *Het verdorven genootschap. De vergeten radicalen van de Verlichting*. Uitgave De Bezige Bij. ISBN 978-90-234-5831-9.

3. Ricky Burdett & Deyan Sudjic (editors), 2008. *The Endless city. The urban age project by the London School of Economics and Deutsche Bank's Alfred Herrhausen Society*. ISBN 978-0-7148-4820-4.

4. Flip ten Cate, Anne-Marie Klijn & Peter van Rooy, 2012. *Meerwaardegesprekken De Heihorsten, De Logt en Hof van Cranendonck*. Advies aan Gedeputeerde Staten van Provincie Noord-Brabant.

5. Henri Deelstra, Theus van den Broek, Esther van der Wijk & Marlijn Baarveld, 2011. *Volhoudbaar ontwikkelen en beheren*. Uitgave Oranjewoud en NederLandBovenWater onder meer via www.nederlandbovenwater.nl.

6. Eduard Jan Dijksterhuis, 1950. *De mechanisering van het wereldbeeld*. Uitgave Meulenhoff Amsterdam. ISBN 90-290-9836-8.

7. Wim van de Donk, 2010. *Niet de ontzuiling is het probleem, maar de ontzieling*. Interview in De Groene Amsterdammer 11 november 2010.

8. Kees van Esch, 2012. *Ruimtelijke kwaliteit is van iedereen. In: Over smaak en schoonheid*. Uitgave Provincie Gelderland.

9. Frans Evers & Lawrence Susskind, 2009. *Het kan wel!* Uitgave MGMC. ISBN 978-90-78171-05-8.

10. Mendel Giezen, Toon de Gier, Peter Driessen, Ben Schueler & Tejo Spit, 2012. *Grondbeleid en duurzame ruimtelijke ontwikkeling*. Universiteit Utrecht in samenwerking met InnovatieNetwerk en NederLandBovenWater.

11. Henri de Groot, Gerard Marlet, Coen Teulings & Wouter Vermeulen, 2010. *Stad en land*. Uitgave Centraal Planbureau. ISBN 978-90-5833-478-7.

12. Herman van Gunsteren, 2006. *Vertrouwen in democratie*. Uitgave Van Gennep Amsterdam. ISBN 90-5515-725-2.

13. Aldert Hanemaaijer, Ton Manders, Sonja Kruitwagen & Frank Dietz, 2012. *Voorwaarden voor vergroenen van de economie in Nederland*. Uitgave Planbureau voor de Leefomgeving. ISBN 978-94-91506-10-9.

14. Jeroen Hutten, 2012. *Startgebruikers. E-book gebiedsontwikkeling*. Uitgave NederLandBovenWater via www.nederlandbovenwater.nl.

15. Hans Kamerbeek, 2012. *Waardevol groen*. Uitgave InnovatieNetwerk. ISBN 978-90-5059-474-5.

16. Chris van Leeuwen, 1976. *Theoretische ontwikkelingen*. In jaarverslag over 1976 van Rijksinstituut voor Natuurbeheer.

17. Hans van Ligteringen & Marike Leeuwenkamp, 2011. *Altijd Buiten. Eiland van Schalkwijk*. Uitgave Architectuurcentrum Makeblijde.

18. Ab van Luin, Katrien Termeer, Hans Mommaas, Gerard Breeman & Jules Hinssen, 2012. *Waardenmakerij. Cahier gebiedsontwikkeling II*. Uitgave NederLandBovenWater. ISBN 978-90-817-1002-2.

19. Frank de Miranda & Marijke van de Staak, 2011. *Gebiedsrapportage als versnellingsmotor*. Uitgave Deloitte en NederLandBovenWater onder meer via www.nederlandbovenwater.nl.

20. Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2012. *Structuurvisie Infrastructuur en Ruimte. Nederland concurrerend, bereikbaar, leefbaar en veilig.*

21. Henk Moller Pillot, 2003. *Hoe waterdieren zich handhaven in een dynamische wereld*. Uitgave Stichting Het Noordbrabants Landschap. ISBN 90-801226-4-5.

22. Projectdirectie Sneller & Beter, 2010. *OPEN*. Uitgave Ministeries van VenW & VROM.

23. Peter van Rooy, Margriet Roukema & Ab van Luin, 2001. *Voor de draad ermee. Inspiratieboek voor waterlandschappen*. Uitgave Habiforum. ISBN 90-806647-1-5.

24. Peter van Rooy, Lydia Sterrenberg & Ab van Luin, 2004. *Ontwikkelingsplanologie als sociaal-culturele opgave*. Uitgave Rathenau Instituut.

25. Peter van Rooy, Ab van Luin & Emile Dil, 2006. *Praktijkboek gebiedsontwikkeling I*. Uitgave Habiforum. ISBN 978-90-806647-2-3.

26. Peter van Rooy, 2009. *Praktijkboek gebiedsontwikkeling II*. Uitgave Habiforum. ISBN 978-90-806647-9-1.

27. Peter van Rooy, 2011. *Verdienmogelijkheden. Cahier gebiedsontwikkeling I*. Uitgave NederLandBovenWater. ISBN 978-90-376-0529-7.

28. Peter van Rooy, 2011. *Uitnodigingsplanologie als sociaal-cultureel perspectief*. Building Business december 2011.

29. Daniëlle van Steeg, 2012. *Overzicht van afwaarderingen op basis van openbare informatie*. Steegrond Vastgoedadvies in opdracht van NederLandBovenWater.

30. Geert Teisman, 2005. *Publiek management op de grens van chaos en orde*. Uitgave Sdu. ISBN 90-5261-404-0.

31. Geert Teisman, 2012. *Proceskunst. Cahier gebiedsontwikkeling III*. Uitgave NederLandBovenWater. ISBN 978-90-817-1003-9.

32. Roel in 't Veld, Lotje Mertens, Marinka van Vliet & Floor Basten, 2005. *Gekrulde ruimte. Gesprekken over beleving in ruimtelijke inrichting*. Uitgave Raad voor Ruimtelijk, Milieu- en Natuuronderzoek. ISBN 90-5931-435-2.

33. Edith van de Weg, Jurriën Veldhuizen, Peter van Rooy, Geoffrey Kneppers & Frank de Miranda, 2009. *Een wijde blik verruimt het denken*. Uitgave Deloitte Real Estate Advisory, Habiforum en NederLandBovenWater.

34. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 1998. *Ruimtelijke ontwikkelingspolitiek*. Uitgave Sdu.

35. Pieter Winsemius, 2012. *Vertrouwen in burgers*. Uitgave Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid en uitgegeven door AUP. ISBN 978-90-8964-404-6.

Organisatie

Bestuur

Hans de Jonge (Technische Universiteit Delft)
Charlie Martens (Ballast Nedam)
Astrid Sanson (Gemeente Rotterdam)
Donné Slangen (Ministerie van Infrastructuur en Milieu)
Erica Slump (Dienst Landelijk Gebied)
Tom Smit (Royal HaskoningDHV)
Roel in 't Veld (Universiteit van Tilburg)
Twan Zeegers (Twan Zeegers advies & interim-management)

Ambassadeur

Sybilla Dekker (voormalig minister van VROM)

Directie

Jeroen Hutten (programmamanager)
Ab van Luin (procesregisseur)
Peter van Rooy (codirecteur)
Geert Teisman (codirecteur)

Coproducenten

Atrivé
Deloitte
Deltares
Dienst Landelijk Gebied
Gemeente Rotterdam
Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie
Ministerie van Infrastructuur en Milieu
Oranjewoud
Rijkswaterstaat
Waterschap Amstel, Gooi en Vecht
Ymere

Partners

Agentschap NL
AM
Ballast Nedam
Bouwfonds
Dura Vermeer
Eigen Haard
Gemeente Eindhoven
Gemeente Houten
Gemeente Utrecht
Grontmij
Kadaster
Lexence
Louter
P2 projectmanagers
Provincie Limburg
Provincie Noord-Brabant
Provincie Noord-Holland
Provincie Overijssel
Provincie Zuid-Holland
Recron
Royal HaskoningDHV
RVOB
Staatsbosbeheer
Twynstra Gudde
Vitens
Volker Wessels Vastgoed
Waterschap Aa en Maas
Waterschap De Dommel
ZZP-ers

Rechtsvoorganger en subsidiënt

Habiforum

Colofon

Auteur

Peter van Rooy

Bijdragen

Flip ten Cate (Ruimtelijke kwaliteit)
Sybilla Dekker (Reflectie)
Judith van de Geer (Praktijken)
Jeroen Hutten (Young Professionals)
Derk van der Laan (Reflectie)
Ab van Luin (Praktijken)
Ruud van der Neut (Pita Maha)
Praktijkhouders (Praktijken)
Daniëlle van Steeg (Afwaarderingen)
Geert Teisman (Analyse)
Roel in 't Veld (Voorwoord)

Young Professionals

Janneke van Berlo
Remco de Boer
Maarten Claassen
Wytse Dassen
Iris Dudok
Onno van Eijk
Wim van de Griendt
Wouter Guliker
Arjen Kleijer
Martijn Koobs
Thijs Kraassenberg
Leonie van der Kruk
Ilse Lamers
Fieke van Leest
Sanneke Lisman
Marlien Oderkerk
Jan Peelen
Arno van Rijssen
Paul Rutten
Tim Smit
Sascha Suarez-Stavenuiter
Hanna de Weerd
Tom Wesseling
Freek Willems
Anita de Zeeuw

Beeldmateriaal

Cartoons: Beeldleveranciers, Amsterdam
Illustratie YP Rijnenburg: Luuk de Greef
Foto Pita Maha: Herman van Heusden
Pita Maha 16,5 x 27 cm: Yoranov Collection

Vormgeving

Jean-Paul Mombers
(Made by Mombers, Haarlem)

Druk

Calff & Meischke, Amsterdam

Oplage

Vierduizend

ISBN

978-90-817-1004-6

© 2012 Peter van Rooy &
NederLandBovenWater

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

AM

DURA VERMEER
Waarmaken van ambities

Grontmij

Atrivé

EIGEN HAARD gewoon goed in wonen

Habiforum

Ballast Nedam

gemeente Eindhoven

kadaster

bouwfonds
ontwikkeling

gemeente Houten

Lexence
ADVOCATEN & NOTARISSEN

Deloitte.

Gemeente Rotterdam
dS+V

louter

Deltares
Enabling Delta Life

Gemeente Utrecht

oranjewoud

p² projectmanagement
Een ander perspectief. Een beter resultaat.

RECRON

VolkerWessels

provincie limburg

Rijksoverheid

Waterschap
Aa en Maas

Provincie Noord-Brabant

Royal
HaskoningDHV
Enhancing Society Together

Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht

Provincie
Noord-Holland

staatsbosbeheer

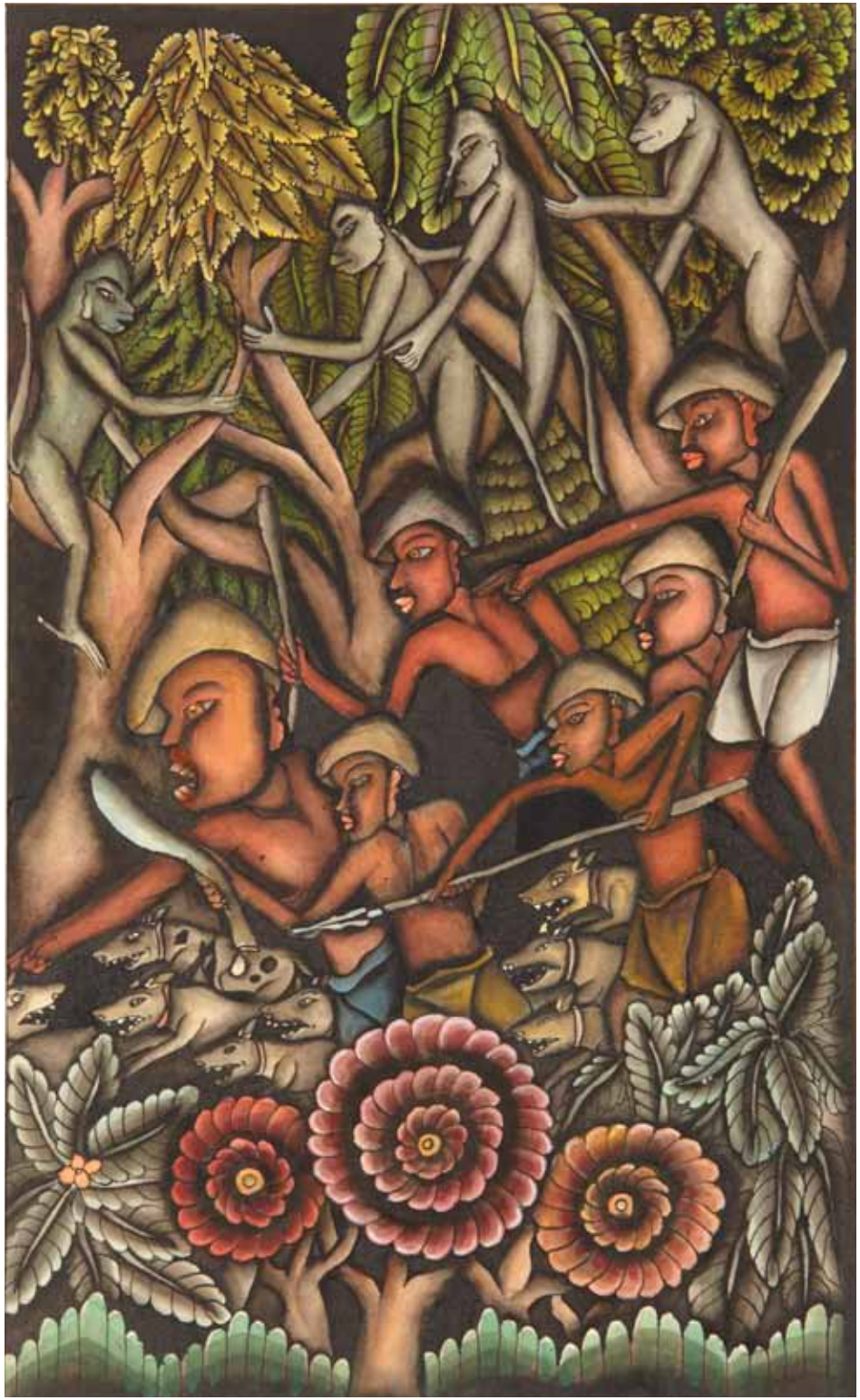
Waterschap
De Dommel

provincie Overijssel

Twynstra Gudde
ADVISEURS EN MANAGERS

Ymere
wonen, leven, groeien

provincie Zuid Holland

Vitens

ZZP