



# Duurzame gebiedsontwikkeling: doe de tienkamp!



**H2RUIMTE**

► Partners in ruimtelijke ontwikkeling

April 2011, digitale uitgave



**TU Delft**  
Praktijkleerstoel  
Gebiedsontwikkeling



# DUURZAME GEBIEDS- ONTWIKKELING: DOE DE TIENKAMP!

Handreikingen voor praktijk en agendering

## TEN GELEIDE

De Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling aan de Technische Universiteit Delft ontvangt regelmatig vragen over duurzame gebiedsontwikkeling: wat is dat precies en hoe doe je dat? Om deze vragen goed te kunnen beantwoorden heeft de Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling H2Ruimte gevraagd om, in samenwerking met de Praktijkleerstoel, een handreiking duurzame gebiedsontwikkeling op te stellen. Deze handreiking ligt nu voor u.

De handreiking is tot stand gekomen na bestudering van concrete projecten, literatuurverkenning en rondetafel-gesprekken met professionals uit de praktijk van duurzame gebiedsontwikkeling. De inzichten, lessen en goede voorbeelden hieruit vormen de basis voor de inhoud.

Een begeleidingscommissie zorgde voor de analyse van de praktijk, droeg ideeën voor verbetering aan en las de conceptteksten kritisch door. De volgende personen namen hieraan deel – waarvoor onze dank:

Ir Kristel Aalbers	<i>Universitair docent faculteit Bouwkunde TU-Delft</i>
Drs Jeanet van Antwerpen	<i>Partner en directielid Inbo</i>
Dr Bas van de Griendt	<i>Milieu manager Bouwfonds Ontwikkeling</i>
Ir Agnes Franzen	<i>Universitair docent faculteit Bouwkunde TU Delft, tevens verantwoordelijk voor de dagelijkse begeleiding van het project</i>
Drs Christine Oude Veldhuis	<i>Directeur Nederlands Instituut voor Ruimtelijke Ordening en Volkshuisvesting (NIROV)</i>
Prof. mr Friso de Zeeuw	<i>Praktijkhoogleraar Gebiedsontwikkeling TU Delft</i>

Deze publicatie heeft tot doel een brede benadering van gebiedsontwikkeling te stimuleren, waarin duurzaamheid een vanzelfsprekend én belangrijk aspect is. Idealiter is gebiedsontwikkeling per definitie duurzame gebiedsontwikkeling. Elk gebied is anders en elk project is anders. Duurzame gebiedsontwikkeling is maatwerk. Dat maakt dat een handreiking nooit (te) specifiek kan zijn. Onze inzet is nadrukkelijk niet gericht op het *topdown* normeren van duurzame gebiedsontwikkeling of het introduceren van keurmerken; we willen daar juist verre van blijven. Wel kan een handreiking inspiratie en bouwstenen opleveren, die de gebruikers ervan vervolgens situatiespecifiek vertalen.

Deze handreiking staat een pragmatische *bottumup*-aanpak voor. Locatiespecifiek ingevuld door mensen die vooral zélf goed nadenken – de essentie van duurzaam handelen.

De handreiking helpt hierbij door vier principes aan te reiken, die ruimte laten voor eigen invullingen, prioriteiten en keuzes. De bekende Triple P van *people*, *planet* en *profit* combineren wij met de kenmerken van het begrip ruimtelijke kwaliteit: *gebruikswaarde*, *belevingswaarde* en *toekomstwaarde*

*Betaalbaarheid* en *haalbaarheid* zijn andere belangrijke sleutelbegrippen. De inzet is een gebiedsontwikkeling met een onderscheidende *identiteit*, die mensen aanspreekt.

De handreiking richt zich niet primair op specialisten op het gebied van duurzaamheid, maar op alle bestuurders en professionals van publieke en private partijen, die betrokken zijn bij vastgoed- en gebiedsontwikkeling en daarbij te maken krijgen met duurzaamheid. Dat zijn mensen bij gemeenten en provincies, maar ook bij waterschappen, andere overheden, adviesbureaus, projectontwikkelaars, woningcorporaties, beleggers en financiers.

Complementair aan deze handreiking heeft de Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling eerder in 2011 de Handreiking Gebiedsontwikkeling 2.0 opgesteld met de titel 'Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit: Wat NU te doen?'. Deze handreiking gaat over gebiedsontwikkeling in tijden van economische crisis en formuleert aanbevelingen die al op korte termijn kunnen worden opgepakt om gebiedsontwikkeling weer van de grond te trekken. Door het Ministerie van Infrastructuur en Milieu is verder een Handreiking duurzame ruimtelijke ontwikkeling opgesteld. Deze heeft een bredere invalshoek. Naast gebiedsontwikkeling gaat deze in op ruimtelijke ontwikkeling. Deze stelt hoge ambities en innovaties centraal en bevat een vergaande thematische uitwerking.

Delft, 31 maart 2011

**Prof. mr Friso de Zeeuw**  
*Praktijkhoogleraar Gebiedsontwikkeling TU Delft*

## INHOUDOPGAVE

### VERANTWOORDING

IN ESSENTIE: VERSTANDIG HANDELEN	1
GEBIEDSONTWIKKELING: NIEUWE REALITEIT, NIEUWE KANSEN	4
PRINCIPE 1 FUSEER BELANGEN	9
PRINCIPE 2 CREËER IDENTITEIT	16
PRINCIPE 3 KOPPEL DROOM EN REALITEIT	23
PRINCIPE 4 VERZILVER DE TOEKOMSTWAARDE NU	32
EPILOOG	41
DEELNEMERS AAN DE RONDE TAFELGESPREKKEN OP 20 EN 28 SEPTEMBER 2010	41
GERAADPLEEGDE BRONNEN	42

# IN ESSENTIE: VERSTANDIG HANDELEN

In dit eerste hoofdstuk wordt het begrip duurzame gebiedsontwikkeling – dat al net zo'n containerbegrip is geworden als duurzaamheid zelf – nader ingekaderd. Oftewel: waar gaat het over? Lange tijd is duurzaamheid vooral aangevlogen vanuit een technische invalshoek, met veel nadruk op zaken als materialen, energieconcepten en technische innovaties. Hoe belangrijk ook, in deze handreiking wordt duurzaamheid 180 graden anders benaderd: vanuit het verstandig handelen van alle betrokkenen bij gebiedsontwikkeling. Dat verstandig handelen biedt namelijk de beste basis voor de ontwikkeling van een gebied met onderscheidende kwaliteit.

Voor we daar verder op ingaan daarom eerst een beknopte verkenning van onze invalshoek.

## Duurzaamheid is geen specialisatie

Steeds vaker steekt de vraag de kop op hoe gebiedsontwikkelingen duurzaam zijn in te vullen. In de praktijk van gebiedsontwikkeling worden hierop meerdere antwoorden gegeven. Opvallend vaak wordt het antwoord gezocht in specialisatie. Er zijn talloze voorbeelden van plannen die willen excelleren op één milieuthema. De lat wordt hoog gelegd, want er moet gescoord worden in de 'buitencategorie'. De meest energiezuinige woonwijk van Nederland is dan vaak nog niet goed genoeg: de wijk moet al gauw energie leveren! En het bedrijventerrein moet het groenste ter wereld worden! De goede bedoelingen ten spijt wordt de lat niet zelden te hoog gelegd. Plannen blijken slechts papieren tijgers, omdat er een onoverbrugbare kloof gaapt tussen droom en werkelijkheid. Het komt ook voor dat projecten wel worden uitgevoerd, maar waarbij de excellente score op één milieuthema ten koste gaat van andere aspecten. Zo is er vaak sprake van hoge kosten, waar onvoldoende opbrengsten tegenover staan. Subsidies moeten vervolgens die kloof dichten. De *planet* is dan de winnaar ten koste van de *profit*. Om over de *people* nog maar te zwijgen.

## Duurzaamheid is als de tienkamp

Tegenover het willen scoren op één discipline plaatsen wij de metafoer van de tienkamp. Om de tienkamp te kunnen winnen moet je goed zijn op alle onderdelen. 'De heroïek van de tienkamp gaat boven elk specialisme. Besteed je te veel aandacht aan het ene onderdeel, dan gaat dat ten koste van iets anders.'<sup>1</sup> Bij duurzame gebiedsontwikkeling is het niet anders: de kunst is goed te scoren op *planet*, *people* én *profit*. Een kunst die begint met het benoemen van het brede repertoire waarop duurzaamheid betrekking heeft. Naast energie gaat het dan in het ruimtelijk domein bijvoorbeeld om water en klimaatadaptatie, cultuurhistorie, transformatie van bestaande bebouwing, natuur, landschap en mobiliteit (zie kader). Vervolgens is het zaak prioriteiten te kiezen die logisch passen bij het gebied en de opgave. Excelleer daarin en doe de tienkamp! En dan mag er ook een minder onderdeel met een 'vijfje' tussen zitten. Juist het op alle fronten een tien willen halen, legt een solide basis voor frustraties achteraf.

## Thema's duurzame gebiedsontwikkeling in het ruimtelijk domein<sup>2</sup>

Bij duurzame gebiedsontwikkeling speelt een groot aantal onderwerpen een rol. Voorbeelden zijn energie, milieukwaliteit (bodem, water, lucht, geluid, et cetera) en gezondheid. Ook natuur en de landschappelijke en stedenbouwkundige structuur zijn van belang. Geïnspireerd door en gebaseerd op de Green Score Card, die Bouwfonds Ontwikkeling (2009) hanteert voor duurzame gebiedsontwikkeling in het ruimtelijk domein, onderscheiden we de volgende thema's, die in bijna alle gebieden<sup>4</sup> een rol spelen:



### BODEM:

een belangrijke vraag is of er bodemsanering moet plaatsvinden. Zo ja, dan is dit een grote kostenpost. Naarmate er meer in bestaand stedelijk gebied ontwikkeld wordt, neemt het belang van bodemsanering toe. Dat geldt het sterkst voor de transformatie van gebieden, zoals van bedrijventerrein naar een stedelijk woon- en werkmilieu.



### WATER:

door klimaatverandering neemt het belang van water in gebiedsontwikkeling toe. In stedelijke gebieden is extra ruimte nodig voor waterberging. De belasting door piekbuien moet worden opgevangen en er moet worden voorzien in voldoende zoet water in tijden van droogte. In bepaalde delen van het land is waterveiligheid een belangrijk thema. Ook de belevingswaarde van water is van belang, evenals de recreatieve betekenis (gebruikswaarde).



### STEDELIJK GROEN:

de kwaliteit van de dagelijkse leefomgeving is sterk afhankelijk van de kwantiteit en kwaliteit van het groen in de directe omgeving. Aantrekkelijk en makkelijk bereikbaar groen vormt tevens een positieve vestigingsfactor voor bedrijven en bewoners.



### NATUUR EN LANDSCHAP:

groen als onderdeel van de ecologische structuur zorgt voor voldoende leefruimte voor plant en dier. Bovendien is het voor de mens aangenaam hier te verblijven (belevingswaarde). Dat geldt ook voor bijzondere landschappen. Door rode en groene belangen bij elkaar te brengen is een deel van de opbrengst uit woningbouw (rood) te (her)investeren in de inrichting, het herstel en het beheer van natuur en landschap.



### ENERGIE:

een slimme inrichting van locaties draagt bij aan de reductie van het gebouwgebonden energiegebruik. Denk bijvoorbeeld aan zongericht verkavelen of een slimme zonering voor warmte/koudeopslag. De mogelijkheden om warmte en koude in de directe omgeving uit te wisselen, eventuele voorzieningen voor centrale energielevering en in de directe

omgeving beschikbare bronnen zoals een biomassacentrale en windturbines zijn goed voor het milieu en goed voor de portemonnee van de consument (*people, planet en profit*).



**MOBILITEIT EN TRANSPORT:** vanuit duurzaamheid gezien zitten hier twee componenten aan: bereikbaarheid én leefbaarheid. Bereikbaarheid duidt op het gemak (tijd, geld, comfort) waarmee je op een bestemming kunt komen. Voor de ontwikkeling van mensen en bedrijven is bereikbaarheid een groot goed (*people en profit*). Leefbaarheid (*people en planet*) gaat over het ongemak (geluid, luchtkwaliteit, ruimtegebruik, omrijden, onveiligheid) dat mensen ondervinden van het mobiliteitssysteem. Verplaatsen moet kunnen, echter met minimale overlast. Door een slimme functiemix in een gebied, met oog voor de directe omgeving, zijn met de inrichting van een gebied voorwaarden te creëren die bijdragen aan een meer duurzame mobiliteit. De omgang met de auto (parkeren) is een belangrijk agendapunt.



**GEZONDHEID EN VEILIGHEID:** hierin staan de gezondheid en (sociale) veiligheid van bewoners en gebruikers van gebieden centraal, in relatie tot hun fysieke omgeving. Hoe is een gebied zo in te richten dat dit een positieve bijdrage levert aan de gezondheid van mensen? Belangrijke aspecten zijn minimalisering van de milieubelasting die tot gezondheidschade kan leiden, bevordering van het algemeen welbevinden (vooral beleving van de omgeving: groen, ruimte, vrijheid, ontspanning), bevordering van gezond gedrag (een omgeving die uitnodigt om te bewegen) en het voorkomen van hittestress door felle zon, hoge temperaturen en weinig afkoeling (voldoende groen/schaduw).



**(GEBIEDS)HISTORIE EN IDENTITEIT:** de eigenheid van gebieden is van belang voor de herkenbaarheid. Dat kunnen stedenbouwkundige en/of landschappelijke structuren zijn, maar ook karakteristieke bebouwing. Behoud en/of herstel van historische structuren draagt hieraan bij. Ook de aanwezigheid van archeologie is te gebruiken. Om de identiteit vorm en inhoud te geven zijn eigentijdse iconen te gebruiken, die zorgen voor betrokkenheid en binding.



**TRANSFORMATIE EN RUIMTEGEBRUIK:** een steeds groter deel van de realisatie van de (woning)bouwopgave vindt in bestaand bebouwd gebied plaats. Door niet alleen oude bedrijventerreinen, maar ook bijvoorbeeld glastuinbouwgebieden te transformeren tot nieuwe woongebieden zijn we zuinig met ruimte. Bovendien

worden bestaande voorzieningen, onder andere infrastructuur en openbaar vervoer, beter benut. Ondergronds ruimtegebruik draagt bij aan een zorgvuldig en intensief ruimtegebruik.



**ECONOMISCHE VITALITEIT:** het gaat er niet alleen om de grondexploitatie sluitend te krijgen, maar vooral een economisch vitaal gebied te realiseren. Goede vestigingscondities vormen de basis voor een goed ondernemersklimaat en de ontwikkeling van de werkgelegenheid. Ook bespoedigen zij waardebehoud en -ontwikkeling van vastgoed.



**FLEXIBILITEIT:** vaak moeten beslissingen worden genomen waarin onzekere toekomstige factoren een rol spelen. Omgaan met onzekerheden vraagt om het inbouwen van flexibiliteit, zowel in proces als in programma en project. Ook staat het voor het inspelen op kansen die zich tijdens het proces voordoen. Een belangrijke randvoorwaarde is ruimte houden voor mogelijke toekomstige ontwikkelingen.



**SOCIALE VITALITEIT:** aandacht voor een goede mix van bewoners, die een gebied in sociaal opzicht vitaal houden. Bewoners hechten aan goed wonen, maar evenzeer aan een breed scala aan voorzieningen. De kwaliteit van de openbare en private ruimte moet uitnodigen tot activiteit en een betrokkenheid van bewoners stimuleren bij hun directe leefomgeving. In de programmering van een gebied wordt er rekening mee gehouden dat deze in de toekomst een variatie in bewoners en gebruikers zal kennen.



**BEHEER:** bij nieuwbouw, maar zeker bij herstructureringsopgaven, is aandacht voor beheer cruciaal. Om de ruimtelijke kwaliteit vast te houden, is beheer van groot belang. Denk al tijdens de initiatieffase van de ontwikkeling na over de wijze waarop beheer in het gebied zo efficiënt en effectief kan plaatsvinden. Daarmee kunnen problemen na realisatie worden voorkomen.

*De voorbeelden in deze handreiking zijn geormerkt met bovenstaande icoontjes, om aan te geven welke thema's op de voorgrond treden.*

### Verstandig handelen

De metafoor van de tienkamp maakt inzichtelijk wat duurzame gebiedsontwikkeling is. Daarmee is nog niet de vraag beantwoord hoe een gebiedsontwikkeling duurzaam is in te vullen. Een vraag die direct in het verlengde hiervan ligt is deze: wat is duurzaam handelen? Een korte beschouwing van taalkundige Joost Swanborn bij de verkiezing van de meest duurzame persoon in 2010 biedt aanknopingspunten voor de beantwoording van deze vraag. 'Wat bedoeld wordt met al dat gratuite "duurzaam" handelen is dan ook niet meer dan: je gezonde verstand gebruiken. Een duurzaam persoon is gewoon: een verstandig mens.'<sup>5</sup> Ook voor duurzame gebiedsontwikkeling geldt dat dit niet meer of minder is dan verstandige gebiedsontwikkeling. Urgenties in een gebied moeten leiden tot ingrepen in een gebied, die voor de toekomstige gebruikers kwaliteit hebben en houden. Wie daar verstandig over nadenkt in de huidige maatschappelijke context wil:

- de veelheid van belangen die in een gebied samenkomen verbinden. Alle belangen van publiek tot privaat en van deelbelang tot eigen belang moeten worden verenigd in een gezamenlijk overstijgend belang;
- de kwaliteit op lange termijn voorop stellen. Gebieden moeten lang meegaan en in staat zijn maatschappelijke dynamiek op te vangen binnen een herkenbare identiteit;
- haalbaarheid en betaalbaarheid vanaf het begin op het netvlies hebben als basisvoorwaarden om verandering in gang te zetten. Wensen over *people* en *planet* moeten in balans zijn met de *profit*;
- duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit als logische vereiste hanteren. De verantwoordelijkheid voor toekomstige generaties, de ecologische crisis (klimaat en biodiversiteit) en de eigen portemonnee maken dit onontkoombaar.

Verstandige mensen willen met passie samenwerken aan daadwerkelijke veranderingen in een gebied, die tot een duurzame ruimtelijke kwaliteit en een duurzaam gebruik in de tijd leiden. Natuurlijk wil iedereen die betrokken is bij een gebied dat dit zich ontwikkelt tot een plek

- 1) waar het nu en straks prettig is om te verblijven;
- 2) waar fysieke gebiedskwaliteiten toekomstbestendig met elkaar samenhangen;
- 3) waar investeringen in vastgoed en de openbare ruimte waardevast zijn.

Een gebiedsontwikkeling staat niet op zichzelf en past binnen een grotere ruimtelijke context. De gebiedsontwikkeling moet per saldo voor die context een kwaliteitsverbetering met zich meebrengen.

### Waardecreatie als complexe opgave

Duurzame gebiedsontwikkeling gaat over waardecreatie: maatschappelijke, ecologische en economische waarde. De kunst is waarde toe te voegen op de bekende Triple P: *people*, *planet* en *profit*. Dat vraagt om een ontrafeling van een welhaast gordiaanse knoop van belangen, milieuwaarden en economische waarden. Zonder dit inzicht in de maatschappelijke, ecologische en economische waarden is er geen uitzicht op duurzame gebiedsontwikkeling. Alleen dan ontstaan nieuwe slimme verbindingen, met het oog op toekomstbestendige waardecreatie in het gebied. Dat is geen gemakkelijke opgave. Duurzame gebiedsontwikkeling is per definitie complex en gaat gepaard met strijd, chaos en onzekerheid (Teisman, 2005). De recente economische

ontwikkelingen en de onzekere vooruitzichten voor de toekomst hebben die complexiteit bepaald niet gereduceerd (Praktijkleerstoel gebiedsontwikkeling, 2011). Integendeel: vraaguitval, problemen in de financiering van projecten, veranderende maatschappelijke opgaven, veranderingen in institutionele context en complexe wet- en regelgeving maken van duurzame gebiedsontwikkeling een ware 'tour de force'.

*De vraag die daarom in deze handreiking centraal staat is deze:*

*Hoe zijn op een verstandige wijze gebieden duurzaam te ontwikkelen, met een hoge gebiedskwaliteit voor huidige en toekomstige generaties als resultaat en waarbij de verhouding tussen investeringen en opbrengsten in balans is?*

### LEESWIJZER

Om bovengestelde vraag te kunnen beantwoorden gaat het volgende hoofdstuk nader in op de vraag wat duurzame gebiedsontwikkeling is. Vervolgens volgen vier hoofdstukken over principes, die als leidraad dienen voor duurzame gebiedsontwikkeling. Die principes zijn: belangen fuseren, identiteit creëren, droom en realiteit verbinden en toekomstwaarde nu verzilveren. Sleutelbegrippen daarbij zijn belangen, identiteit, realiteit en waardecreatie. De principes kennen een vergelijkbare opbouw, met een introductie van het principe, een achtergrond en probleemstelling, de uitwerking van de hoofdelementen, de duiding van lastige kwesties, de beschrijving van een aantal hulpmiddelen en tot slot een conclusie. Tevens zijn voorbeelden en verklarende kaderteksten opgenomen.



# GEBIEDSONTWIKKELING: NIEUWE REALITEIT, NIEUWE KANSSEN

**Het werken aan duurzame gebiedsontwikkeling vindt plaats tegen een compleet ander decor dan een paar jaar geleden. Na een ongekeerde economische bloeiperiode, waarin duurzaamheid een luxe uitdaging leek, zijn de economische omstandigheden drastisch veranderd. Recessie, krimp, bezuinigingen en uit- en afstel van investeringen beheersen sinds het najaar van 2008 het economisch nieuws. De vooruitzichten zijn hoogst onzeker. Echter de nieuwe realiteit biedt ook nieuwe mogelijkheden.**

## *Een andere economie*

Noordanus (2010) geeft aan dat de invloed van de economie conjunctureel en structureel van aard is. Er moet naar zijn inschatting rekening worden gehouden met een situatie waarin de komende jaren substantieel minder investeringen beschikbaar zijn voor gebiedsontwikkeling. De verwachting is dat ruimtelijke investeringen in de komende jaren teruglopen met circa dertig procent vergeleken met de periode voor de crisis<sup>6</sup>. De oorzaken zijn divers. Vastgoed gaat niet meer als warme broodjes over de toonbank, de gemeentelijke melkkoe van het grondbedrijf is op sterven na dood (Berns e.a., 2010) en de investeringsmogelijkheden van de woningcorporaties zijn fors teruggelopen.

## *De ruimtelijke megapuzzel blijft bestaan*

De gewijzigde werkelijkheid laat onverlet dat Nederland, met bijna 400 inwoners per vierkante kilometer één van de dichtstbevolkte landen van de wereld, voor een collectieve ruimtelijke megapuzzel blijft staan. De ruimteclaims zijn wel deels van gedaante verwisseld. Zo is er voor Nederland als geheel minder vraag naar huizen, kantoren en bedrijventerreinen. In sommige landsdelen is de vraag naar woningen in de komende decennia, gegeven de demografische ontwikkeling, echter nog substantieel. Deze bouwopgave moet vooral in bestaand bebouwd gebied tot stand komen, op fysiek vaak lastige locaties. Een opgave die zeer ingewikkeld is door lange ontwikkeltijden, mede door vele voorschriften en procedures, en hoge directe kosten die neerslaan in de grondexploitatie (Van Hoek, e.a., 2011). De verwachting is bovendien dat de bouwkosten verder stijgen, door een grote mondiale vraag naar grondstoffen. Verder neemt de vraag naar ruimte voor waterveiligheid en waterberging sterk toe en is er meer (beleidsmatige) vraag naar infrastructuur en duurzame energievoorzieningen. De vraag naar natuur- en recreatiegebieden wordt beleidsmatig vooralsnog niet gehonoreerd. Kortom: de opgave verandert van een kwantitatieve naar een kwalitatieve opgave. Van Wesemael (2008) geeft aan dat in de kwalitatieve opgave gebiedsidentiteiten een belangrijke plek innemen en de eindgebruiker in een sterkere positie komt. Hij ziet dit als een resultante van sociaal-culturele en sociaaleconomische trends in de samenleving. Deze vat hij samen in begrippen als kennis- en beleveniseconomie, zelfontplooiing, netwerksamenleving, duurzame ontwikkeling en authenticiteit.

## *Meer differentiatie in gebiedsontwikkeling*

Veel partijen weten zich nog geen raad met de gewijzigde situatie en de verandering in de opgaven. Overheden zijn vooral bezig met crisisbeleid en het heruitvinden van zichzelf. Private partijen zijn gefixeerd op risicoreductie. Nog niet overal is doorgedrongen dat de mechanismen die tot de crisis geleid hebben, niet de oplossing vormen om daar weer uit te komen. Het beeld van de werkelijkheid bij gebiedsontwikkeling behoeft bijstelling. Voor deze handreiking zijn vooral de volgende punten van belang:

- ruimtelijke plannen zijn in de toekomst beperkt qua omvang. Daar waar nog grotere plannen op de rol staan, krijgen fasering en flexibiliteit meer aandacht. Ook wordt zorgvuldiger omgegaan met het al geïnvesteerde vermogen in de gebouwde omgeving: minder sloop en meer hergebruik;
- de markt zal meer vraaggestuurd opereren. Bedrijven en burgers vragen om kwaliteit en identiteit en laten anonieme gebieden links liggen. Dat maakt het noodzakelijk om ze vroegtijdig te betrekken en serieus te nemen; niet informeren maar participeren;
- vakmanschap en opdrachtgeverschap moeten aan hogere eisen voldoen. Niet alleen vanwege kosteneffectiviteit, maar ook omdat gebiedsontwikkeling meer maatwerk vraagt door een accent op inbreiding en herstructurering of transformatie;
- er ontstaan nieuwe verhoudingen tussen de overheid, markt en burgers en daarmee nieuwe samenwerkingsvormen. Hoe de verhoudingen er uit komen te zien, is niet geheel duidelijk, maar de contouren tekenen zich af. Het Ministerie van Infrastructuur en milieu (2010) schetst een rijksoverheid die minder dominant is, minder investeert en stuurt op hoofdlijnen. Zo komt er meer zeggenschap en ruimte voor andere overheden, marktpartijen en gebruikers;
- efficiency en kostenreductie staan meer op de voorgrond. De tijd van overheidssubsidiëring of het op voorhand inboeken van verwachte waardeinstijgingen in de toekomst is voorbij. Gebiedsprojecten moeten hun eigen broek ophouden.

Deze nieuwe werkelijkheid in gebiedsontwikkeling leidt tot een grotere differentiatie in typen gebiedsontwikkeling (zie kader). Het is overigens geen reden somber te worden. Integendeel, het vooruitzicht van meer zeggenschap voor gebruikers, meer efficiency, een gezonde grondexploitatie, flexibeler plannen, meer vakmanschap en een meer duurzame ontwikkeling biedt juist kansen om in samenwerking waarde te creëren.

## *Differentiatie in typen gebiedsontwikkeling*

Op het congres 'Duurzame Stad' op 1 december 2010 presenteerde Friso de Zeeuw onderstaande indeling in typen gebiedsontwikkeling<sup>7</sup>:

### *Organisch groeien – slow development*

Slow development sluit aan op een ontwikkeling waarbij projecten kleiner worden en de wens om meer flexibel te ontwikkelen groter. Zeker in een situatie waar geen al te grote investeringen als voorfinanciering nodig zijn of de middelen daarvoor ontbreken zal dit de praktijk worden. Een voorbeeld is de gebiedsontwikkeling ZaanIJ<sup>8</sup> tussen Zaanstad en Amsterdam. Een bijzondere vorm van *slow development* is krimp. In krimpgebieden zijn

de investeringen vooral gericht op toevoeging dan wel behoud van kwaliteit.

#### *Procesinversie – coalition-led development*

Bij *coalition-led development* komt de vraag van de eindgebruiker(s) centraal te staan; deze stuurt het proces. Dat is bijvoorbeeld bij (collectief) particulier opdrachtgeverschap het geval. Instellingen (onderwijs, zorg) en bedrijven investeren in vastgoed om hun maatschappelijke en bedrijfsmatige activiteiten uit te kunnen oefenen. Zij gaan verbindingen aan in de omgeving om gezamenlijk een gebiedsontwikkeling van de grond te krijgen. Het betreft zowel kleinschalige als grootschalige ontwikkelingen. Een voorbeeld van een grootschalige ontwikkeling is de High Tech Campus in Eindhoven, die op initiatief van Philips tot stand is gekomen en waarbij coalities zijn geformeerd met onder andere natuur- en milieuorganisaties, waterschap, provincie en gemeente. Een ander voorbeeld is de omgeving van station Lombardijen met onder meer het Medisch Centrum Rotterdam-Zuid en een zorgboulevard.

#### *PPS-projecten – fast development*

*Fast development* is de vorm van gebiedsontwikkeling die we kennen uit de afgelopen decennia, met onder andere de ontwikkeling van (grotere) woonlocaties, woonwerkmilieus en werklocaties. Het gaat hierbij om intensieve samenwerking tussen publieke en private partijen, veelal ingebed in een gezamenlijke gebiedsontwikkelingsmaatschappij. Niet uitgesloten is dat deze vorm overleeft, mocht de economie weer aantrekken en er weer een substantiële markt vraag ontstaat naar woningen. In sommige regio's zoals Amsterdam bestaat nog een grote (nu deels latente) markt vraag.

#### *Als de Chinezen komen – turbo development*

*Turbo development* speelt onder andere bij de aanleg van grootschalige infrastructuur, waarbij turbo vooral slaat op de omvang en minder op het tempo als het om weg- en spoorinfrastructuur gaat. Op het gebied van waterveiligheid kan de turbo ook op het tempo slaan, zoals bij dijkversterking en kustverdediging. Ook is het denkbaar dat een (buitenlandse) partij wil investeren in een gebiedsontwikkeling, bijvoorbeeld in de vorm van een winkelcentrum zoals de *shopping mall* Tilburg (die er nooit is gekomen) of *leisure*-voorzieningen. Grote (sport)evenementen kunnen eveneens dergelijke ontwikkelingen in gang zetten. Denk aan de Floriade, het Europees kampioenschap voetbal in 2020 en de Olympische Spelen in 2028.

Deze indeling illustreert dat gebiedsontwikkeling locatiespecifiek maatwerk vraagt.

#### *Urgentie van duurzame gebiedsontwikkeling*

Structurele vraagstukken rondom klimaatverandering, energievoorziening en globalisering vereisen – in combinatie met veranderende ruimteclaims – een meer duurzame omgang met de ruimte. Duurzaamheid valt niet onder de bestuurlijke 'obesitas', maar staat gelijk aan de internationale *survival of the fittest* van samenlevingen. Duurzame ontwikkeling is ecologisch, economisch en sociaal ongemeen urgent.

#### *Duurzame ontwikkeling*

De urgentie is één, de vraag naar de inhoud van duurzame ontwikkeling is twee. En vooral: hoe moeten we daar vorm aan geven? De gangbare en veelgeciteerde oerdefinitie is afkomstig uit het VN-rapport 'Our common future' van de commissie Brundtland uit 1987<sup>9</sup>. Daarin wordt gesteld: 'Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen.' In deze definitie is zowel het 'hier en nu' belangrijk als het 'elders en later'. Het 'hier en nu' gaat om gebruikswaarde en belevingswaarde, oftewel aansluiten bij de behoeften van het heden. Aan de behoeftebevrediging is wel één belangrijke voorwaarde verbonden. Die heeft betrekking op 'elders en later': ook toekomstige generaties moeten, waar op de wereld, kunnen voorzien in hun behoeften. Anders gezegd: ontwikkelingen moeten toekomstbestendig zijn en toekomstwaarde hebben.

#### *People, Planet, Profit*

De Brit John Elkington (1998) borduurde voort op het gedachtegoed van de Commissie Brundtland en introduceerde de *Triple P*-benadering: *people, planet, profit*. De drie P's staan voor de maatschappelijke dimensies die het Brundtland-rapport al noemde. *People* representeert de sociaal-culturele dimensie, *planet* de ecologische dimensie en *profit* de economische dimensie. Evenals het Brundtland-rapport betitelt Elkington een duurzame ontwikkeling als 'de kunst van het verbinden', in dit geval van de drie P's. Hij noemt dat de win-win-win situatie. Indien de combinatie niet in balans is, is er sprake van winnaars en verliezers. Wanneer bijvoorbeeld winstgevendheid te veel prioriteit krijgt, zijn mens en milieu de pineut door bijvoorbeeld slechte arbeidsomstandigheid of vernietiging van de natuur. Tegelijkertijd benadrukt Elkington dat het winstkenmerk een essentieel onderdeel vormt van ontwikkeling.

#### *Duurzame gebiedsontwikkeling*

De vraag naar wat 'duurzame gebiedsontwikkeling' is, is in het licht van de Brundtland-commissie en John Elkington, vrij eenvoudig te beantwoorden: een evenwicht tussen de drie P's in het ruimtelijke domein. Ofwel: gebiedsontwikkeling is duurzaam wanneer de *maatschappelijke component* en de *ruimtelijke component* elkaar versterken en ruimtelijke kwaliteit het resultaat is (Werksma, 2002). Beide componenten worden hieronder verder uitgewerkt.

##### • De maatschappelijke component

De maatschappelijke component kent drie dimensies: *people, planet* en *profit*, zoals hierboven beschreven. Een duurzame gebiedsontwikkeling voegt waarde toe op elk van de drie P's. De toegevoegde waarde is duurzaam wanneer zij voorziet in de behoeften in het 'hier en nu' van eindgebruikers, die in een gebied wonen, werken of verblijven. Daarbij mag het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien niet in gevaar komen. Het uitgangspunt voor duurzame gebiedsontwikkeling is dus niet dat bepaalde gebiedskwaliteiten worden toegevoegd aan één van de p's. Wanneer bijvoorbeeld het thema bodem (*planet*) te veel prioriteit krijgt, ligt immers een verlies op de loer voor *people* en *profit*. Van de Griendt (2010) illustreert dat aan de hand van een gemeentelijke prijsvraag voor duurzame gebiedsontwikkeling (zie kader).

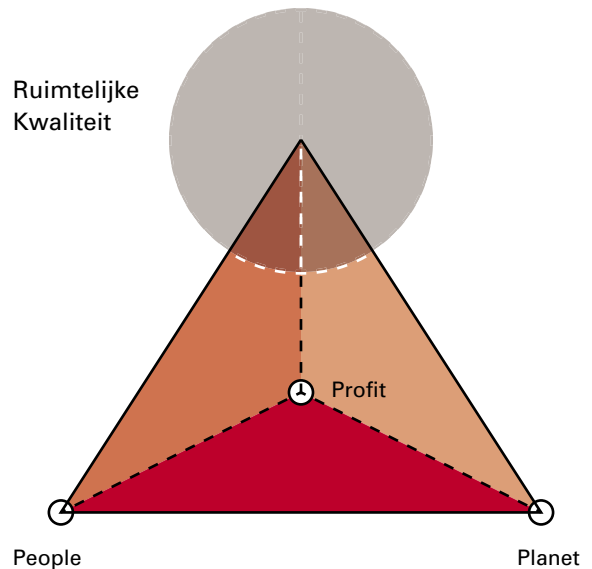
### Prijsvraag binnenstedelijke herontwikkeling: people delft onderspit

Dat een balans tussen *people*, *planet* en *profit* nog wel eens ontbreekt, illustreert een gemeentelijke prijsvraag voor een binnenstedelijke herontwikkeling. Het gebied heeft een woonbestemming.

Duurzaamheid staat bij de gemeente hoog in het vaandel. Daarom schrijft ze een energieprestatie voor die vooruitloopt op de doelstellingen van het Lentekoord: EPC 0,4 of lager. Bij voorkeur ziet de gemeente dat deze prestatie gerealiseerd door een collectieve energievoorziening en een warmte-/koudeopslag. Hoeveel beter een ontwikkelaar presteert op energiegebied, hoeveel beter zijn aanbidding wordt beoordeeld, aldus het 'spelregelboekje' van de prijsvraag. Hetzelfde geldt voor de grondbidding. Daarvoor wil de gemeente een minimumbedrag van 7,5 miljoen euro binnenhalen. Daarmee zijn de duurzaamheidsdoelstellingen in termen van *planet* en *profit* gedefinieerd. Vraag is wat een en ander betekent voor de *people*.

Het vervolg: de ontwikkelaars zoeken een energiebedrijf dat bereid is de vereiste meerinvesteringen in de woningen, of althans een deel daarvan, over te nemen. De vermeden investeringskosten kunnen zij dan namelijk toevoegen aan het bod voor de grond. Energiebedrijven zijn daartoe meestal wel bereid, maar onder twee voorwaarden. Als eerste wordt, in ruil voor de meerinvesteringen, een langjarig contract afgesloten met de eindgebruikers, *in casu* de kopers van de woningen. Bovendien rekent het energiebedrijf af volgens het 'niet meer dan anders' (NMDA) principe. Dit betekent dat, ofschoon hun woning nog maar weinig energie gebruikt, bewoners dat niet terugzien in een lagere energierekening. Gevolg is dat, hoewel aan de vereiste *planet*- en *profit*-criteria van de prijsvraag wordt voldaan, de *people* worden 'gepiepeld'. Dit gebeurt vaak zónder dat partijen zich hiervan bewust zijn.

Kees Duijvestein, emeritushoogleraar Milieutechnisch Ontwerpen aan de TU Delft en pionier op het gebied van duurzaam bouwen, verbindt de drie P's met het ruimtelijk domein. Geïnspireerd door het congres 'Sustainable Building' in Oslo (2002) stelt hij dat de basis van duurzaam bouwen moet worden verbreed (2004 p.4), naast de milieukwaliteit zal ook de sociale en economische kwaliteit herkenbaar moeten worden. Hierop zal de ruimtelijke kwaliteit moeten zijn gebaseerd.' Zo komt hij tot de duurzaam bouwen-tetraëder (figuur 1).



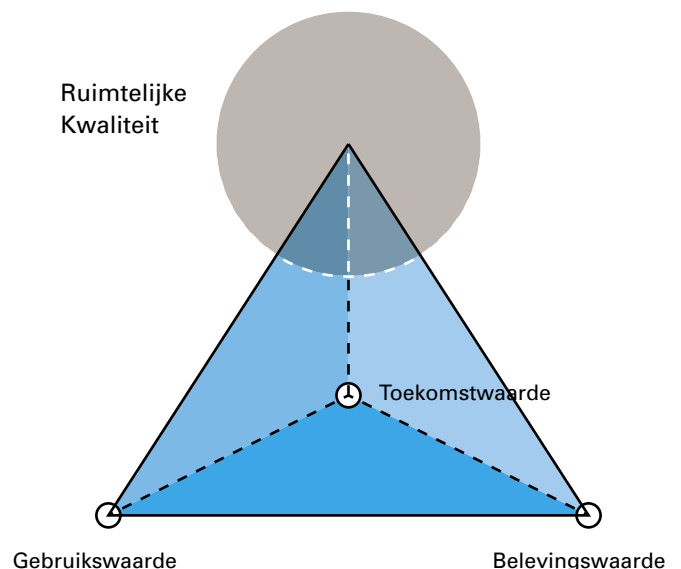
Figuur 1 Maatschappelijke componenten *people*, *planet*, *profit* in relatie tot ruimtelijke kwaliteit

#### • De ruimtelijke component

Wat *people*, *planet* en *profit* zijn voor duurzaamheid, zijn gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde voor ruimtelijke kwaliteit (Hooimeijer e.a., 2001). Hierbij vertegenwoordigen de gebruikswaarde en de belevingswaarde het 'hier en nu'. De gebruikswaarde verwijst naar het functionele gebruik, de toedeling en de bereikbaarheid van ruimte. De belevingswaarde is nauw verbonden met de gebruikswaarde. Het begrip verwijst naar de subjectieve beleving van de ruimte in het heden. De toekomstwaarde vertegenwoordigt het 'daar en later'. De toekomstwaarde verwijst naar de waardering van ruimtelijke functies door de tijd heen; de voorwaarden die gelden voor ontwikkeling en vooruitgang.

Een duurzame gebiedsontwikkeling resulteert in een hoge ruimtelijke kwaliteit. Dat betekent dat er waarde wordt toegevoegd op de drie genoemde waarden: gebruik, beleving en toekomst (zie figuur 2).

Figuur 2 Ruimtelijke componenten: gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde

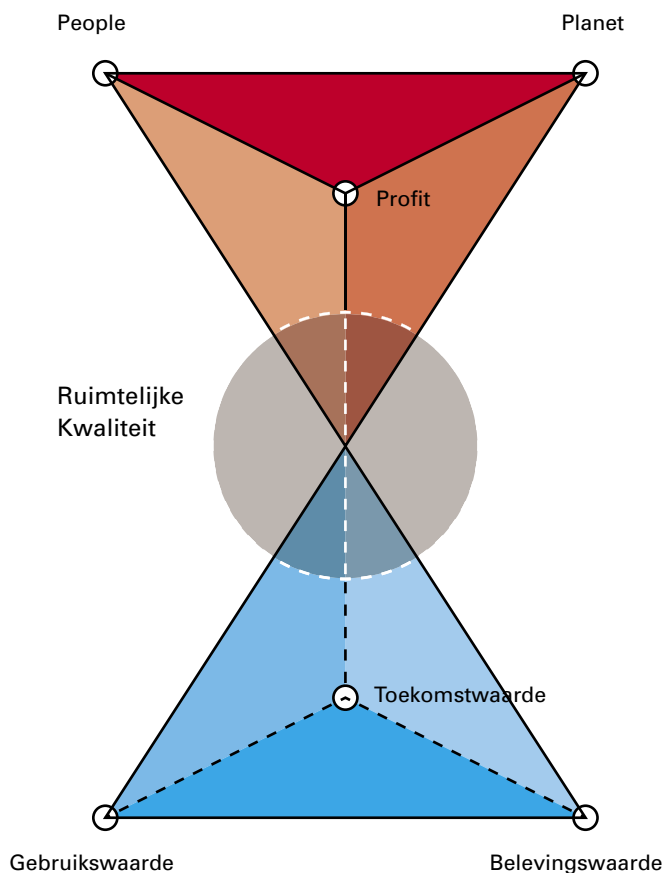




Het gebied is geschikt voor de functies die het moet uitoefenen, ziet er mooi en aantrekkelijk uit en is in staat om de functionaliteit en de schoonheid in de toekomst te behouden. Schiet één van de waarden tekort, dan leidt dat op termijn tot negatieve effecten op de andere waarden. Zoals bij de maatschappelijke component een balans nodig is tussen *people*, *planet* en *profit*, zo is bij de ruimtelijke component een balans nodig tussen gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde (VROMraad, 2011). Eenzelfde balans tussen onderdelen is ook de essentie van de tienkamp. Een anoniem binnenstedelijk gebied zonder veel belevingswaarde is geen aantrekkelijk vestigingsgebied en boet in op de toekomstwaarde. Als het meest duurzame gebouw van het land 'er niet uit ziet' is de toekomstwaarde van dit gebouw laag. De contramale van 'er niet uit zien' zijn beleving, identiteit en herkenbaarheid. Deze drie kwaliteiten zijn belangrijke voorwaarden om mensen en bedrijven te binden aan een gebied en een 'mentaal eigenaarschap' te creëren. Dit vormt de basis voor een zorgvuldige en duurzame omgang met het gebied.

In duurzame gebiedsontwikkeling komen de maatschappelijke en ruimtelijke component samen. De kwaliteit, die duurzame gebiedsontwikkeling moet opleveren, is een balans tussen *people* – *planet* – *profit* én gebruikswaarde – belevingswaarde – toekomstwaarde (zie figuur 3).

*Figuur 3 Ruimtelijke kwaliteit in duurzame gebiedsontwikkeling*



## Paleiskwartier Den Bosch

### Kwaliteitsambities omzetten in realisatie

*Locatie:* uitbreiding van het centrum van Den Bosch aan de andere zijde van het spoor, op het voormalige bedrijfsterrein Wolfsdonken.

*Programma:* 2.000 appartementen, circa 180.000 m<sup>2</sup> kantoorruimte en circa 40.000 m<sup>2</sup> bestemd voor horeca, winkels, cultuur, een luxe hotel en een grote bioscoop, aangevuld met 1.070 parkeerplaatsen onder de centrale vijver.

*Opgave:* gebied met slecht imago herontwikkelen tot aantrekkelijke binnenstad.

In het Paleiskwartier is duurzaamheid als het ware verpakt in ruimtelijke kwaliteit: functiemenging, hoge dichtheid, multifunctioneel en meervoudig ruimtegebruik, een hoog niveau in architectuur en inrichting van de openbare ruimte. Duidelijk was vanaf het begin dat de ontwikkeling van het Paleiskwartier tijd vraagt. Daarom is de invulling van het plan flexibel gehouden, zodat kan worden ingespeeld op veranderende (markt)omstandigheden en voortschrijdende inzichten. Het consequent sturen op kwaliteit is mogelijk gemaakt door een langjarige publiekprivate samenwerking, waarin de partijen risico's delen. De gemeente heeft er bovendien bewust voor gekozen om andere plannen in de gemeente te temporiseren ten faveure van het Paleiskwartier, om zo het grote belang van het gebied voor de stad te illustreren.

Onderling vertrouwen tussen de partijen in de PPS vormt een belangrijke basis voor een succesvolle langjarige samenwerking. Dit vertrouwen is gesterkt door kwaliteitseisen niet neerwaarts bij te stellen. Belangrijke leerervaringen: de focus op een (integraal) eindresultaat, het tijdig inbrengen van de publiekrechtelijke haalbaarheid en de markthaalbaarheid, en een goed evenwicht tussen kwaliteit en rendement<sup>10</sup>.

Omwonenden en belanghebbenden zijn intensief bij de gebiedsontwikkeling betrokken. Uiteindelijk zijn het de bewoners die het definitief kwaliteitsoordeel moeten uitspreken. Bewoners zijn in het algemeen zeer tevreden over hun omgeving, een enkele bewoner ervaart sommige looproutes als winderig en onveilig.



In de volgende vier hoofdstukken worden vier principes uitgewerkt voor duurzame gebiedsontwikkeling. In navolging van Brundtland en Elkington zijn alle principes gebaseerd op 'de kunst van het verbinden':

1. fuseer belangen: over de verbinding van belangen. Hierdoor ontstaan extra kansen om meer ruimtelijke kwaliteit en duurzaamheid te realiseren dan wanneer ieder op de eigen belangen is gericht;
2. creëer identiteit: over de verbinding van kwaliteiten. Identiteit staat voor authenticiteit en herkenbaarheid en is belangrijk om mensen en bedrijven te binden aan locaties en gebieden. Binding is een voorwaarde voor verantwoord en duurzaam gedrag;
3. koppel droom en realiteit: over de verbinding van ambitie, realisatie, gebruik en beheer. Hoge ambities zijn mooi, maar alleen als deze leiden tot daadwerkelijke realisatie en gebruik. Gebieden moeten lang mee, daarom is veel aandacht voor gebruik en beheer in de planvorming een belangrijke voorwaarde om tot een duurzame gebiedsontwikkeling te komen;
4. verzilver de toekomstwaarde nu: over de verbinding van geld en (toekomstige) maatschappelijke baten. Beslissingen over de toekomst van een gebied worden in het 'hier en nu' genomen, mede op grond van inschattingen over toekomstige (maatschappelijke) kosten en baten. De haalbaarheid en betaalbaarheid hangen sterk af van toekomstige opbrengsten en de inschatting van de risico's en onzekerheden waarmee deze omgeven zijn.

#### *Principes als kompas voor het proces*

De vier principes zijn in het gehele ontwikkelingsproces toepasbaar. In het begin vormen deze principes vooral een wervend 'spoorboekje' om een traject van gebiedsontwikkeling verstandig te organiseren. Tegelijkertijd vormen de principes een checklist gedurende het gebiedsontwikkelingstraject om te zien of het bewandelde spoor nog verstandig is en om te ontdekken waar extra aandacht nodig is.

De principes zijn niet aan partijen of belangen gebonden; ze overstijgen deze en blijven betekenis houden. Ook wanneer in de loop van het proces verhoudingen tussen partijen anders komen te liggen of de partijen aan tafel wisselen. Ze hebben betekenis in publiek-publieke samenwerking (vaak dominant tot de opstelling van een publiek programma van eisen), publiekprivate samenwerking (bijvoorbeeld tijdens de haalbaarheidsfase) en in de samenwerking tussen private partijen onderling (bijvoorbeeld tijdens de realisatie). De principes zijn ook ongeacht het type gebiedsontwikkeling (zie kader pagina 4-5) toepasbaar.

#### *Bronnen:*

*'De menselijke maat van stedelijke woonmilieus', NAW Dossier, maart 2011.*

*Bruil, I, Hobma F, Peek G., Wigmans G, e.a. (2004) Integrale gebiedsontwikkeling: het stationsgebied van 's-Hertogenbosch, Amsterdam.*

*R.P. Feenstra (2010), Green ID, over branding en duurzaamheid in gebiedsontwikkeling, Masterthesis, TU Delft Bouwkunde*

*Deloitte Real Estate Advisory (2008) Rotterdam, Alleen ga je sneller, samen kom je verder. De toekomst van publiek-private samenwerking bij gebiedsontwikkeling, case Paleiskwartier Den Bosch blz.46-53.*

*www.paleiskwartier.nl*

#### *Principes voor duurzame gebiedsontwikkeling*

Elke gebiedsontwikkeling is anders en uniek. Elk gebied kent zijn eigen knoop van belangen, milieuaspecten, sociale en economische waarden. Telkens weer eist dit van betrokken partners chirurgische precisie om de knoop te ontwarren en nieuwe verbindingen te leggen. Het tot in detail voorschrijven hoe dit moet is onbegonnen werk en weinig heilzaam. Verstandige gebiedsontwikkeling is vooral zélf nadenken en niet klakkeloos anderen kopiëren. In gebieden moeten de betrokkenen zelf de aanpak van programma en projecten organiseren en uitvoeren, van de hoofdlijnen tot en met de cruciale details. Wel zijn er in zijn algemeenheid organiserende principes te formuleren, die een kompas vormen in de richting van een duurzame gebiedsontwikkeling. In die principes draait het steeds om een goede balans tussen *people*, *planet* en *profit* én tussen *gebruikswaarde*, *belevingswaarde* en *toekomstwaarde*.

# PRINCIPE 1

## FUSEER BELANGEN

### *Over de verbinding van belangen*

**Het eerste en meest basale principe voor duurzame gebiedsontwikkeling is het fuseren van verschillende deelbelangen in één gezamenlijk, overkoepelend belang. Die fusie is het punt waar *people, planet en profit* synergetisch samenkomen: één plus één is drie, of tien, of honderd. De belanghebbende partijen worden uitgenodigd om gezamenlijk te zoeken naar een verbinding van belangen, vanuit een win-win mentaliteit. Op één voorwaarde: alle belangen worden vroegtijdig en continu expliciet gemaakt. Wanneer de verbinding tussen verschillende, soms tegenovergestelde, belangen resulteert in één gezamenlijk belang met grote maatschappelijke urgentie, ontstaat een sterke basis voor een succesvol en duurzaam gebiedsproces. Het resultaat biedt zicht op nieuwe oplossingen en nieuwe businesskansen, waaraan alle betrokken partijen mee willen doen.**

### *Oude machtsdenken past niet meer bij gebiedsontwikkeling*

Bij gebiedsontwikkeling denken nog veel partijen in tegenstellingen die haaks staan op het win-win denken. Zij zitten nog vast in het winnen-verliezen denken<sup>11</sup>. Dit denken is gebaseerd op macht en functies en niet op principes<sup>12</sup>. In complexe situaties, zoals bij gebiedsontwikkeling met veel onderlinge afhankelijkheden tussen partijen, is dit niet productief. De lessen uit de praktijk van gebiedsontwikkeling, door Habiforum (2009) wetenschappelijk bestudeerd, wijzen een andere kant op. 'Effectieve gebiedsontwikkeling is mogelijk zodra partijen over de eigen schutting van belang, jurisdictie en eigendom heen kijken' (Teisman, 2009, p. 21). Dit vraagt van partijen 'het vermogen om over te gaan tot actie in een constellatie waar eigen doelen, niet te bereiken zijn zonder samenwerking met en echte belangstelling voor de doelen en ambities van anderen' (Teisman 2009, p. 139). Succesvolle gebiedsontwikkeling vergt de wil om het eigen belang te overstijgen en de eigen belangen te verbinden met de belangen van anderen (win-win perspectief). Dat kan via een groter of hoger belang, dat de betrokken partijen in een gebied delen en gebaseerd is op maatschappelijke urgenties. Op dat punt ontstaat 'een situatie waarin het totaal meer is dan de som der delen' (Van Hal, 2009, blz. 18). Van Hal geeft (voor de bouw) aan dat door de belangen van het bedrijfsleven (*profit*) geheel te integreren met de belangen van mens (*people*) en milieu (*planet*) nieuwe oplossingen en nieuwe businesskansen ontstaan. Ze stelt: 'Als je alleen vanuit *profit* werkt, dan vallen in een recessie *planet* en *people* meteen af. Door creatief met veranderprocessen om te gaan, kun je die drie P's elkaar laten versterken' (Van Hal, 2009, p.18). Ook in duurzame gebiedsontwikkeling is de insteek niet of...of..., maar en...en... Waar *people, planet* en *profit* fuseren, ontstaan nieuwe kansen voor een meer duurzame economische, ecologische en sociale kwaliteit en daarmee ook voor ruimtelijke kwaliteit.

### *Verbinden van belangen met maatschappelijk urgenties*

Riek Bakker stelt: 'Gebiedsontwikkeling begint met het waarachtig voelen en ervaren van sociaal maatschappelijke urgentie en daar oprecht iets aan willen doen. Daarom en daarvoor zet je je in en al het andere komt later wel.' (Bakker, 2006, p. 13). Achter de maatschappelijke urgentie (*people*) in een gebied gaan belangen schuil. Deze belangen noodzaken tot handelen, omdat anders problemen ontstaan of kansen onbenut blijven. Waar Bakker de sociaal-maatschappelijke urgentie als verbindend belang voorop zet, zet Van Hal (2009) het duurzaamheidsperspectief op basis van ecologische én economische urgenties voorop. Ook een hogere gebiedskwaliteit kan voor partijen in gebiedsontwikkeling een gedeeld en hoger belang zijn, waarmee de afzonderlijke deelbelangen zijn te verbinden. De door alle partijen te verdelen koek wordt vergroot of gaat beter smaken. Overigens geldt dat kwaliteitstekorten in gebieden direct verbonden zijn met maatschappelijke urgenties. Denk aan het ontbreken van een concurrerend vestigingsmilieu waardoor bedrijven wegtrekken of een krimp van het aantal huishoudens, die leegstand in bepaalde woonmilieus tot gevolg heeft.

### *Belanghebbende partijen: overheden, marktpartijen, maatschappelijke organisaties en burgers*

Bij gebiedsontwikkeling zijn veelal vier 'groepen partijen' betrokken, met elk hun eigen belangen: overheden vertegenwoordigen de publieke belangen, marktpartijen de private belangen, maatschappelijke organisaties thematische belangen en burgers hun eigen belang, veelal in combinatie met een thematisch belang. Wanneer één van deze groepen ontbreekt in het gebiedsproces is de kans op duurzame ontwikkeling nihil. We laten de vier groepen hieronder kort de revue passeren.

### *Belangen en rol van burgers*

Burgers hebben als eindgebruikers van gebouwen en gebieden een groot eigen belang bij een hoge gebiedskwaliteit. Ze hebben zelf ideeën over die kwaliteit. Een toenemend aantal mensen, individueel of groepsgewijs, wil hun verlangens, wensen en belangen vertaald zien in een aantrekkelijke woning en woonomgeving (VROMraad, 2009a). Sowieso wordt de positie van (toekomstige) bewoners in een vragersmarkt sterker.

In de poging om alle belangen in een gebied te verbinden, staan de (toekomstige) eindgebruikers – zij die in het gebied leven, werken en recreëren – logischerwijs centraal. Zij zijn geen passanten, zij blijven – mits het gebied kwaliteit heeft en houdt. Van hen wordt actief burgerschap gevraagd, zonder een eendimensionale focus op het eigen belang. Dat stelt de nodige eisen aan de organisatie van bewoners. Gebiedsontwikkeling is een lang en complex traject, dat vaak met tegenslagen gepaard gaat. Hieraan meedoen kost veel tijd en energie en vraagt om mensen die stevig in de schoenen staan. Het vraagt ook van bewoners om gezamenlijk op te trekken. Als dit gebeurt zijn er wel degelijk successen te boeken, getuige voorbeeldprojecten als het GWL-terrein in Amsterdam (zie pagina 11-12) en EVA-Lanxmeer in Culemborg<sup>13</sup> (zie pagina 36). Het feit dat deze successen nog nauwelijks navolging krijgen, illustreert hoe lastig deze materie is.





Het Hart van Zuid is inmiddels een voorbeeld geworden van een gebiedsontwikkeling die sterk inzet op 'communitybuilding' onder gebruikers en (commerciële dan wel maatschappelijke) investeerders. Verschillende initiatieven zijn inmiddels tot realisatie gekomen. Zo zijn een Ondernemershuis en een Stage BV opgericht, waarbij onderwijs wordt gekoppeld aan bedrijven en instellingen in Zuid zoals Ahoy. Ook is het gebied opgedeeld in drie deelgebieden; 'Ahoy Playtime', een entertainment- en businesscluster inclusief het zwembad en het Zuiderpark, 'Startmotor Motorstraatgebied', waar nieuwbouw van onderwijs, zorg en bedrijven plaatsvindt en 'Knooppunt Zuidplein', naast het bestaande winkelcentrum, theater en OV-knooppunt zal hier veel aandacht besteed worden aan de kwaliteit en samenhang van de openbare ruimte. Voor het verdere ontwerp en inrichting van openbare ruimte en infrastructuur wordt gemikt op een flexibele structuur. Ook in de ontwikkelingsstrategie speelt flexibiliteit een belangrijke rol. De keuze voor een flexibele en faseerbare aanpak wordt door de marktpartijen onderschreven. Zij pleiten in het algemeen voor een alliantiemodel waarin het project op basis van een langjarige betrokkenheid van de gemeente in kleinere concessies en/of deelgebieden is aan te besteden. De gemeente op haar beurt zoekt naar aanspreekbare marktpartijen die het samenwerkingsproces met betrokken partijen en belanghebbenden onder haar hoede willen nemen. Het Hart van Zuid leert ons dat niet zozeer het maken van plannen centraal moet staan, maar het opstellen van programma's voor realiseerbare projecten. Zo wordt meer ruimte voor de lokale sociaal-culturele en sociaaleconomische dynamiek gecreëerd.

*Bronnen:*

- [http://www.investeren-in-ruimte.nl/documenten/Gebiedsontwikkeling\\_na\\_de\\_crisis\\_-\\_SenRO\\_2.pdf](http://www.investeren-in-ruimte.nl/documenten/Gebiedsontwikkeling_na_de_crisis_-_SenRO_2.pdf)
- [http://www.gebiedsontwikkeling.nu/workspace/uploads/2010.9.1\\_vhartvanzuid-1291675153.pdf](http://www.gebiedsontwikkeling.nu/workspace/uploads/2010.9.1_vhartvanzuid-1291675153.pdf)
- <http://www.rotterdam.nl/eCache/TER/11/16/837.html>
- <http://www.hethartvanzuid.nl>

## Hart van Zuid, Rotterdam

### Vernieuwing door initiatieven van onderop

*Locatie:* Wijk uit de jaren 60 en 70 rondom Zuidplein, Ahoy, het Motorstraatgebied, enkele grote onderwijsinstellingen, Ikazia Ziekenhuis, het Theater Zuidplein, een OV-knoop van bus en metro en daarnaast kantoren, winkels en woningen.

*Opgave:* Het verbeteren van de aantrekkelijkheid en verblijfskwaliteit van het centrum. Gemeente Rotterdam heeft het gebied als VIP-project benoemd, een voorbeeldproject voor gebiedsontwikkeling met topprioriteit.

Aanvankelijk werd met een groot aantal belanghebbenden gewerkt aan een integrale structuurvisie. Maar na de start van de kredietcrisis moest deze koers drastisch worden bijgesteld. De nieuwe koers richt zich nu op de initiatieven van belanghebbenden in het gebied en het binden van partijen op samenwerkingscoalities. Gelukkig is er in dit gebied geen tekort aan ondernemerschap. In een reeks informele 'Recht in het Hart'-sessies is men in direct debat met bewoners, belanghebbenden en belangengroepen gegaan, zoekend naar de kern van de ontwikkeling van Hart van Zuid. Hieruit rolden tal van concrete initiatieven op het gebied van cultuur, jeugd, sport en veiligheid. Er is in dit gebied veel energie gestoken in het mobiliseren en enthousiasmeren van de aanwezige partijen. Het nieuwe sociale programma mobiliseert de belanghebbenden en creëert draagvlak voor de gehele gebiedsontwikkeling. Op dit moment wordt er een nieuw sociaal programma opgesteld voor 2011 en verder.

### *Belangen en rol van maatschappelijke organisaties*

Maatschappelijke organisaties vertegenwoordigen belangen van leden en begunstigers. Ze zijn vaak op thema georganiseerd, zoals de Fietzersbond, Natuurmonumenten, ANWB, agrarische natuurverenigingen, Vogelbescherming, historische kringen en verenigingen gericht op bescherming van cultureel erfgoed. Van deze organisaties wordt kennis en vaardigheid gevraagd om het eigen belang te verbinden met dat van anderen. Een aantal maatschappelijke organisaties is in staat om, naast kennis en vaardigheden, financiering in te brengen of wegen te vinden naar financiering. Dit verschaft hen een sterke positie in gebiedsontwikkeling. Een voorbeeld is de consumentenorganisatie Stichting Initiatieven Realisatie 55+ (SIR-55). SIR-55 zet zich actief in om de woonwensen van 'medioren' en senioren te realiseren, waarbij een accent ligt op slim gesitueerde kleinschalige locaties. Op grond van ervaring met meerdere projecten, bijvoorbeeld in Purmerend en Boxtel, ontstaat hier een professionele partner in gebiedsontwikkeling, waar gemeenten en marktpartijen graag mee willen samenwerken.

### Belangen en rol overheid

De overheid vertegenwoordigt in gebiedsprocessen primair het publieke belang. Hierbij mag niet uit het oog worden verloren, dat het publieke belang duidt op datgene wat voor het welzijn van het volk in het algemeen nuttig, gewenst of nodig is. De verschillende overheden vertegenwoordigen dat publieke belang in de context van de schaal waarop zij opereren: gemeentelijk, provinciaal of (inter)nationaal. Vanuit het publieke belang speelt de overheid drie rollen: de kaderstellende, de dienstverlenende en de investerende rol.

In een *kaderstellende* rol formuleert de overheid realistische ambities voor de verbetering van de gebiedskwaliteit en duurzaamheid, die bijvoorbeeld zijn vastgelegd in een structuurvisie. Die ambities krijgen bij een concrete gebiedsontwikkeling een uitwerking in een publiek programma van eisen, dat de kaders vormt voor verdere planvorming. Een kracht van de overheid is dat zij over instrumenten beschikt om verplichtend en normerend op te treden, bijvoorbeeld door milieunormen op te leggen. Het win-win denken eist van overheden dat zij het publieke belang niet koste wat het kost afdwingen op basis van wetten, regels en grondposities. Zij moeten vooral publiek leiderschap tonen. De inzet van wetten, regels en publieke macht is eerder faciliterend en stimulerend voor de 'fusie van belangen'. Overheden denken en werken positief mee als het om procedures en vergunningen gaat. De omgevingsvergunning is bijvoorbeeld een flinke stap op weg naar een meer dienstverlenende overheid. Dit vraagt bestuurders en politici die helderheid en focus rondom het publieke belang combineren met de kunst van 'loslaten'.

De *dienstverlenende* rol van de overheid is gericht op het realiseren van een zo hoog mogelijke gebiedskwaliteit. Hiertoe kan de overheid gebiedskennis inbrengen, vooral op gemeentelijk niveau, en van daaruit verandermomenten in een gebied in beeld te brengen en partijen activeren. Waar nodig kan de overheid met de oliekan processen smeren, bijvoorbeeld in de vorm van kleine bijdragen om beweging op gang te krijgen bij gebiedspartners.

Als *investerende* partij in gebiedsontwikkeling richt de overheid zich primair op publieke belangen. Die belangen liggen vooral in de kwaliteit van de openbare ruimte, de vervoernetwerken en andere grotere ruimtelijke structuren, die veel aandacht vragen, ook in termen van bescherming en beheer. Geformuleerd in termen van de 'lagenbenadering' (zie pagina 19) gaat het vooral om investeringen in de netwerklaag en de ondergrondlaag (Puylaert e.a., 2009).

### Belangen en rol marktpartijen

Marktpartijen kennen in de eerste plaats een privaat belang: een gezond bedrijfsresultaat. In een vragersmarkt, waar consumenten meer kwaliteitseisen stellen, moeten marktpartijen hieraan tegemoet komen. Projectontwikkelaar en vastgoedfinancier vormden samen met de overheid in de groei-jaren een sterke driehoek, gericht op een hoge productie en zonder veel risico voor de marktpartijen. Stroink constateert dat het resultaat van deze samenwerking niet is afgestemd op de wensen van consumenten<sup>14</sup>. Na 2007 zijn vele vastgoedfinanciers verdwenen (Noordanus, 2010, blz. 7). De grote uitdaging voor de markt (ontwikkelaars, financiers, beleggers, makelaars, architecten, etc.) is nu het 'vraaggericht ontwikkelen'. Dat is niet alleen vanuit de optiek van de

consument een voorwaarde, het is ook nodig om financiering rond te krijgen en om voldoende *cashflow* binnen een overzienbare termijn voor elkaar te krijgen (het rondbreien van de *businesscase*). Willen banken bijvoorbeeld investeren in gebiedsontwikkelingen dan eisen zij afzetgarantie. Voorwaarde daarvoor is dat er kwaliteit wordt gerealiseerd in het 'nu', maar ook in het 'later'.

Het traditionele bondgenootschap tussen projectontwikkelaar en overheid wordt losser; de band met de consument inniger. Van marktpartijen vraagt het win-win denken dat zij niet alleen uit zijn op het private belang van een gezond bedrijfsrendement, maar ook dat ze duurzaam ondernemerschap tonen<sup>15</sup>. Dat vraagt een andere aanpak, met veel meer onderzoek naar consumentenwensen, innovatieve oplossingen en veel maatwerk. Denk aan de conceptontwikkeling voor nichemarkten op specifieke locaties. Voorbeelden zijn waterwonen (bijvoorbeeld in Stadshavens Rotterdam), grondgebonden woningen in hoge dichtheden (Atelier Rijksbouwmeester, 2010) en nieuwe werkmilieus (Van Antwerpen 2010). De inzet moet gericht zijn op het creëren van gebiedsidentiteiten waarbij duurzaamheidseisen een belangrijke rol spelen.



## GWL-terrein in Amsterdam

### Belangen en rol van eindgebruikers van doorslaggevende betekenis

*Locatie:* Terrein van het Gemeentelijk Waterleidingbedrijf in het Amsterdamse stadsdeel Westerpark.

*Programma:* 600 woningen waarvan 45% huur en 55% koop. Daarnaast 50 (kleine) bedrijven, die vanuit woningen en 16 bedrijfsruimtes opereren. Ook zijn een aantal markante gebouwen bewaard gebleven.

*Opgave:* industrieterrein transformeren naar een duurzame woonwijk.

Duurzaamheid is breed ingevuld op het GWL-terrein. Er is veel aandacht voor opvang en hergebruik van regenwater en er is een gescheiden rioolstelsel waarbij het regenwater zichtbaar bovengronds wordt afgevoerd. De buurt is groen met een zeer doordachte aanplant die multifunctioneel is. Hagen die private, semiopenbare en openbare ruimten scheiden, een doorlopende structuur vormen en bomen die uitstekend passen bij de vochtige bodem en relatief veel daglicht doorlaten, wat





belangrijk is in een zeer compacte buurt (100 woningen/ha). Ook zijn fruitbomen geplant waarmee voeding en educatie samenkomen. De wijk is nagenoeg autovrij, wat het verblijfsklimaat zeer ten goede komt, evenals de verkeersveiligheid. Openbaar vervoervoorzieningen en aansluitingen op het stedelijk fietspadennet zijn goed. De overgangen naar de aanliggende Staatsliedenbuurt, waar de meeste voorzieningen gesitueerd zijn, zijn logisch en functioneel ingericht. Er is gebruik gemaakt van duurzame materialen, de woningen hebben een goede oriëntatie op de zon. Bij de bouw is de bodem zoveel mogelijk onaangetast gebleven, oude leidingen zijn bewaard en het bodemarchief is niet aangetast.

Voor de gebiedstransformatie is een proces gevolgd met een hoge mate van burgerparticipatie waarbij het dé uitdaging was om de belangen van toekomstige bewoners te verbinden met publieke belangen. De belangrijkste belangen van toekomstige bewoners waren gericht op een milieuvriendelijke en autovrije wijk. Ook zette men in op betaalbare woningen voor een grote diversiteit aan mensen afkomstig uit de omliggende wijken. De belangen van de overheid waren gericht op het behoud van cultuurhistorisch en industrieel erfgoed, volkshuisvesting en waterbeheer. In het open planproces zijn de verschillende belangen met elkaar verbonden, met als eindresultaat een hoge gebiedskwaliteit, die meer biedt dan de optelling van de afzonderlijke kwaliteitswensen. Een belangrijke meerwaarde is bijvoorbeeld dat het beheer van het gebied vooraf goed georganiseerd is. Vanaf het begin van de planvorming zijn bewoners actief betrokken en hebben hun stempel op het ontwerp en de inrichting gezet. Die betrokkenheid is gecontinueerd in het beheer van het gebied. De buurtbeheerder wordt aangestuurd door de koepelvereniging waarin alle woonblokken vertegenwoordigd zijn en waar alle bewoners een bijdrage aan leveren. Professionele buurtbeheerders en beheergroepen vanuit de bewoners vervullen hierin een sleutelrol. Daarnaast is er ook een Leefbaarheidsoverleg, waarin bewoners overleggen met het Stadsdeel en de politie over het beheer van de openbare ruimte. Het resultaat is een duurzame wijk, die al meer dan tien jaar uitstekend functioneert en zeer geliefd is bij bewoners en bezoekers – mede in combinatie met het aangrenzende Cultuurpark Westergasfabriek.

#### Bronnen:

*Duurzame Stedenbouw, the next step (2010) blz. 114- 131*  
<http://gwl-terrein.nl/>

## LASTIGE KWESTIES

De fusie van belangen vindt niet vanzelf plaats. De partijen moeten een gezamenlijke zoektocht aan willen gaan vanuit een win-win mentaliteit, waarbij een sterke vertrouwensbasis een voorwaarde is. Alleen dan kunnen hobbels onderweg worden genomen. Vanuit de literatuur en de gevoerde tafelgesprekken duikt de volgende top drie aan 'lastige kwesties' op.

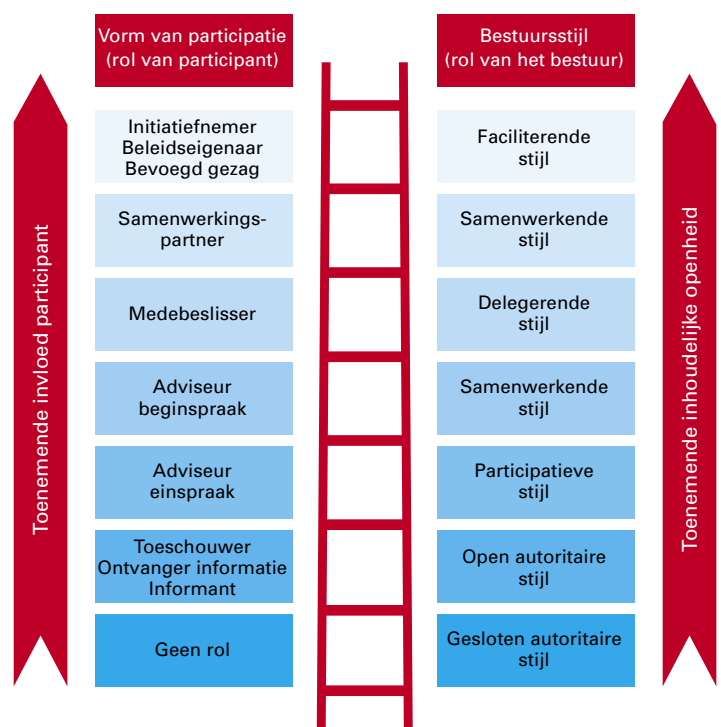
De *rolverandering bij politiek en marktpartijen* zoals projectontwikkelaars gaat niet vanzelf. De dienstverlening van publieke en private partijen in de richting van eindgebruikers moet drastisch omhoog. Toegevoegde waarde creëren in een gebied betekent toegevoegde waarde creëren voor de gebruikers van gebieden. De politiek moet wennen aan een meer kaderstellende rol, marktpartijen moeten wennen aan de nieuwe rol waarin niet de aandeelhouders centraal staan. Ze moeten vooral waarde voor de eindgebruiker toevoegen, willen ze een gezond bedrijfsrendement en continuïteit halen.

De *organisatie van eindgebruikers* is lastig. Eindgebruikers kunnen sterk verschillen in belangen, wensen, kennis en energie om te participeren. De participatieladder (zie figuur 4) illustreert de verschillende rollen die eindgebruikers kunnen hebben. Naarmate zij zich hoger op de ladder bevinden, is hun invloed groter. Dit vraagt ook een goede *match* met de bestuursstijl.

Meer invloed van de eindgebruikers vraagt een stevige inzet gedurende een lange periode. Het begint met verbindingen aangaan en in gesprek komen, om te ontdekken wat bindt en wat scheidt. Een gedeelde urgentie is een goed vertrekpunt om verder te werken en de energie resultaatgericht in te

*Figuur 4 Participatieladder: vorm van participatie en bestuursstijl*

Bron: Igno Pröpper (2009)



	Milieu/techniek	Ruimte/ontwerp	Exploitatie/economie
<b>Denkwijze</b>	Defensief/vasthouden dan wel verbeteren	Offensief/overvragen	Precies/controleerbaar
<b>Werkwijze</b>	Monodisciplinair/sectoraal/uitsluiten onzekerheid	Multidisciplinair/integraal/omgaan met onzekerheid	Interdisciplinair
<b>Kwaliteitsdoel</b>	Maximalisatie een specifieke kwaliteit	Optimalisatie totaal	Sluitende exploitatie
<b>Niveau besluitvorming</b>	Centraal	Decentraal	Project
<b>Methode doelbereiking</b>	Formulering toetsbare normen	Ontwerpen, inpassen en afwegen	(Grond)exploitatieberekening
<b>Ruimtegebruik</b>	Functiescheiding en zoning	Multifunctioneel en intensief	Functiescheiding en intensief
<b>Typetje</b>	"Ingenieur/Onderzoeker"	"Artiest/adviseur"	"Boekhouder/Accountant"

Tabel 1 Verschillen tussen domeinen milieu, ruimte en economie  
Bron: bouwt voort op De Zeeuw e.a. (2009, p. 19)

zetten. Vroegtijdige betrokkenheid van de belanghebbenden en eindgebruikers draagt bij aan een goed draagvlak. Bovendien beklijven de resultaten beter in de tijd (CoP Oneindig laagland, 2010). Om de betrokkenheid van eindgebruikers te stimuleren en in tijd te comprimeren is *community planning*<sup>16</sup> een interessant instrument. Een voorbeeld is de toepassing van de snelkookpanaanpak met alle betrokkenen in het project Hoboken – Rotterdam<sup>17</sup>. Met eigentijdse technieken zijn virtuele gemeenschappen te creëren rondom een proces van gebiedsontwikkeling, zoals bij de Spoorzone in Tilburg via Virtueel Tilburg<sup>18</sup>.

De derde kwestie is de *overbrugging van belangenverschillen* waar cultuurverschillen bestaan. In gebiedsontwikkeling komen vele disciplines samen: ruimtelijke ordenaars en ontwerpers, financieel-economische deskundigen en een groot aantal thematische of sectorale specialisten. De invalshoek en aanliegroute van milieukundigen, planologen/stedenbouwkundigen/landschapsarchitecten en marktpartijen verschilt sterk (zie tabel 1). Mensen zitten door opleiding, ervaring en positie in organisaties vast in specifieke denken en handelingspatronen. Bovendien zijn de werelden waarin ze opereren geïnstitutionaliseerd, in de vorm van wet- en regelgeving, in politieke en bestuurlijke portefeuilles en beroepsverenigingen. Het herkennen en erkennen van verschillen maakt samenwerking tussen de betrokken disciplines al een stuk eenvoudiger. Door te werken aan een belang dat zowel de betrokken disciplines dient als bijdraagt aan een belang dat dit overstijgt, namelijk een duurzame gebiedskwaliteit, zijn verschillen overbrugbaar. *Matchmakers* kunnen dit proces versnellen. Zij geven de juiste prikkels om mensen bij elkaar te brengen en zijn in staat mensen zelf te laten ontdekken dat samenwerken grote voordelen oplevert. Verschillen bieden een uitgelezen kans om te vernieuwen, zeker als hier 'aanjagers' aan te pas komen die buiten de gevestigde partijen staan (Hekkert en Ossebaard, 2010, blz. 117).

## HULPMIDDELEN

Om belangen zichtbaar te maken en belangen te laten fuseren reiken we twee hulpmiddelen<sup>19</sup> aan. Zij zijn laagdrempelig en hebben hun succes in duurzame gebiedsontwikkeling al bewezen: de *Mutual Gains Approach* en de *Charette*.

### *Mutual Gains Approach (MGA)*

Onderhandelingen worden vaak gevoerd op basis van standpunten. De *Mutual Gains Approach* biedt een prettig alternatief. Op basis van belangen wordt gezocht naar een gezamenlijke oplossing (Evers en Susskind, 2009). De gezamenlijk gevonden oplossing is een win-win oplossing, omdat het resultaat zowel tegemoet komt aan de meeste individuele belangen als een groter belang dient. De methode kent een opbouw in vijf fasen (Evers en Susskind, 2009, p. 86):

1. initiatief nemen: de juiste mensen met de juiste verwachtingen aan tafel krijgen;
2. toekennen van rollen en verantwoordelijkheden: overeenstemming bereiken over de basisregels van het probleemoplossingsproces en afspraken maken over de verdeling van verantwoordelijkheden over de deelnemers;
3. zoeken naar gemeenschappelijke oplossingen: groepsmatig zoeken naar oplossingen voor de problemen (waardevermeerdering staat centraal);
4. bereiken van overeenstemming: zoeken naar de grootste win-win situatie voor alle belanghebbenden en daarover overeenstemming bereiken;
5. mensen aan hun toezeggingen houden: formele besluitvorming over de oplossingsrichting en daaraan verbonden afspraken uitvoeren.

In figuur 5 zijn deze stappen kort uitgewerkt.

### 1. Initiatief tot MGA

- Afweging typen van besluitvorming
- Keuze neutraal persoon voor assessment
- Keuze belangenvertegenwoordiging
- Voorstel voor basisregels en plan van aanpak

### 2. Toekennen van rollen verantwoordelijkheden

- Afspraken met belanghebbenden over basisregels
- Afspraken over onafhankelijk procesbegeleider
- Afspraken over communicatie naar buiten
- Afspraken over consultering achterbannen
- Afspraken over taakverdeling
- Besluit go/no go

### 3. Start met gezamenlijk zoekproces

- Vertaal algemeen geformuleerde belangen
- Inventarisatie van beschikbare en benodigde kennis
- Keuze voor nader onderzoek
- Delen van kennis
- Beoordelen onderzoek – alle vragen beantwoord?

### 4. Creatie meerwaarde / verspreiding overeenkomst

- Inventarisatie potentiële oplossingen
- Creatie van pakketten met oplossingen
- Creatie van enkelvoudige tekst
- Toetsen en verbeteren van enkelvoudige tekst
- Toetsen van oplossingen aan de hand van belangen
- Formuleren overeenkomst / advies

### 5. Verdeling van verantwoordelijkheid voor vervolg

- Opstellen uitvoeringsplan
- Gedetailleerde beschrijving van deelprojecten
- Toewijzing verantwoordelijkheden voor uitvoering
- Benoemen van omstandigheden en procedure voor heroverweging
- Ondertekenen afspraak

*Figuur 5 Vijf stappen naar consensus*

*Bron Evers en Susskind (2009, p. 87)*

*Meer informatie:*

*Het kan wel! Bestuurlijk onderhandelen voor een duurzaam resultaat' (Frans Evers & Lawrence Susskind, 2009).*

*<https://www.traversenet.nl/nlbwikipediawikipagina/s/Methodiek%20Onderhandelen.aspx>*



## Aviolanda Woensdrecht

### Fusie van tegengestelde belangen

*Locatie:* vliegbasis Aviolanda Woensdrecht, omringd door unieke natuur

*Programma:* vestiging van nieuwe bedrijven op het gebied van onderhoud, revisie en reparatie in de luchtvaartindustrie, in combinatie met realisatie ecologische verbindingzone.

*Opgave:* uitbreiding van bedrijvigheid, waarbij uitbreiding buiten de hekken van de vliegbasis onbespreekbaar was.

Zie daar het klassieke ruimtelijke dilemma waarbij *planet* en *profit* lijnrecht tegenover elkaar staan. Er was sprake van een hardnekkige patstelling, totdat betrokkenen besloten de Mutual Gains Approach toe te passen. Een methode die gefaseerd werkt aan het benoemen van deelbelangen en het verenigen van die deelbelangen in een nieuw gemeenschappelijk belang. De toepassing leidde tot het doorbreken van de stellingen, met name tussen economie en natuur (Koobs, 2008). Na een proces van inzicht in en begrip voor wederzijdse belangen zijn de belangen gefuseerd in een nieuw gemeenschappelijk belang: een grote kwaliteitsimpuls voor het gehele gebied, die leidt tot een nieuw evenwicht tussen economie, ecologie en onderwijs.



Aviolanda Woensdrecht kan uitbreiden. De uitbreiding vindt niet plaats in het natuurgebied, maar zoveel mogelijk op bestaande terreinen op en rondom de vliegbasis. De natuur wordt niet het kind van de rekening, maar gaat er zelfs op vooruit. Naast investeringen in bedrijvigheid wordt geïnvesteerd in natuur en landschap. De toename van bedrijvigheid gaat gelijk op met ecologische verbeteringen zoals nieuwe ecologische verbindingzones en wilddoorgangen. De verdrogingsproblematiek wordt aangepakt door het gebied te vernatten en vennen terug te brengen. De kwaliteitsimpuls voorziet in versterking van het gebied door de vestiging van de World Class Aviation Academy, een vakopleiding voor aankomende luchtvaarttechnici (een initiatief van ROC West-Brabant).

#### Bronnen:

Koobs, Martijn (2008), *De weg naar een oplossing. People, Planet en Profit gaan hand in hand. Den Bosch*

Meer informatie over Aviolanda

<http://www.aviolande.nl>

<http://www.nlbw.net/blog/2008/11/04/duurzame-gebiedsontwikkeling-in-woensdrecht/>

#### Charette

Partijen die een belang hebben bij een gebiedsontwikkeling ontmoeten elkaar veelal niet vanzelf. Zeker in de beginfase is vaak slechts een klein aantal belanghebbenden betrokken. Andere belanghebbenden haken in het beste geval later aan, maar hebben dan al een achterstand. De Charette biedt hiervoor een oplossing<sup>20</sup>. Een Charette is een interactieve ontwerpessie van enkele dagen – een hogedrukpan – waarin inwoners, ondernemers en andere belanghebbenden vroegtijdig samenwerken aan een geïntegreerd plan. De kern van een Charette is het verzamelen van ideeën en een directe toetsing op bruikbaarheid. Alle betrokkenen leveren inbreng en horen van elkaar wat ze belangrijk vinden. Partijen leren elkaars taal, cultuur en gebruiken kennen. Vervolgens komen belangen samen en kunnen in een creatieve omgeving fuseren.

Een Charette kent drie fasen:

1. de pre-Charette: gericht op een gezamenlijk bepaling van de ontwikkelopgave;
2. de Charette-workshop: een intensieve creatieve workshop gericht op ontwerp;
3. de post-Charette: een gezamenlijk einddocument wordt opgesteld en gepresenteerd, bijvoorbeeld aan verantwoordelijke bestuurders.

#### Meer informatie:

Vlaams Instituut voor Wetenschappelijk en Technologisch Aspectenonderzoek (2006) *Participatieve methoden, een gids voor gebruikers*, blz. 61- 70. (zie [http://www.kbs-frb.be/uploadedFiles/KBS-FRB/Files/NL/PUB\\_1599\\_Participatieve\\_Methoden.pdf](http://www.kbs-frb.be/uploadedFiles/KBS-FRB/Files/NL/PUB_1599_Participatieve_Methoden.pdf))

Een voorbeeld van een Charette is *Lab ruimte energie milieu (2009) Toolbox Rijnenburg, Charette Rijnenburg, Groningen of via <http://www.toolboxrijenburg.nl/>*

*In het project 'Grounds for Change' hebben charettes een centrale rol vervuld. Zie De publicatie 'Energie Landschappen, de 3de generatie' (provincie Drenthe en Rijksuniversiteit Groningen, 2011) en <http://www.provincie.drenthe.nl/klimaatenergie>.*

## CONCLUSIE

Duurzame gebiedsontwikkeling is slechts mogelijk als vele partijen hun belangen weten te verbinden door een gedeeld groter belang te creëren. Door (financieel) eigenbelang en maatschappelijk belang te fuseren ontstaat er zicht op een win-win-situatie voor *people*, *planet* en *profit* en waardecreatie (gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde).

Er wordt wel het nodige gevraagd: *creativiteit* om nieuwe perspectieven te bieden, *leiderschap* om over de eigen schaduw heen te stappen en anderen mee te nemen en *ondernemerschap* om plannen op grond van gefuseerde belangen om te zetten in acties.

Het principe 'fuseer belangen' hoort vanaf het begin tot het eind van het proces hoog op de agenda te staan. In het begin (initiatiefase) zijn creativiteit, leiderschap en ondernemerschap nodig om belangen te inventariseren en potentiële, soms verrassende, win-win combinaties te zoeken. Verder in het traject (haalbaarheidsfase) is dit nodig als stimulans om partijen daadwerkelijk stappen te laten zetten om tot innovatieve en (bedrijfs)economisch haalbare duurzame oplossingen te komen. Ook in de uitvoering en het beheer, waarin zich nieuwe partijen kunnen aandienen, is steeds aandacht nodig voor de verbinding met andere belangen, om zo voor alle betrokkenen waarde te creëren. Het is vooral de *Mutual Gains Approach* die vroeg in het proces goede ondersteuning kan bieden. In het verdere verloop van het proces zijn gemeenschappelijke ontwerpessies (de *Charettes*) een belangrijk hulpmiddel om belangen zichtbaar te maken en wegen te zoeken om deze te laten fuseren.



## PRINCIPE 2 CREËER IDENTITEIT

### Over de verbinding van kwaliteiten

Het tweede principe voor duurzame gebiedsontwikkeling luidt: **creëer identiteit door gebiedskwaliteiten en het verhaal van het gebied te verbinden tot unieke en herkenbare gebieden. Anders gesteld: gebiedsontwikkeling is een cultuuropgave. Door de combinatie van verschijningsvorm, aanwezige activiteiten en historie hebben deze gebieden de potentie om mensen te binden en kwaliteiten te bieden, die lang meegaan. Authentieke gebieden met nieuwe of oude cultuurkwaliteiten overtreffen de afzonderlijke dimensies van *people*, *planet* en *profit*. Gebruikers van deze gebieden voelen zich mentaal eigenaar en zijn daarom bereid mee te investeren in de toekomstige kwaliteit van hun gebied. Gebieden met identiteit kennen daarmee per definitie een hoge gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde.**

### Afgelopen decennia teveel anonieme gebieden

De afgelopen vijftig jaar is door blauwdrukplanning, standaardisatie en rationalisatie in de ruimtelijke ordening en de bouw letterlijk en figuurlijk het land gelijkgetrokken. Ruilverkavelingen in de jaren zestig tot tachtig van de vorige eeuw en grootschalige naoorlogse woningbouw in de periode 1950-2000 hebben zichtbaar invloed gehad. En dan niet in positieve zin. Veel gebieden lijken namelijk op elkaar. En als gebieden op elkaar gaan lijken, als ze dus niet wortelen in de historie of eigenaardigheden van de plek, dan worden ze anoniem. De karakteristieke regionale en lokale verschillen verdwijnen. Dat is per definitie weinig duurzaam. Anonieme gebieden zijn vaak functionele gebieden met gebruikswaarde, maar ontberen belevings- en toekomstwaarde. In een krappe markt zijn daar kopers voor te vinden en kan er geld worden verdiend. Zodra vragers naar ruimte voor wonen en werken meer keuzemogelijkheden hebben, vormen deze functionele gebieden de potentiële probleemgebieden van de toekomst.

### In de 21<sup>ste</sup> eeuw wordt identiteit gevraagd

De afgelopen jaren is er een groeiende belangstelling merkbaar voor specifieke lokale kwaliteiten en lokale geschiedenis. Mensen zijn op zoek naar hun eigen *roots* en naar de *roots* van een gebied<sup>21</sup>. Niets duidt er op dat aan deze trend een einde komt. Sterker nog: zolang er sprake is van globalisering, blijft er sprake van lokalisering en regionalisering. Mensen zoeken meer dan voorheen 'hun plekje'. Een plaats, die het gevoel oproept van 'dit klopt'. Dat geldt zowel in sociaal-culturele (*people*) als in ruimtelijke zin (*planet*). En natuurlijk moet het betaalbaar en waardevast zijn (*profit*). De woning en de buurt, de stad en de regio, de familie en de vrienden; het zijn allemaal belangrijke ingrediënten, die beïnvloeden of je je 'op je plek' voelt of niet. De opgave voor de 21<sup>ste</sup> eeuw is plekken maken met betekenis; met gebruiks-, belevings- en toekomstwaarde.

### Gebiedsidentiteit moet groeien

De identiteit van gebieden wordt bepaald door de sociaal-culturele en ruimtelijke eigenschappen. Daarbij gaat het om de ligging en de ruimtelijke vorm van een gebied. Maar ook om het gebruik van het gebied door bewoners en

bezoekers, hun eigenschappen en waardeoriëntaties, hun manier van omgaan met elkaar en hun rituelen. De fysieke conditie van een gebied ontwikkelt zich per definitie trager dan de maatschappelijke conditie. Een gebied verandert bijvoorbeeld sneller van bevolkingssamenstelling dan van gebouwenvoorraad. Door het verschil in ontwikkelingstijden is er in gebieden al snel een kans op onbalans. Die onbalans is er als gebieden tekort schieten op één van de drie waarden van ruimtelijke kwaliteit: gebruiks-, belevings- en toekomstwaarde. Het verschil in ontwikkelingstijden maakt dat gebiedsidentiteiten nauwelijks maakbaar zijn, maar moeten groeien (Goorden en Peeters, 2006). Maatschappelijke ontwikkelingen en gebeurtenissen hebben wel invloed en laten hun 'littetekens' achter in een gebied. Soms zijn die duidelijk zichtbaar, bijvoorbeeld in de vorm van industriële monumenten of opvallende verkavelingstructuren. Soms zijn ze pas na gedegen onderzoek traceerbaar, bijvoorbeeld door archeologisch onderzoek. Het is de optelsom van fysieke karakteristieken en de littetekens van het gebruik in de tijd, die de identiteit van een gebied bepalen. In gebiedsontwikkeling is identiteit een aspect van de aanbodzijde, dat in staat is om keuzen aan de vraagzijde te beïnvloeden (Goorden en Peeters, 2006). Dat maakt identiteit tot de verbindende schakel in het gesprek over toekomstige gebiedskwaliteiten. Een gebied duurzaam ontwikkelen vraagt vooral oog voor de lange termijn. De aansluiting op en respect voor de lange lijnen uit het gebiedsverleden is een basisvoorwaarde voor succes. Door contextueel te ontwerpen is het mogelijk een kwaliteit te laten ontstaan op een plek, die 'de gemeenschap zich echt toe-eigent, die écht haar behoeften dekt, en die écht uitdrukking geeft aan haar identiteit en trots' (Van Wesemael, 2008, p. 9).



## ©-Mill Urban Park in Heerlen

### Identiteit als drager voor transformatie van bedrijventerrein

*Locatie:* het voormalige Philipsterrein Molenberg, 15 hectare groot met meer dan 40.000 m<sup>2</sup> aan leegstaande gebouwen.

*Programma:* 60.000 m<sup>2</sup> nieuwbouw, in totaal door de transformatie straks 100.000 m<sup>2</sup> beschikbaar.

*Opgave:* het terrein en de gebouwen transformeren naar ruimte voor creatieve en innovatieve bedrijven, ateliers, woon/werkcombinaties, onderwijs, cultuur, kantoren en leisure.





De ambitie van ontwikkelaar C'magne is om van het voormalige businesspark een duurzaam urban park te maken: 'zero energy' en de toepassing van nieuwe duurzame technieken in energieverbruik, waterbeheersing en materiaalgebruik. In de planfilosofie is flexibiliteit essentieel; in de toekomst moet ingespeeld kunnen worden op nieuwe ontwikkelingen. Toedelen van functies per gebouw of plandeel werkt beperkend op de ontwikkeling smogelijkheden en creativiteit. In het bestemmingsplan zal dit niet gebeuren. Dat betekent ook dat steeds gebruik gemaakt kan worden van nieuwe inzichten en technieken als het om duurzame ontwikkeling gaat (energie, materialen, bouwen, et cetera).

De transformatie steunt op de oorspronkelijke fysiek-ruimtelijke structuur (een orthogonaal grid en authentieke bedrijfsgebouwen), de oorspronkelijke economische activiteit (technologie) en de gewenste economische activiteiten (creatieve en innovatieve bedrijvigheid) en culturele activiteiten en evenementen (ruimte voor culturele producties en de vestiging van bedrijven in de culturele sector). In deze mix komen oud en nieuw samen in een herkenbare identiteit. Sleutelwoorden zijn innovatie, technologie, creativiteit en cultuur.

Bij de planontwikkeling zijn specifieke kwaliteiten van het gebied sterk bepalend geweest: de sfeer uit de jaren vijftig, die het gebied door de gebouwen uitademt: lage karakteristieke gebouwen van metselwerk, staal en glas. Een architectonische opvatting die tegenwoordig hoge waardering krijgt. Rust, ruimte, openheid en licht zijn passende karakteristieken. Aan de beeldkwaliteit wordt veel waarde gehecht. Deze specifieke kwaliteiten vormen in combinatie met het functionele programma (mix van creatieve functies) een heldere identiteit. Oud en nieuw versterken elkaar. Dat geldt voor de technologiebasis van Philips én de nieuwe creatieve en innovatieve bedrijven, het tot nu toe introverte karakter én de nieuwe openheid en geïntegreerdheid in de stad. Dat geldt ook voor de karakteristieke bestaande gebouwen én de nieuwe architectonische toevoegingen (nieuwe *landmarks*, ook in de openbare ruimte, en met nieuwe technologie inspelen op actuele duurzaamheidseisen).

Het orthogonale grid bevat twee ontwikkelingsassen. Eén as loopt vanaf de hoofdingang en bindt de bestaande Philipsgebouwen met een langgerekt gebouw, dat flexibel indeelbaar is. De tweede as staat hier loodrecht op en

vervangt de weinig markante bestaande gebouwen. Op het kruispunt van twee assen komt een ontmoetingsruimte waar gebruikers en buurtbewoners elkaar kunnen treffen, pauzeren en vergaderen. Hier vinden ook de evenementen plaats. Op termijn zullen hier restaurants, brasseries, terrassen, hotel en wellicht een openluchttheater een plek krijgen. Bij de inrichting van de openbare ruimte speelt water een belangrijke rol. Voor autoverkeer komen er twee entrees en een ringvormige ontsluiting. Voor voetgangers en fietsers komen er doorsteken naar de omliggende woonbuurten. De karakteristieke beplanting blijft en wordt opgenomen in een groenstructuurplan, dat het ruimtelijk assenmodel ondersteunt en verduidelijkt. Een lichtkunstenaar ontwerpt een lichtplan. Er wordt bij de realisatie gewerkt met talentvolle (regionale) architecten en kunstenaars.

Bron: <http://www.c-mill.com/>

### *Gebiedskwaliteiten in beeld krijgen*

Een gebiedsproces moet altijd starten met een bepaling van de fysieke eigenschappen van het plangebied en de bescherming daarvan in bestaande ruimtelijke regelgeving. Dit zijn de zogenaamde 'statische kwaliteiten'. De bestaande gebiedskwaliteiten kunnen worden achterhaald door een ruimtelijke analyse. Met de lagenbenadering is de analyse van de fysieke opbouw van het gebied goed mogelijk (zie paragraaf 'hulpmiddelen' achterin dit hoofdstuk). Aanvullend hierop is de bestudering van de geschiedenis van het gebied essentieel. Dit kan door bestudering van bijvoorbeeld oude topografische kaarten, luchtfoto's en verhalen over het gebied (Bood e.a., 2010). Een gedegen studie van de ruimtelijke regelgeving en beleidscontext biedt zicht op de gebiedskwaliteiten, die op papier zijn vastgelegd. Zo biedt het bestemmingsplan zicht op juridisch verankerde gebiedskwaliteiten en ruimtelijke activiteiten. De structuurvisie biedt zicht op bestuurlijk gewenste nieuwe kwaliteiten en activiteiten. De analyse van de 'statische kwaliteiten' vormt zo een eerste vertrekpunt voor het gesprek over gebiedsidentiteit.



stratenpatroon en de situering van het Zoompark blijven behouden. Sloopmaterialen worden hergebruikt. Zo wordt de ontsluiting van het gebied gematerialiseerd met (hergebruikte) gebakken klinkers. De nieuwe woningen worden aangesloten op een duurzaam energie netwerk dat gebaseerd is op warmte/koudeopslag. Hemelwater wordt opgevangen en gedistribueerd naar drogere gebieden. De autoluwe openbare ruimte is sterk verbonden met de woningen. In de openbare ruimte zijn speelvoorzieningen gerealiseerd.

*Bronnen:*

[http://www.eindhoven.nl/ruimtelijkeplannen/plannen/NL.IMRO.0772.80019-/NL.IMRO.0772.80019-0201/t\\_NL.IMRO.0772.80019-0201\\_5.1.html](http://www.eindhoven.nl/ruimtelijkeplannen/plannen/NL.IMRO.0772.80019-/NL.IMRO.0772.80019-0201/t_NL.IMRO.0772.80019-0201_5.1.html)  
<http://www.strijpr.nl>

## Strijp R, Eindhoven

### Vraaggericht herontwikkelen via hergebruik en klantenpanels

*Locatie:* het voormalige Philipsterrein (1942) aan de noordwestelijke grens van Eindhoven, met 100.000 m<sup>2</sup> aan kantoorgebouwen en verouderde fabrieken.

*Programma:* 510 tot 630 (80% grondgebonden) woningen voor inventieve mensen met veel diversiteit en keuzevrijheid.

*Opgave:* werken aan een duurzaam hergebruik van de aanwezige cultuurhistorie, in een open planproces met gemeente, buurt en bedrijfsleven.

De focus op vernieuwing en inventiviteit is afgeleid uit de innovatiecultuur die de beeldbuisindustrie hier vroeger teweeg bracht. Leidend in de uitwerking van het gebied zijn de kwaliteit en de duurzaamheid van het nieuwe woongebied en de wensen van toekomstige bewoners en gebruikers hierin. Zo wordt het stedenbouwkundig plan getoetst bij een klantenpanel. Het plan is erop gericht het contact tussen de bewoners onderling en het contact tussen de wijk en haar omgeving te faciliteren en stimuleren.

De identiteit van het gebied wordt sterk gekoppeld aan een duurzaam hergebruik van de aanwezige cultuurhistorie. Relicten van gebouwen, materialen en bestaande bomen(rand) blijven behouden en worden hergebruikt. Fabriekhallen, een portiersloge, loopbruggen en het oude perron blijven behouden terwijl deze officieel geen monumentale waarde hebben. Ook het

### *Gezamenlijk gesprek over gebiedsidentiteit*

In het gezamenlijk gesprek over gebiedsidentiteit staat de ruimtelijke kwaliteit centraal. De matrix ruimtelijke kwaliteit helpt daarbij (zie de paragraaf 'hulpmiddelen' achterin dit hoofdstuk). In het gesprek worden de eigenschappen van het gebied nader benoemd in termen van kwaliteiten. Globale kwaliteitsdoelstellingen uit beleidsnota's worden gebiedsspecifiek ingekleurd en geconcretiseerd. Het gezamenlijke creëren van gebiedsidentiteit is veel meer een subjectieve aangelegenheid dan de duiding van de 'statische kwaliteiten', die eerder heeft plaatsgevonden. Het is meer subjectief, omdat in het gezamenlijk gesprek meningen, gezichtspunten en belangen van deelnemers worden ingebracht over wat wel en niet als kwaliteit wordt ervaren. Daarmee is het gesprek sterk verweven met de lokale situatie (plaats), het moment (tijd) en de lokale normen en waarden (cultuur) (Werksma, 2002). Het is van doorslaggevend belang dat alle belanghebbende partijen deelnemen aan het gesprek. Het gesprek zelf is even belangrijk als het resultaat: betrokkenheid bij het gesprek is de sleutel tot bruikbaarheid. Partijen zetten zich immers niet voor honderd procent in voor besluiten, die door anderen zijn genomen.

### *Levend ambitiedocument*

De resultaten van het gesprek over gebiedsidentiteit worden vastgelegd in een gezamenlijk ambitiedocument. Dit ambitiedocument wint aan kracht wanneer het bevoegde gezag dit vaststelt. Het ambitiedocument weerspiegelt de gemeenschappelijke kernwaarden voor duurzame gebiedsontwikkeling van alle betrokken partijen. Het document vormt voor elke betrokken partij het referentiekader waaraan eigen plannen, ideeën en investeringen worden getoetst. Het ambitiedocument is bovendien een levend document: het groeit mee met 'het gesprek' over kwaliteit en identiteit. Dat gesprek krijgt voeding uit onderzoek, conceptontwikkeling, ontwerp en effectanalyse. Het ambitiedocument evolueert vanuit de verkenningsfase tot een publiek programma van eisen, dat de kaders vormt voor de ontwerpfase. In de ontwerpfase volgt een doorvertaling naar meer concrete 'gebiedskwaliteiten', die uiteindelijk een businesscase met gebiedsvisie oplevert. In de realisatiefase krijgt dit een vertaling in 'projectkwaliteiten'<sup>22</sup> die in bestekken zijn te vertalen. In de gebruiksfase vormen 'gebruikskwaliteiten' de norm voor onderhoud en beheer.





## LASTIGE KWESTIES

Het creëren van identiteit gaat niet vanzelf. De partijen moeten een gezamenlijk gesprek aangaan vanuit een win-win mentaliteit. Daarbij is een sterke vertrouwensbasis een voorwaarde; alleen dan kunnen hobbels onderweg worden genomen. De top drie van lastige kwesties:

De *lange looptijd van gebiedsontwikkeling*, in combinatie met het *verloop van spelers* (bestuurders, politici, projectteamleden, burgers), kan maken dat gedragen afspraken over kwaliteiten opnieuw ter discussie worden gesteld. Wanneer de kwaliteitsafspraken goed zijn vastgelegd in een gezamenlijk document aan het einde van elke planfase, inclusief formele vaststelling door het bevoegd gezag, zijn voorwaarden geschapen voor continuïteit.

Een *meer geïntegreerde benadering van duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit is nog niet vanzelfsprekend*. Vaak is sprake van strijd tussen sectoren en pogingen om oplossingen voor deelbelangen te maximaliseren. Op projectniveau worden steeds meer pogingen gedaan om de vele aspecten van duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit meer geïntegreerd te benaderen, maar er zijn nog hobbels. Volgens de deelnemers aan de ronde tafelgesprekken (zie bijlage) gaat het binnen de overheid om zaken als:

- de versnippering van duurzaamheid over de portefeuilles van bestuurders: iedereen heeft een deelverantwoordelijkheid, met als gevolg dat het nergens een prioriteit is;
- de geldstromen zijn veelal sectoraal en ongelijk verdeeld. Bijvoorbeeld op rijksniveau zijn de budgetten van infrastructuur vele malen groter dan die van ruimtelijke kwaliteit. Dat werkt door op regionaal en lokaal niveau. Meestal is het: wie betaalt, bepaalt. Een meer geïntegreerde benadering kent geen beloning;
- de rest van de ambtelijke organisatie is nog lang niet zo ver en geeft vorm en inhoud aan de eigen taken, volgens bijbehorende regels. Bijvoorbeeld op het gebied van inkoop of het beheer van de openbare ruimte.

Ook binnen marktpartijen doen zich vergelijkbare spanningen voor tussen verschillende disciplines of afdelingen. Denk bijvoorbeeld aan de spanning tussen de verkopers en de mensen die aan de lat staan om het 'groene imago' te versterken en 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' uit te dragen. Van de Griendt (2010) wijst in dit verband op de 'circle of blame'. Dit is een vicieuze cirkel waarin de betrokken partijen bij het proces van het ontwikkelen en bouwen elkaar de schuld geven voor het niet of onvoldoende van de grond komen van een duurzame ontwikkeling.

Een *gering adaptief vermogen*: er is weinig flexibiliteit om in te spelen op ontwikkelingen en kansen die zich voordoen in een proces. Projecten hebben een lange looptijd met bijbehorende onzekerheden, maar afsprakenkaders zoals contracten en bestemmingsplannen zijn veelal in beton gegoten. Het gevolg: weinig mogelijkheden om onvoorziene kansen te benutten die kwaliteit kunnen toevoegen. Werkprocessen moeten hierop beter worden ingericht, zeker bij grootschaliger ontwikkelingen. Dit heeft alles te maken met ondernemerschap: kansen zien, deze vervolgens benutten en successen behalen – ook op de kortere termijn. Dat geeft energie om door te pakken.

## HULPMIDDELEN

Er zijn diverse hulpmiddelen voor het structureren en organiseren van het gesprek over kwaliteiten en het creëren van identiteit. We benoemen enkele laagdrempelige instrumenten, die in de praktijk zonder veel voorkennis zijn toe te passen: de lagenbenadering, de werkbank ruimtelijke kwaliteit en de checklist kernwaarden voor duurzame gebiedsontwikkeling.

### Lagenbenadering

De lagenbenadering is een ruimtelijke planningsinstrument dat communicatief krachtig is (VROM 2000). De benadering rafelt de ruimte uiteen in drie lagen (zie figuur 6). De ondergrond bestaat uit het samenhangende systeem van water, bodem en het leven dat zich daarin bevindt. Niet onbelangrijk: de ondergrond herbergt een historisch archief en 'draagt' de landschappelijke identiteit. De tweede laag bestaat uit de fysieke netwerken. Hiertoe behoren de verkeer-, vervoer- en communicatie-infrastructuur. De derde laag bestaat uit de ruimtegebruikspatronen die voortkomen uit het menselijk gebruik van de grondlaag en de netwerken. Elke laag kent zijn eigen veranderingssnelheid.



Figuur 6 Lagenbenadering

De *Occupatielaag* kent een hoge veranderingssnelheid; veranderingen voltrekken zich veelal binnen één generatie (10 tot 40 jaar).

De *Netwerklaag* kent hoge aanloopkosten en lange aanlooptijden; belangrijke veranderingen in deze laag duren circa 20 tot 80 jaar.

De *Ondergrond* kent een lange ontstaansgeschiedenis en is kwetsbaar; veranderingen treden soms snel dan weer langzaam op. Herstel of nieuwvorming kan tientallen jaren tot eeuwen duren.

Bron: [www.ruimtexmilieu.nl](http://www.ruimtexmilieu.nl)

	Economisch belang	Sociaal belang	Ecologisch belang	Cultureel belang
Gebruikswaarde				
Toekomstwaarde				
Belevingswaarde				

Tabel 2 Matrix ruimtelijke kwaliteit

Bron: Hooimeijer, 2001

Tabel 3 Kernkwaliteiten duurzame ruimtelijke ontwikkeling

Bron: Gebaseerd op handreiking duurzame ruimtelijke ontwikkeling ([www.ruimtexmilieu.nl](http://www.ruimtexmilieu.nl))

	<b>Gebiedskwaliteiten benutten</b>
<b>Positief:</b>	Wij benutten de intrinsieke kwaliteiten voor een herkenbare, mooie en afwisselende omgeving voor mens en natuur. We geven verder vorm aan een herkenbare gebiedsidentiteit.
<b>Praktisch:</b>	Afwisseling in landschap en stedelijke milieus op grond van intrinsieke kwaliteiten gegeven door fysisch-geografische omstandigheden en door de (bewonings)geschiedenis. Benutting van gradiënten en instandhouding van de soortenrijkdom. De schoonheid van en in het gebied tot uiting laten komen.
	<b>Zorgvuldig ruimtegebruik</b>
<b>Positief:</b>	Wij zien ruimte als een kostbare voorraad; elke functieverandering leidt tot een betere benutting van onze ruimte.
<b>Praktisch:</b>	De juiste functie op de juiste plek, multifunctioneel en meervoudig ruimtegebruik, intensief benutten van stedelijke ruimte, bundeling van (stedelijke) functies, bestaande voorraad optimaal benutten evenals efficiënte benutting van milieuzones.
	<b>Gezonde omgeving voor mens en natuur</b>
<b>Positief:</b>	Wij zorgen voor een gezonde en veilige omgeving voor mens en natuur.
<b>Praktisch:</b>	De klassieke milieuthema's zoals bodemverontreiniging, luchtkwaliteit, waterkwaliteit en veiligheid.
	<b>Toekomstbestendig</b>
<b>Positief:</b>	Wij houden rekening met veranderingen en onzekerheden in de toekomst en met langdurig beheer.
<b>Praktisch:</b>	Zorgen voor een ruimtelijke structuur die tegen een stootje kan door bijvoorbeeld ruimtelijke reserveringen. In een onzekere toekomst nemen we geen risico's op het gebied van gezondheid en veiligheid. Veranderingen in bevolkingsamenstelling en wensen van de bevolking kan het gebied aan.
	<b>Niet afwentelen</b>
<b>Positief:</b>	Wij lossen problemen door onze ontwikkeling hier en nu op. We zorgen ervoor dat toekomstige generaties over dezelfde voorraden beschikken als wij.
<b>Praktisch:</b>	Aandacht voor verschillende schaalniveaus en belanghebbenden, kijken naar effecten voor omliggende gebieden en effecten in de toekomst. Sluiten van kringlopen en een efficiënt gebruik van hernieuwbare hulpbronnen. Afval wordt weer onderdeel van de kringloop /C2C.
	<b>Vitaliteit</b>
<b>Positief:</b>	Wij richten een gebied zo in dat stimulerende voorwaarden gecreëerd worden voor mens en ondernemingen om zich blijvend te ontplooiën en te ontwikkelen en hun directe leef- en bedrijfsomgeving daarvan te laten profiteren.
<b>Praktisch:</b>	Aandacht voor een goede mix van bewoners en bedrijven en vestigingsvoorwaarden die een gebied in sociaal en economisch opzicht vitaal houden. Bereikbaarheid en beschikbaarheid van een breed scala aan voorzieningen; kwaliteit van de openbare en private ruimte die uitnodigt tot activiteit; samenwerkingsverbanden en mogelijkheden die waarde toevoegen.
	<b>Mentaal eigenaarschap</b>
<b>Positief:</b>	Wij richten het proces zo in dat mensen zich "eigenaar" van het gebied voelen en daardoor medeverantwoordelijkheid nemen voor gebruik en beheer van het gebied.
<b>Praktisch:</b>	Open planproces met actieve inbreng van belanghebbenden, transparant wat betreft beschikbare informatie en hoe daarmee in besluitvorming wordt omgegaan. Tevens gedelegeerde bevoegdheden in het beheer van het gebied.

De lagenbenadering helpt om het gesprek over ruimtelijke kwaliteiten te structureren:

- het onderscheid in drie lagen structureert de analyse van de fysieke opbouw van een gebied doordat de complexe ruimtelijke realiteit inzichtelijk worden gemaakt en helpt om samenhangen zichtbaar te maken;
- omdat de lagenbenadering communicatief krachtig is, geeft het structuur om het ruimtelijke verhaal van een plek te vertellen;
- de veranderingsnelheden geven een heldere richtlijn mee voor duurzame ontwikkeling: hoe langzamer de laag, hoe zorgvuldiger je ermee omgaat.

*Meer informatie:*

website [www.ruimtexpmilieu.nl](http://www.ruimtexpmilieu.nl)

### Werkbank Ruimtelijke Kwaliteit

In de Habiforum Werkbank Ruimtelijke Kwaliteit zijn diverse laagdrempelige instrumenten ontwikkeld om de begrippen identiteit en de kwaliteit bespreekbaar, hanteerbaar en levend te maken en houden. Kerninstrument is de opstelling van kwaliteitsprofielen met de matrix ruimtelijke kwaliteit (tabel 2). Een kwaliteitsprofiel is een lijst van gemeenschappelijke ambities voor de ontwikkeling van ruimtelijke kwaliteit op langere termijn. Deze lijst wordt gedurende het hele proces gebruikt als agenda en checklist. De startvraag is: 'welke kwaliteiten moet het gebied ontwikkelen of behouden in de komende 25 jaar?'. De aanpak is bij uitstek geschikt om in workshopverband toe te passen. Een ambitiedocument legt de resultaten vast. Gaandeweg het proces wordt de matrix aangepast, op basis van voortschrijdend inzicht.

*Meer informatie:*

[www.werkpartners.net](http://www.werkpartners.net): bevat uitleg over de aanpak van ruimtelijke kwaliteit zoals ontwikkeld door Habiforum en een set eenvoudige instrumenten.

### Checklist kernwaarden duurzame ruimtelijke ontwikkeling

De Checklist Kernwaarden<sup>23</sup> is een hulpmiddel voor het opstellen van het ambitiedocument of een nota van uitgangspunten. De checklist met zeven onderwerpen (tabel 3) wordt in het begin van het proces als inspiratiebron gebruikt. Naarmate het proces vordert kan de lijst meer als toetsingskader dienen.

Een 'ontspannen' gebruik van deze kernwaarden is aan te bevelen: agenderend, inspirerend, toetsend. Waarden als deze kunnen al snel leiden tot een dogmatisch gebruik. Dat zet processen vast, door een te sterke fixatie op een enkel aspect. Bijvoorbeeld 'niet afwentelen' kan bij een te letterlijke interpretatie leiden tot veel autarkische voorzieningen (bijvoorbeeld op gebied van energie en water), terwijl oplossingen buiten het gebied effectiever en efficiënter kunnen zijn én per saldo tot meer gebiedskwaliteit leiden. Het gebruik van de kernwaarden is sterker als ze een gebiedsgerichte invulling (maatwerk) krijgen.

*Meer informatie:*

Handreiking duurzame ruimtelijke ontwikkeling van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu (te ontsluiten via de website [www.ruimtexpmilieu.nl](http://www.ruimtexpmilieu.nl)).



## Rijswijk-Zuid

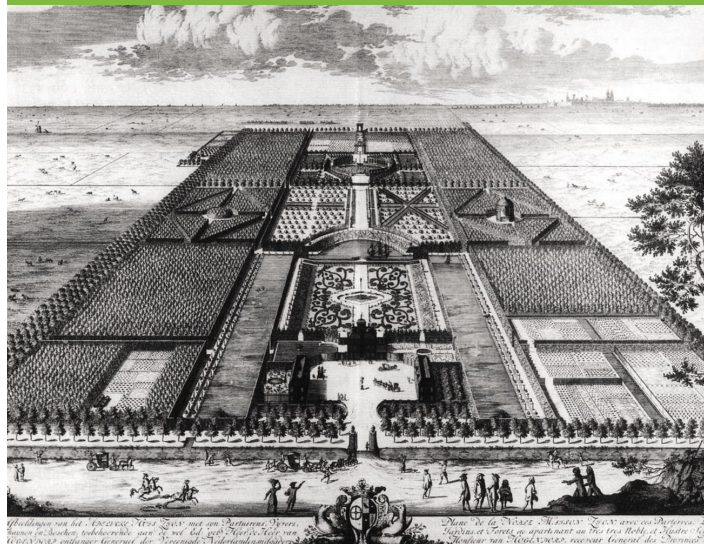
### Dierbaar, samenhangend en bewust

*Locatie:* de laatste grote nieuwbouwlocatie in de regio Haaglanden, aan de zuidkant van de stad.

*Programma:* 4.250 voornamelijk grondgebonden woningen, 15 hectare bedrijventerrein en recreatie.

*Opgave:* een tuinbouwgebied transformeren tot een groenstedelijk woon- en werkmilieu, met respect voor ondergrond en cultuurhistorie.

In het masterplan wordt duurzaamheid vanuit verschillende aspecten benaderd. Zo heeft de rijke cultuurhistorie van het gebied van tuinbouw en kloosterterrein een plek gekregen in het stedenbouwkundig ontwerp. Bodem en water krijgen veel aandacht om tot de realisatie van een klimaatrobuust en veilig watersysteem te komen, dat bovendien meerwaarde heeft voor de beleving van de wijk. Groen wordt niet alleen ingezet voor recreatief gebruik en ter verbetering van de beeldkwaliteit, maar ook als ecologische kwaliteit in de bestrijding en compensatie van milieuhinder. Mobiliteit vindt zijn zwaartepunt in het stimuleren van OV- en fietsgebruik, maar ook in innovatieve parkeerconcepten ter verbetering van de ruimtelijke kwaliteit. In het totale gebied wordt aandacht besteed aan energiezuinige, alternatieve en innovatieve





warmtebronnen. De energiesystemen worden gekoppeld aan het stedenbouwkundig ontwerp, bijvoorbeeld door passief (zongericht) bouwen.

Duurzaamheid is niet alleen een fysiek vraagstuk, maar wordt ook beïnvloed door de sociale leefbaarheid van de wijk. De duurzame beleving van Rijswijk-Zuid is daarom gekoppeld aan de identiteit van de wijk, die drie kernwaarden kent; dierbaar, samenhangend en bewust. Rijswijk-Zuid moet een dierbare plek worden voor haar toekomstige gebruikers, de bewoners moeten zich betrokken voelen bij hun buurt en zich hier veilig voelen. Een groene buurt met een sterke verbinding naar de cultuurhistorie kan hierin helpen. Samenhang wordt gerealiseerd door de wijk zowel naar binnen als naar de omgeving toe goed te verbinden over weg en water. Verder wordt de sociale vitaliteit in woningbouw, bedrijvigheid en voorzieningen goed bewaakt. Het bewust-zijn heeft vooral betrekking op het gebruik van het groen, water, de materialen en energie in de wijk. De drie duurzame identiteiten van de wijk worden tevens ingezet voor de gebiedsmarketing en -communicatie.

*Bronnen:*

[www.gebiedsontwikkeling.nu](http://www.gebiedsontwikkeling.nu)

[www.rijswijk.nl/rijswijkzuid](http://www.rijswijk.nl/rijswijkzuid) (masterplan)

## CONCLUSIE

De identiteit van een gebied is veel meer dan een verschijningsvorm van een gebied. Naast allerlei zichtbare, vooral fysieke, aspecten spelen onzichtbare aspecten als geschiedenis, cultuur, economie en imago een belangrijke rol. Naarmate de identiteit van een gebied uit meerdere invalshoeken 'geladen' wordt, ontstaat een krachtiger middel om belangen te verbinden en waarde te creëren. Daarom vraagt het benoemen van de identiteit de participatie van alle betrokken belangen. De identiteit wordt daar steviger van, maar het levert ook meer kansen op voor iedereen afzonderlijk – in termen van *people, planet* en *profit*. Identiteit staat vanaf de start van het proces centraal op de agenda. In de initiatiefase als een gezamenlijke zoektocht naar wat de essentiële kwaliteiten in een gebied zijn of kunnen zijn. Deze kwaliteiten worden de dragers van de identiteit. Dit vraagt een uitgebreid gesprek, inclusief een royaal gebruik van beeldmateriaal (inclusief voorbeelden van referentieprojecten). In de haalbaarheidsfase ligt het accent op het benoemen van investeringen, die de identiteit versterken en beschermen. In de fase van realisatie en beheer verschuift de aandacht sterker naar monitoring: lukt het om de afgesproken kwaliteiten te realiseren? Moet en kan er worden bijgestuurd? Welke ervaringen treden op in het gebruik van het gebied? Wat betekent de identiteit van het gebied voor bewoners en gebruikers en hoe wordt deze gewaardeerd?

De *Matrix Ruimtelijke Kwaliteit* is een eenvoudig hulpmiddel om het zo belangrijke gesprek over kwaliteit te structureren en zo te komen tot een gezamenlijke duiding van de gewenste identiteit van gebieden. De *Checklist Kernwaarden* helpt om vroeg het gesprek gaande te krijgen over de duurzaamheidsambities voor het gebied. Hierop kan tijdens het proces steeds worden teruggegrepen.

# PRINCIPE 3 KOPPEL DROOM EN REALITEIT

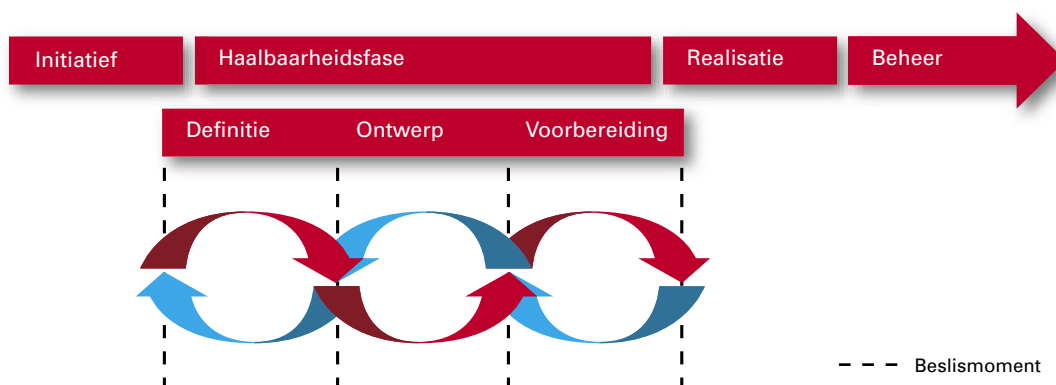
## Over de verbinding van procesfasen: initiatief, haalbaarheid, realisatie en beheer

Het derde principe roept op om droom en realiteit aan elkaar te koppelen, door de verschillende procesfasen van gebiedsontwikkeling continue met elkaar te verbinden. Met dit principe worden planontwikkeling enerzijds en uitvoering en beheer anderzijds in een wederkerige relatie geplaatst. Een duurzame gebiedsontwikkeling legt vanaf het eerste initiatief de verbinding met het huidig en toekomstig gebruik. Het zijn namelijk de gebruikers die het werkelijke kwaliteitsoordeel over het gebied uitspreken. Dat impliceert een voorname rol voor gebruikers in een vraaggericht gebiedsproces. De verkenningsfase is breed en open en gebruikers, visionairs en uitvoerders zitten van begin tot eind samen aan tafel. Tijdens het proces worden hoge ambities vertaald in haalbare en betaalbare oplossingen met ruimtelijke kwaliteit. Het biedt oplossingen die een toegevoegde waarde hebben voor *people, planet én profit*.

### Neiging tot stapelen van ambities

In de huidige praktijk wordt duurzaamheid nog te vaak gezocht in specialisatie op één onderdeel (bijvoorbeeld energie) of in extreem hoge ambities. De kans is dan groot dat projecten ten onder gaan aan gestapelde of torenhoge ambities, omdat de kloof tussen ambitie en uitvoering onoverbrugbaar blijkt. In sommige gevallen wordt de kloof wel overbrugd, maar dat gaat dan ten koste van andere aspecten. Zo worden hoge kosten waar geen opbrengsten tegenover staan, overbrugd met subsidies. De *planet* is dan de winnaar ten koste van de *profit*. Een andere weg om de kloof te overbruggen is het terugschroeven van ambities, het opknippen van projecten in haalbare onderdelen en temporiseren of afblazen van andere delen. Friso de Zeeuw (2010) zegt het zo: 'Je ziet in het domein van de duurzaamheid vaak dat er een orgie van ambities is en vervolgens stopt het. Een stapeling van ambities is *killing* voor gebiedsontwikkeling. [...] Het blijkt lastig als het om duurzaamheid gaat om de koppeling te leggen van ideeën en ambities naar het daadwerkelijk waarmaken. Daar zit een belangrijke opgave om dat meer werkbaar te maken.'

Figuur 7 Fasen in gebiedsontwikkeling  
Bron: Ministerie van VROM (2009)



### Gebruik en beheer moeten norm stellen

Gebieden moeten lang mee gaan. De focus in gebiedsontwikkeling hoort daarom sterk te liggen op hoe het gebied in de tijd kan functioneren en zich kan aanpassen aan veranderende omstandigheden en behoeften. Dat vraagt creativiteit in het denken over de toekomstige ontwikkelingsmogelijkheden en het toekomstig gebruik van het gebied. Gebruik en beheer moeten in een duurzame ontwikkeling de norm stellen voor het ontwerp. Die noodzaak is bij een toenemend accent op herstructurering en een betere benutting van de bestaande voorraad nog sterker. Kwaliteiten als toekomstbestendigheid, identiteit, herkenbaarheid en mentaal eigenaarschap zijn van grote betekenis. Een langdurige verbondenheid met een gebied is een basisvoorwaarde om zorgvuldig met een gebied om te gaan (rentmeesterschap). Het zorgt er bovendien voor dat toekomstige gebruikers het gebied kunnen waarderen. Niet het bestuur, de politiek of de ontwikkelaar spreekt het kwaliteitsoordeel uit, maar de huidige en toekomstige gebruikers (Dauvellier e.a., 2008).

### Continue verbinding tussen de fasen

Het gebiedsontwikkelingsproces bestaat uit vier hoofdfasen (Ministerie van VROM, 2009), zoals weergegeven in figuur 7.

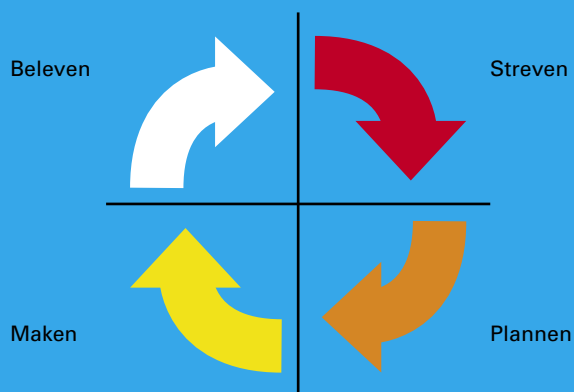
- initiatieffase: deze fase verkent of een gebiedsontwikkeling is gewenst en wat daarbij globaal de mogelijkheden zijn;
- haalbaarheidsfase: deze kent drie onderdelen met eigen deelresultaten:
  - de definitiefase met als product het publieke programma van eisen;
  - de ontwerpfasen met als product het ontwerp dat past binnen het programma van eisen;
  - de voorbereidingsfase met als product het realisatieplan als uitwerking van het ontwerp.Kenmerkend in de haalbaarheidsfase is, dat er vaak simultaan 'gerekend en getekend' wordt in een iteratief, zichzelf herhalend proces;
- realisatiefase: bij aanvang van deze fase is duidelijk wie wat en wanneer gaat doen. Het toedelen van verantwoordelijkheden, het organiseren van het (risico)management en een gestroomlijnde uitvoeringsorganisatie zijn van groot belang;
- beheer: in deze fase is de gebiedsontwikkeling afgerond. Het komt nu aan op beheer en onderhoud, tot het moment dat ingrijpende ontwikkelingen nieuwe planvorming noodzakelijk maken. In deze fase zijn de verschillende projecten binnen de gebiedsontwikkeling overgedragen aan de eigenaren. De openbare ruimte is overgedragen aan de gemeente.

De kunst van duurzame gebiedsontwikkeling is de verschillende fasen uit het planproces permanent met elkaar te verbinden: van visievorming tot en met het beheer en gebruik (Dauvellier e.a., 2008). Zelfs in de initiatieffase van de gebiedsontwikkeling is de vraag geagendeerd welke kwaliteit in het gebied mogelijk is om (toekomstige) gebruikers zich thuis te laten voelen. De permanente verbinding tussen ambities, uitvoering en gebruik en beheer van een gebied betekent dat het proces een cyclisch verloop kent (zie kader 'Rondjes lopen').

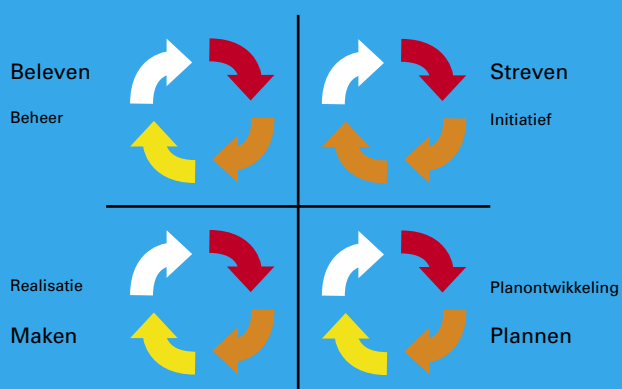
### Rondjes lopen<sup>24</sup>

De beschrijving van het planvormingsproces in verschillende fasen kan de indruk wekken dat het proces lineair verloopt. Zeker in een duurzame gebiedsontwikkeling is dit echter niet het geval. Juist omdat gebruik en beheer zo belangrijk zijn, spelen zij al een rol in de beginfase. Een proces van duurzame gebiedsontwikkeling kenmerkt zich doordat in elke fase diverse 'rondjes' worden gelopen (zie figuur 8 a t/m d), om te ontdekken of en hoe het beoogde resultaat is te bereiken. De initiatieffase (streven) verkent globaal wat er in een gebied mogelijk is. Private partijen doen dit vanuit een commerciële optiek, publieke partijen vanuit de vraag of er een kwaliteit is te realiseren die past in beleidsvisies en coalitieprogramma's/-akkoorden en maatschappelijke organisaties vanuit hun doelstellingen. Bewoners kijken naar kansen en bedreigingen voor hun toekomstig woongenot en ondernemers in het gebied nemen het perspectief van hun toekomstige bedrijfsvoering (werk en inkomsten) als uitgangspunt.

Figuur 8a het planproces

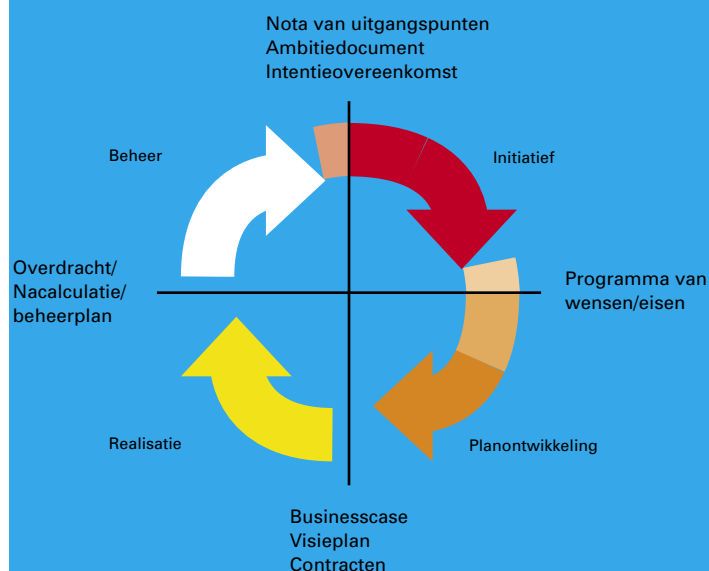


Figuur 8b herhaling van fasen in het planproces

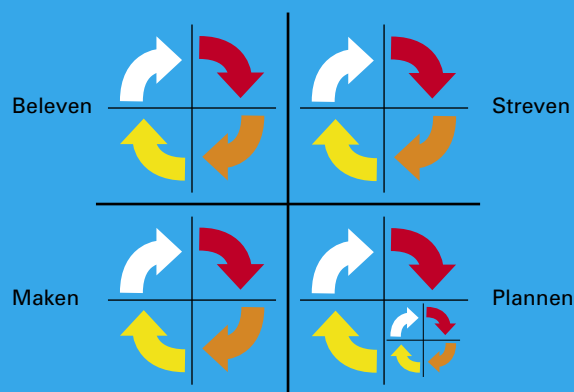


Voor de haalbaarheidsfase (plannen) kent een sterk cyclisch karakter van 'trial and error', gericht op een optimaal evenwicht tussen enerzijds de gebiedsambities uit het programma van eisen en anderzijds de sluitende *businesscase* en een haalbaar realisatieplan. Het is niet voor niets dat de haalbaarheidsfase in de praktijk een onderscheid kent in een definitiefase die uiteindelijk leidt tot een programma van eisen, een voorlopig ontwerp, een definitief ontwerp met een sluitende *businesscase* en een realisatieplan.

Figuur 8c het planproces nader uitgesplitst



Figuur 8d rondjes lopen



Steeds is sprake van vooruitkijken en terugkoppelen: partijen blijven rondjes lopen. De haalbaarheidsfase kijkt vooruit of een sluitende *businesscase* is te maken, wat voor kansen en problemen realisatie op kan leveren en vooral wat de betekenis van het ontwerp is in de gebruik- en beheerfase. Gaat het gebied er daadwerkelijk in kwaliteit op vooruit, waar zitten nog vraagtekens, wat betekent dit voor kosten van beheer, bij wie komen die terecht, welke ontwikkelingsmogelijkheden blijven open, et cetera? Antwoorden op deze vragen en vele andere vragen vormen *input* voor aanpassing en detaillering van het ontwerp. Soms lijkt het onmogelijk om aan de randvoorwaarden uit het programma van eisen te voldoen. Dit kan leiden tot een creatieve zoektocht naar andere oplossingen of tot bijstelling van het programma.

De grootste barrière die het proces moet slechten, zit in het begin van de haalbaarheidsfase. In de definitiefase, het eerste deel van de haalbaarheidsfase, vormt het programma van eisen het omslagpunt tussen 'streven naar' en 'komen tot'. Het (publieke) programma van eisen markeert dit punt. De barrière bestaat uit de genoemde stapeling van (sectorale) ambities. De kosten lopen op met de hoogte van de ambities, terwijl de opbrengsten geen gelijke tred houden, onzeker zijn en/of ver weg liggen in de tijd. De stapeling van ambities voor duurzaamheid in het publieke programma van eisen leidt tot 'vastlopers' in de ontwerpfase. Het gevolg: het 'streven naar duurzaamheid' blijkt niet om te zetten in het 'komen tot duurzame oplossingen'. Het terugschroeven van ambities, opknippen van projecten (klein beginnen) in wel haalbare onderdelen en temporiseren of afblazen van andere delen kan een strategie zijn, die een gebiedsontwikkeling een slag verder helpt.

Er zijn twee belangrijke voorwaarden om de verbinding tussen ambities en duurzame oplossingen goed voor elkaar te krijgen. Allereerst, overeenkomstig het advies van de Commissie Elverding (2008): voldoende tijd nemen in de verkenningsfase om het gebied, de belangen, de actoren, de kansen en de problemen goed te leren kennen en een breed scala van oplossingsrichtingen uit te proberen<sup>25</sup>. Ten tweede: zorg ervoor dat gedurende het gehele proces minimaal de gebruikers (en beheerder), de visionair en de uitvoerder, of met andere woorden consumenten, denkers en doeners, aan tafel zitten. Juist vanuit hun verschillende perspectieven kan in samenwerking vernieuwing ontstaan, die tot duurzame oplossingen leidt (Hekkert en Ossebaard, 2010).

### *Hoge ambities in de verkenningsfase, realistische ambities in de vervolgfase*

De verkenningsfase is voor een deel de 'speeltuin' van gebiedsontwikkeling. Een speeltuin waarin de verschillende partijen samen optrekken en elkaar uitdagen om uit ieders 'comfortzone' te komen en de verbinding naar de ander te leggen. De kansen voor een fusie van belangen (principe één van duurzame gebiedsontwikkeling) worden in deze fase al opgezocht. Zo wordt optimaal van elkaars expertise en middelen geprofiteerd. Bewoners en gebruikers beschikken over gebiedskennis en hebben zicht op de belangen die in het gebied aanwezig zijn. De overheid heeft expertise in huis op het gebied van beleid, politiek, organisatie, actoren, wet- en regelgeving en gebiedskennis. Marktpartijen weten veel van conceptontwikkeling, planvorming, functiemenging, markt, kosten, risicomanagement, techniek, financiering, projectmanagement en processturing. In deze fase is er ruimte om nieuwe impulsen en creatieve oplossingen te verkennen en mag het ambitieniveau op veel thema's hoog zijn als *input* voor ontwerpverkenningen. Wat is de identiteit van het gebied, wat kan er in het gebied, welke combinatie van ambities is mogelijk, wat vraagt de markt, et cetera. Daar hoort een verkenning bij van de financiële mogelijkheden en de procedurele en juridische vereisten. Die verkenningen resulteren in realistische ambities voor een publiek programma van eisen (zie kader), dat dient als startpunt voor de ontwerpfase. De uitdaging is om die ambities vast te houden tot en met de gebruiksfase.

### **Publiek programma van eisen**

De looptijd en complexiteit van gebiedsontwikkelingen zorgen ervoor dat het verstandig is om aan het eind van de verkenningsfase niet meer vast te leggen dan hetgeen het publieke belang vergt. Niets minder, maar vooral ook niets meer. Gebaseerd op Aarts en De Zeeuw (2010) gaat het daarbij om:

- een globaal functioneel programma;
- de aansluiting op de omgeving (infrastructuur, water, stedenbouw);
- kwaliteitseisen voor de openbare ruimte;
- een financieel kader en afspraken over de toedeling en omgang met risico's;
- de procesaanpak (inclusief proceduremanagement, bijvoorbeeld de milieueffectrapportage);
- een schetsontwerp en een beschrijving van bijzondere gebiedsgebonden elementen;
- kwaliteitsdoelstellingen voor duurzaamheidsthema's die een publiek belang dienen (bijvoorbeeld water, bodem, veiligheid en lucht).

### *Breed verkennen*

Een brede verkennings- of initiatiefase is een stevige basis voor een vlot verloop van het verdere traject. Deze is gewenst voor het identificeren, verbinden en delen van gebiedskwaliteiten, om zo identiteit te kunnen creëren. Een brede verkenning helpt daarnaast voor het verbinden van belangen, termijnen en schalen. We werken deze aspecten kort uit.

#### • Verbinden van kwaliteiten

Om zaken voor elkaar te krijgen is het nodig te begrijpen hoe het gebied in elkaar zit. Begrijpen gaat voor ingrijpen. Zoals bij principe 2 is beschreven, speelt de identiteit van een gebied een belangrijke rol in de verbinding van verschillende gebiedskwaliteiten. Een grondige gebiedsverkenning vormt een stevige basis om tot heldere en gedeelde gebiedskwaliteiten te komen, die de identiteit van een gebied dragen.

#### • Verbinden van belangen

Een brede verkenning past in een gebiedsontwikkeling waar een diversiteit van belangen en losse initiatieven, veelal privaat, voor de beweging zorgt. Dit is in het licht van de verbinding van ambities en gebruik toe te juichen. Veel initiatiefnemers zijn (potentiële) eindgebruikers en daarmee sterk verbonden met het gebied. De uitdaging is om in de verkenningsfase het smalle initiatief te verbinden met andere belangen (zie principe 1) en tijd te investeren in de verkenning naar mogelijkheden om andere belangen te binden. Gun dus andere belangen de tijd om mee te doen en zo een fusie van belangen te bewerkstelligen.

#### • Verbinden van termijnen

Breed verkennen is verder nodig om de verbinding te leggen tussen initiatieven op korte termijn en de wijze waarop deze de gebiedskwaliteiten op lange termijn kunnen versterken. In het huidige tijdsgewricht is veelal sprake van *slow development* (zie pagina 4). Dat vraagt een goede verkenning van kansrijke ontwikkelingswegen, om korte termijn daden en lange termijn kwaliteitsvisie te verknopen.

In veel (traditionele) gebiedsontwikkelingstrajecten gaan de kosten (ver) voor de baat uit. Een ontwikkeling op een meer natuurlijke wijze of in veel kleinere stappen is slechts mogelijk wanneer de voorinvesteringen behapbaar blijven. Denk bijvoorbeeld aan het creatief gebruikmaken van de bestaande voorraad (gebouwen en infrastructuur).

• Verbinden van schalen

Gebiedsontwikkeling richt zich op een afgebakend gebied. De keuze van het gebied ligt vast en daarmee is de omgevingscontext gegeven. Het ontwikkelen van een project op een verkeerde plek leidt bijna per definitie tot een niet duurzaam resultaat. Een project functioneert altijd in een regionale context. De plek is onlosmakelijk gekoppeld aan stromen, die voor het functioneren van de locatie en de regio van belang zijn. En daarom is de locatiekeuze van groot belang (zie kader).

Een duurzame situering van een kantoor bij een knooppunt van openbaar vervoer zet bijvoorbeeld meer zoden aan de dijk dan een iets strengere energieprestatienorm voor datzelfde kantoorgebouw op een minder goed ontsloten locatie.

**Locatiekeuze: van eminent belang**

De locatiekeuze is sterk bepalend voor de omvang van de kosten en de baten van de gebiedsontwikkeling, de verdeling van kosten en baten en daarmee voor de positionering van de locatie in de markt. Zo leidt een locatie in de stedelijke uitleg in het algemeen tot hogere kosten voor nieuwe infrastructuur. Het is vooral de overheid die deze kosten draagt. Daarentegen leidt binnenstedelijk ontwikkelen tot hogere kosten voor de ontwikkelaar en daarmee tot een hogere prijs of lagere kwaliteit voor de eindgebruiker. Maar er zijn meer locatiefactoren van invloed op de kosten en baten. Denk aan wonen aan water, wonen in een groene omgeving, bodemkwaliteit, draagkracht van de bodem, mogelijkheden die de bodem biedt voor duurzame energie, de bereikbaarheid per auto, de bereikbaarheid per openbaar vervoer, de identiteit van de locatie en het aanbod van voorzieningen in de omgeving.

Het primaire aspect bij locatiekeuze moet de vraag zijn: wat willen mensen? Andere relevante aspecten zijn vervolgens:

- de afweging stedelijke uitleg of bestaand bebouwd gebied beter benutten;
- de mogelijkheden om gebruik te kunnen maken van reeds beschikbare voorzieningen (bijvoorbeeld een winkelcentrum in de buurt) en infrastructuur (bijvoorbeeld bouwen aan een bestaande spoorlijn met de mogelijkheid een halte te openen);
- de effecten op grotere gebiedseenheden zoals ecologische structuren, landschappelijke structuren en de waterhuishouding;
- de bijdrage aan het regionale vestigingsklimaat (economisch en sociaal);
- de mogelijkheden om meer of minder zelfvoorzienend te zijn, bijvoorbeeld op het gebied van energie en waterberging;
- aspecten in de omgeving die waardecreatie in het gebied in de weg kunnen zitten.

**Kansen van vastgoed, nieuw en bestaand**

Niet alleen een goede verkenning van de verbinding naar een hoger schaalniveau is van belang. Ook de verbinding tussen gebiedsontwikkeling en vastgoedontwikkeling speelt mee. In de verkenning vraagt dit aandacht voor:

- mogelijkheden voor hergebruik van bestaande gebouwen en voorzieningen, waarbij de boekwaarde een belangrijke rol speelt;
- de beschikbaarheid en ontwikkeling van centrale of juist decentrale voorzieningen, bijvoorbeeld op energiegebied. Wordt er gewerkt met een warmtenet, een grootschalige open warmte/koudeopslag of eerder een kleinschalig gesloten warmte/koudeopslagsysteem;
- de situering van gebouwen, met oog op bezonning en geluidswering;
- de situering van voorzieningen die op een hoog schaalniveau functioneren (bijvoorbeeld een ROC) en een bijpassend vervoersnetwerk vragen.

**Toekomstbestendigheid en beheer**

De ontwikkeltijd is voor veel gebieden een schijntje ten opzichte van de gebruikstijd. Wat in een paar jaar ontwikkeld wordt, kan – als het goed gebeurt – decennia of zelfs eeuwen mee gaan. Toekomstbestendigheid is daarom een belangrijke karakteristiek van een duurzaam ontwikkeld gebied. De volgende vragen zijn relevant:

- kan het gebied zich makkelijk (fysiek, financieel, sociaal) aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen?
- voelen gebruikers en andere belanghebbenden zich sterk verbonden met het gebied (mentaal eigenaarschap)?
- zijn de kosten van gebruik en beheer acceptabel voor de beoogde gebruikersgroepen?



**Amsterdam Connecting Trade, Haarlemmermeer**

**Flexibiliteit binnen robuuste raamwerken**

*Locatie:* internationaal logistiek knooppunt van circa 221 hectare, ten zuiden van Schiphol.

*Programma:* verschillende bedrijventerreinen, voor alle soorten logistieke én aanverwante ondernemingen.

*Opgave:* ambitie haalbaar maken door flexibiliteit in langdurige ontwikkeling.





en kan zelfs een duurzame bijdrage aan de omgeving gaan leveren. Tot slot hecht A4 Zone West veel waarde aan 'clean logistics': een goed bereikbaar gebied met een gevarieerd aanbod van schoon vervoer voor mensen en goederen.

Bron: <http://www.actbeyondlogistics.nl>

ACT is een initiatief van AM, Gemeente Haarlemmermeer, provincie Noord-Holland, Schiphol Group, Hoogheemraadschap van Rijnland en Schiphol Area Development Company (SADC). De ontwikkeling van ACT zal zeker nog tot 2030 duren en verloopt gefaseerd. In het najaar van 2009 is de Guidance Duurzaamheidvisie van ACT verschenen en gebaseerd op de Cradle-to-Cradle filosofie. Drie thema's staan centraal: ruimte, energie & grondstoffen en bereikbaarheid & mobiliteit. Om de hoge ambities op het gebied van duurzaamheid ook haalbaar te maken is goed nagedacht over de meerwaarde die deze maatregelen kunnen creëren voor eigenaren, gebruikers, ontwikkelaars en omwonenden. Denk aan lagere energiekosten, dubbel grondgebruik, leefbaarheid, bereikbaarheid en het duurzame imago van het gebied als vestigingslocatie voor bedrijven die deze visie delen. Om de haalbaarheid verder te versterken is onder andere rekening gehouden met stijgende brandstofprijzen en andere ontwikkelingen in de wereldeconomie. De fasering van het gebied maakt het mogelijk nieuwe en innovatieve technieken te implementeren wanneer deze beschikbaar komen. Ook 'slim combineren' vergroot de haalbaarheid, zoals het vergroten van de levendigheid door het vroegtijdig aanleggen van 'robuust' groen en water en het tijdelijk gebruiken van terreinen, die nog niet bebouwd worden voor andere functies (energieopwekking, natuur, cultuur).

Bedrijventerrein A4 Zone West loopt voorop in het doorvertalen van de duurzaamheidsvisie van ACT. Op dit moment wordt gewerkt aan een ontwerp voor het gehele gebied, het zogeheten Integraal Ontwikkelingsplan, waarin duurzaamheid een belangrijke plaats inneemt. De ambitie van A4 Zone West is om een robuust en flexibel raamwerk neer te leggen, het fundament voor een duurzaam werklandschap. Hiermee wordt ingespeeld op de bestaande kwaliteiten van het gebied, zoals de polderstructuur, het groen-blauwe raamwerk, de Rijnlanderweg en het Geniepark. Door de flexibiliteit kan bij de verdere ontwikkeling van het gebied maximaal worden aangesloten op ontwikkelingen in de markt. Op die manier kan op ieder moment in de ontwikkeling van het gebied het hoge kwaliteitsniveau worden gehaald. Het gebied moet ook zoveel mogelijk zelfvoorzienend worden. Een gedachte die aansluit bij de filosofie van Cradle-to-Cradle. Het energiesysteem wordt (op termijn) geheel zelfvoorzienend

Stabiliteit en flexibiliteit zijn in dit verband kernbegrippen. Van een duurzame ontwikkeling is sprake als een gebied een stabiele, herkenbare basis heeft (identiteit). Hier bovenop moet voldoende flexibiliteit aanwezig zijn om te kunnen anticiperen en meebewegen met veranderende eisen in het gebruik. Onder meer het bestemmingsplan moet deze flexibiliteit mogelijk maken (Van Rooy, 2011). Het gesprek over het toekomstig gebruik, de kwaliteitsontwikkeling en de beheeraspecten moet vroeg in het proces van gebiedsontwikkeling een plaats krijgen, door spelers en instanties aan tafel uit te nodigen die ervaring hebben met beheer. Als het om leren van beheerervaringen gaat, is er nog een wereld te winnen. Een positief voorbeeld is de ontwikkeling van het Chassé Park in Breda, waar beheer en de organisatie van het beheer vroeg in het proces een rol hebben gespeeld (zie kader)<sup>26</sup>. Ook kan geleerd worden van ontwikkelingsprojecten waarin terreinbeherende organisaties zoals Staatsbosbeheer en recreatieschappen een leidende rol spelen. In deze projecten maken beheerkosten integraal onderdeel uit van het planproces. Een plan wordt bijgesteld als de beheerkosten uitkomen boven vastliggende normbedragen voor beheer.



## Chassé Park, Breda

### Vereniging Gezamenlijke Beheerbelangen

*Locatie:* 13 hectare groot voormalig kazerneterrein, aan de zuidoostkant van het centrum van Breda.

*Programma:* 644 woningen, commerciële, recreatieve en culturele functies.

*Opgave:* borging van campusconcept met beheerovereenkomst.

De inrichting van het Chassé-terrein is gebaseerd op een campusconcept van Rem Koolhaas waarin bebouwing in



openbaar groen wordt geplaatst en parkeren ondergronds plaats vindt. In de autoluwe parkachtige omgeving die ontstond werden door ontwikkelaars AM en Proper-Stok verschillende clusters van woongebouwen gerealiseerd. Geen van de woningen in het gebied staat op eigen grond. Dit campusconcept is niet nieuw in Nederland, en werd vooral in de jaren zestig van de vorige eeuw al eerder toegepast ('wonen in de vloeiende ruimte'). Hiervan is geleerd dat dergelijke openbare ruimte het risico met zich meebrengt een anoniem 'niemandsland' te worden. Bij de contractvorming tussen gemeente en ontwikkelaars is daarom een beheerovereenkomst meegenomen als voorwaarde tijdens de bouw.

De noodzakelijke betrokkenheid van de bewoners wordt als het ware door het beheersysteem zelf gegenereerd. Binnen de beheerovereenkomst blijft de gemeente eigenaar van de publieke ruimte en bekostigt zij het reguliere beheer (jaarlijks 250.000 euro). Alle private eigenaren en bedrijven zijn verplicht lid van de Vereniging Gezamenlijke Beheersbelangen Chassé-park en leveren een financiële bijdrage voor additioneel beheer (jaarlijks 129.00 euro). Een meerjarig beheerplan fungeert als contract tussen de vereniging en de gemeente Breda. Dit additionele beheer levert een herkenbare meerwaarde op ten opzichte van het gemeentelijk beheer. Een schone en veilige openbare ruimte vermindert de kans op overlast. Het actieve en preventieve beheer toont de zichtbare aanwezigheid van een toezichthouder. De verplichte deelname in beheer heeft enkele juridische kinderziektes gekend. Mede door de aandacht voor het beheer werd de speciaal voor dit project door de NEPROM in 2007 in het leven geroepen Volhardingsprijs in de wacht gesleept. Een prijs die is gericht op de voortdurende betrokkenheid van verschillende partijen en individuen. Ook heeft het ministerie van VROM (het tegenwoordige IenM) de beheerconstructie bekroond in het kader van het Stimuleringsprogramma Intensief Ruimtegebruik.

**Bronnen:**

- <http://www.nieuwbouw-locaties.nl/Locaties/NoordBrabant/Breda/Chasse.htm>
- <http://www.am.nl/actueel/news&id=49>
- [http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page\\_id=1897&item\\_type=project&item\\_id=123](http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=1897&item_type=project&item_id=123)

**LASTIGE KWESTIES**

Het koppelen van droom en realiteit gaat niet vanzelf. Partijen moeten het vermogen hebben om vroeg in het proces vooruit te kijken naar volgende fasen. Dat is een belangrijke voorwaarde om drempels te overwinnen. Ditmaal een top-vier van lastige kwesties:

De *stapeling van sectorale claims* op het gebied van luchtkwaliteit, waterkwaliteit, geluid, stank, bereikbaarheid, (externe) veiligheid, et cetera. Het omzetten van 'streven naar' in 'komen tot' wordt hierdoor bemoeilijkt. Grote boosdoener is sectorale regelgeving. Deze is gebaseerd op legitieme keuzes, bezien vanuit een sectoraal perspectief. Daar waar al die sectorale regelgeving in een gebied samenkomt, doen zich echter twee grote problemen voor (De Zeeuw e.a., 2009):

1. Door de veelheid aan regels is nauwelijks te overzien welke eisen in welke vorm en op welk moment gelden. Gevolg: legio procedurefouten. Niet voor niets is procedurmanagement een snel opkomende tak binnen het adviserend bedrijfsleven;
2. Een optimale gebiedskwaliteit kan onhaalbaar zijn, omdat een specifieke sectorale regel dit in de weg staat. Afwijking is onmogelijk, dan wel alleen haalbaar via een tijdvrage procedure. De Crisis- en Herstelwet biedt een gedeeltelijke oplossing waar het onderzoeksverplichtingen en procedures betreft. Het Kabinet Rutte is voornemens deze permanent te maken.

De 'Stuurgroep Onorthodoxe Maatregelen' (2010, p. 13) komt tot de conclusie dat afwijken van normen veelal niet de oplossing is. De sleutel ligt volgens de stuurgroep bij een gedegen kennis van wet- en regelgeving, instrumentarium en proces. Creativiteit, bestuurlijke daadkracht en een samenwerkingsgerichte houding zijn essentieel. Tegelijkertijd kan de vraag worden gesteld of wet- en regelgeving voor verbetering vatbaar is, met name wat betreft de complexiteit en samenhang/integraliteit. Die laatste vraag stellen, is hem in feite al beantwoorde. De stuurgroep doet dit vooralsnog niet. Het kabinet meldt in de Beleidsbrief infrastructuur en Milieu dat de vereenvoudiging van het omgevingsrecht prioriteit heeft en gaat daarmee voortvarend aan de slag (Min. IenM, 2010 en 2011).

De *borging van de visie in de uitvoering is niet vanzelfsprekend*. Oorzaak: uitvoerende en behorende partijen en instanties zijn onvoldoende betrokken bij de visievorming. Zij voelen zich daardoor geen eigenaar van de visie. De 'landing' van een visie is dan lastig. Dit komt mede omdat projectteams in een bepaalde modus zitten en gefixeerd zijn op de eigen doelen. Vaak lopen projectteams voorop als het gaat om duurzame ontwikkeling; de rest van de (gemeentelijke) organisatie is nog niet zover. Een organisatie kan pas echt duurzaam opereren als dit in alle haarvaten is doorgedrongen. Duurzaamheid maakt dan deel uit van de missie van de organisatie en de kernwaarden of principes, die de organisatie hanteert (zie de Checklist Kernwaarden op pagina 20). Ook op projectniveau kunnen kernwaarden of principes als een kompas voor alle betrokkenen een rol spelen. Een voorbeeld is Hoboken in Rotterdam met de zogenoemde Hoboken-principes (zie kader).

## De Hoboken-principes: basis voor duurzaam handelen

In 2008 hebben de bewoners, bedrijven en instellingen in Hoboken en de gemeente Rotterdam in een open planproces een gebiedsvisie opgesteld. In een gezamenlijke leidraad 'Hoboken 2030' hebben de partners vastgesteld hoe zij samenwerken bij de ontwikkeling van gezamenlijke deelprojecten. De 'Hobokenprincipes' vormen het vertrekpunt:

1. In Hoboken werken we samen aan ruimte voor lichaam en geest;
2. Hoboken voegt waarde toe aan zijn omgeving;
3. Hoboken biedt een omgeving die inspireert, verwondert en betovert;
4. In de gebouwen van Hoboken is het gezond en comfortabel verblijven;
5. Hoboken heeft karakteristieke groene binnen- en buitenruimten;
6. Duurzaam verkeer heeft voorrang in Hoboken;
7. Hoboken biedt veiligheid aan zijn mensen;
8. Hoboken genereert grondstoffen en duurzame energie;
9. Hoboken geeft water zijn eigen plek;
10. Hoboken sluit vriendschap met de tijd.

Voor de verdere uitwerking van de principes zie <http://www.rotterdam-hoboken.nl/over-hoboken/principes>

Het beheer is het *ondergeschoven kind in gebiedsontwikkeling*. Veel processen van gebiedsontwikkeling zijn gefixeerd op het (tijdelijke) eindresultaat: de *businesscase* als eindresultaat van de ontwerpfase. De grondexploitatie is vooral gebaseerd op ontwikkelingskosten en houdt slechts beperkt rekening met de kosten van exploitatie van het gebied in de jaren na de oplevering. Ontwerp en beheer zijn bovendien organisatorisch gescheiden, waardoor deze werelden elkaar niet als vanzelf ontmoeten. Bovendien kunnen er sterke cultuurverschillen bestaan tussen de ontwerpers en de beheerders; de 'visionairs' tegenover de 'doeners'.

In de planvorming bestaat *weinig traditie met organische groei (inclusief krimp)*. Organisch groeien zorgt er bijvoorbeeld voor dat grootschalige infrastructuur op het gebied van duurzame energie lastig is te realiseren. Bij kleinere plannen zijn de initiële investeringen namelijk (te) hoog. De slimste technische oplossingen (uit oogpunt van duurzaamheid) zijn dan lang niet altijd haalbaar. Organisch groeien doet daarom de vraag naar kleinschalige en decentrale oplossingen toenemen. Betaalbaarheid, acceptatie en beleving door gebruikers gaan in de praktijk boven wat technisch mogelijk is. Kleinschaligheid vraagt verder een goed besef van de volgorde van ingrepen. De ene ingreep is belangrijker dan de andere en levert een grotere kans op een sneeuwbal effect op. Daarnaast is het belangrijk om juist in het begin de kosten beperkt te houden; dit geldt ook voor de grondkosten. De baten komen meestal pas later; uiteindelijk moet terugverdienen (in geld of in waarde) altijd mogelijk zijn.

## HULPMIDDELEN

Er zijn diverse hulpmiddelen die helpen om fasen in het proces te verbinden en ervoor zorgen dat 'streven' over kan gaan in 'maken' en 'gebruiken'. We noemen enkele

instrumenten die gemakkelijk zijn toe te passen: de MRE-benadering, de MilieuMaximalisatieMethode, Duurzaam ontwerpen en Duurzaamheidslabels<sup>27</sup>.

### MRE-benadering

De MRE-benadering is een procesaanpak, ontwikkeld door Bouwfonds Ontwikkeling speciaal voor duurzame gebiedsontwikkeling. Doel is de werelden van milieu en duurzaamheid enerzijds en vastgoed- en gebiedsontwikkeling anderzijds vroegtijdig in een iteratief proces met elkaar te verbinden, met het oog op een optimale balans tussen milieukwaliteit (M), ruimtelijke kwaliteit (R) en economische kwaliteit (E). Kwaliteitsambities, haalbaarheid en betaalbaarheid moeten met elkaar in balans zijn. Er moet sprake zijn van een optimale (duurzame) aanwending van gebieden, in plaats van een streven naar maximale milieukwaliteit, maximale ruimtelijke kwaliteit of maximale economische kwaliteit. In de MRE-benadering is kwaliteit daarmee geen absolute maat, maar een relatief begrip. Wat haalbaar en betaalbaar is, is sterk afhankelijk van de marktsituatie, de kenmerken van het gebied (de locatie), het ruimtelijk programma en de ambities van de betrokken partijen. De drie P's zijn stevig met elkaar verbonden. Een gegeven ruimtelijk programma en de hiervoor beschikbare budgetten bepalen de speelruimte voor de duurzaamheidsambities: niet elke kwaliteit is mogelijk. Als de kwaliteit omhoog moet, gaat dit ten koste van het budget of/ en is een ander ruimtelijk programma nodig. De casus 'Bodemsanering en herontwikkeling bij principe 4 (pagina 33) illustreert de denkwijze van de MRE aanpak.

### Meer informatie:

*Bas van de Griendt, Hoofdstuk A9 Omgaan met milieu en duurzaamheid In: Handboek Projectontwikkeling, een veelzijdig vak in een dynamische omgeving (red. Prof. dr. E. F. Nozeman), 2<sup>e</sup> druk 2010).*

### MilieuMaximalisatieMethode

De MilieuMaximalisatieMethode is een stedenbouwkundige ontwerp methode, ontwikkeld door Kees Duijvestein van Bureau Boom in Delft. Milieuthema's worden in een vroeg stadium van de planvorming expliciet en structurerend ingezet. De methode analyseert welke specifieke mogelijkheden voor het milieu in een gebied aanwezig zijn en verheldert de ecologische structuren.

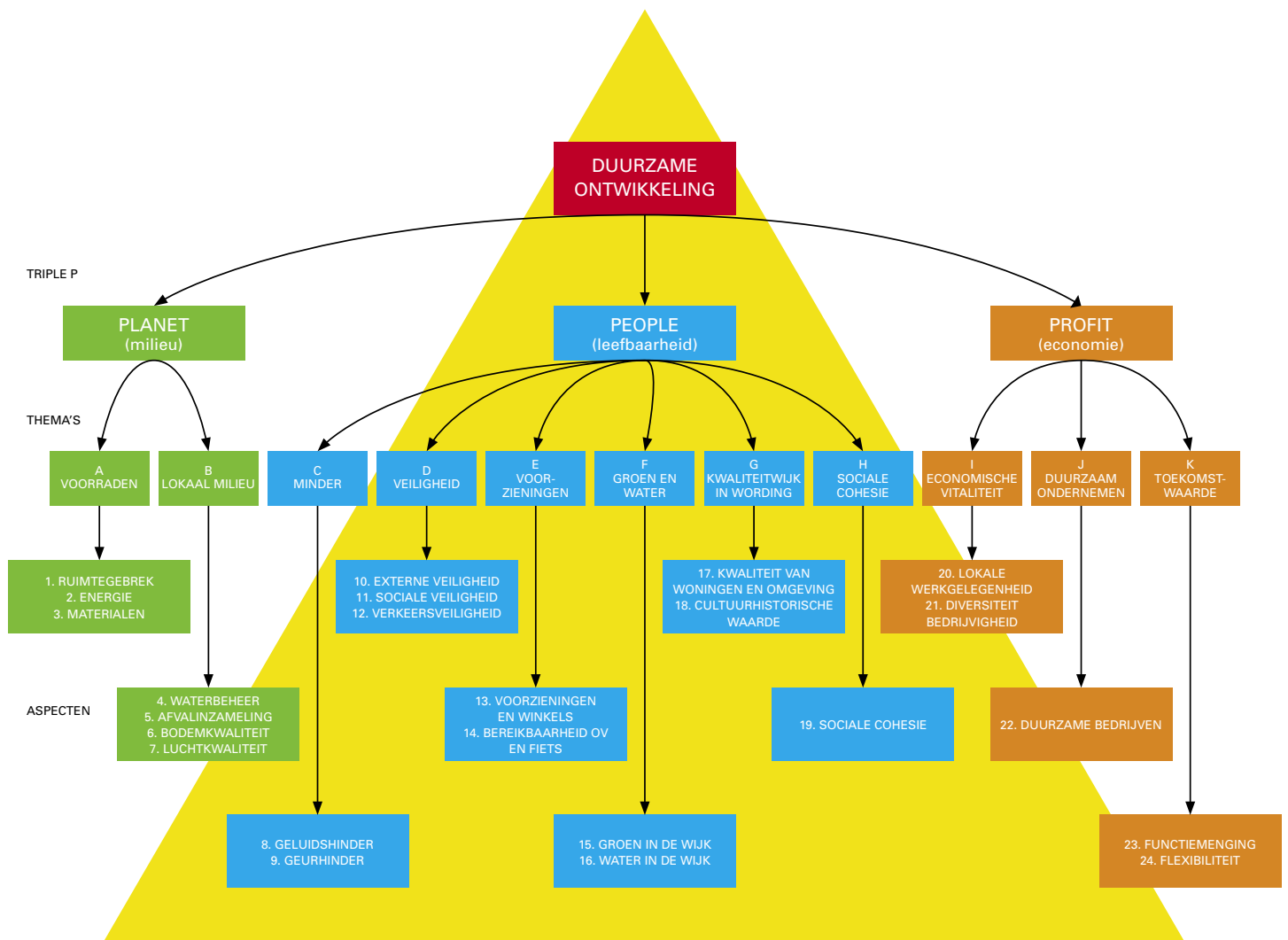
De MilieuMaximalisatieMethode kent vier fasen. De eerste fase inventariseert verschillende locatieaspecten en het programma van eisen. De tweede fase, de maximalisatiefase, kijkt hoe elk milieuthema maximaal tot zijn recht kan komen. De optimalisatiefase integreert de afzonderlijke thema's, om tot een optimale situatie te komen. De Integratiefase combineert de verschillende milieuthema's met vigerend beleid tot één onderlegger voor de stedenbouwkundige structuur.

De MilieuMaximalisatieMethode is inzetbaar bij zowel nieuwbouw als herstructurering en is toepasbaar voor zowel voor woningbouwprojecten als bedrijventerreinen.

### Meer informatie:

<http://www.boomdelft.nl/index.php?id=49>  
*GGD- Rotterdam- Rijnmond (2008), Gezonde plannen, overzicht van instrumenten voor het bevorderen van gezondheids- en milieuprestaties in ruimtelijke plannen, blz. 28-29.*





**Figuur 9 Thema's en duurzaamheidsaspecten uit DPL**  
 Bron: IVAM-UvA

### Duurzaam Ontwerpen

'Duurzaam Ontwerpen' wordt gebruikt om duurzaamheid en klimaatbestendigheid te verankeren in ontwerpen. Het instrument combineert twee bestaande methodieken: de DuurzaamheidsPrestatie van een Locatie (DPL, zie figuur 9)<sup>28</sup> en Mappable.

DPL is een rekenmethode ontwikkeld door IVAM-UvA en TNO, waarmee de duurzaamheid van een wijk kwantitatief is te beoordelen. Mappable is een rekenprogramma met een GIS-ondergrond, dat werkt op een grote digitale tekentafel. Duurzaam Ontwerpen maakt al tekenend de duurzaamheid en klimaatbestendigheid van een ontwerp zichtbaar. Aanpassingen in een ontwerp zijn via de digitale tekentafel direct op hun effecten op duurzaamheidscriteria te beoordelen. Het instrument richt zich op die aspecten van duurzaamheid die ruimtelijk te vertalen zijn. Sociale en economische aspecten van duurzaamheid vallen hier grotendeels buiten. Het instrument werkt beter als het stedenbouwkundig ontwerp al enige vorm heeft.

### Meer informatie:

Provincie Utrecht, toolbox Rijnenburg, duurzaam ontwerpen. Zie ook <http://www.toolboxrijenburg.nl/pijlers/aanpak/duurzaam-ontwerpen/>

### Duurzaamheidslabels (van gebouw tot) gebied

De verbinding maken tussen droom en werkelijkheid is een proces. Zonder inhoudelijke agendapunten is er geen proces. Om vroeg in een gebiedsproces duurzaamheid in zijn volle omvang inhoudelijk te agenderen, kunnen benchmarks en labels uit de wereld van duurzaam bouwen worden gebruikt. Deze operationaliseren duurzaamheid op gebiedsniveau aan de hand van thema's, die op hun beurt weer zijn uitgewerkt in indicatoren. Voorbeelden zijn Duurzaamheidsprestatie op locatie (DPL), GPR-stedenbouw (ontwikkeld door W/E-adviseurs) en het BREAAAM-label duurzame gebiedsontwikkeling van Dutch Green Building Council (DGBC). Dit label operationaliseert duurzame gebiedsontwikkeling en wil daarnaast overzicht bieden en inspireren. Tabel 4 biedt inzicht in de hoofdonderwerpen (categorieën) en thema's (credits) uit het op BREEAM gebaseerde Keurmerk Duurzame Gebiedsontwikkeling.

*Doe de Tienkamp* pleit voor behoud en vergroting van de vrije beslissruimte voor politiek bestuur en de andere spelers in gebiedsontwikkeling om keuzes te maken. Steeds is nodig om tot creatieve oplossingen op maat te komen. De inzet van duurzaamheidslabels moet vooral dat maatwerk ondersteunen. Het moet niet leiden tot normering van de duurzaamheidsfactor in gebiedsontwikkeling.



Categorie	Credit	Categorie	Credit
Synergie	Genius Loci en ruime context	Welzijn	Sociale veiligheid
	Gebiedsvisie Duurzaam rendement		Sociale cohesie Sociaaleconomische vitaliteit
	Meerwaarde		Omgevingsbeleving
Bronnen	Energie efficiency Opwekking van duurzame energie	Gebiedsklimaat	Thermisch buitenklimaat
	Schoon fossiel		Windklimaat
	Watergebruik		Luchtklimaat
	Reductie materiaalgebruik Milieubelasting materialen		Waterklimaat Bodemklimaat
	Onderbouwde herkomst materialen		Geluid
	Voedsel		Lichttoetreding en –hinder
	Afval		Stralingsrisico Externe veiligheid
Ruimtelijke ordening	Stedenbouwkundig programma	Gebiedsmanagement	Management Verbinden
	Ruimtegebruik Cultureel erfgoed		Aansluiten
	Abiotische structuren		
	Biotische structuren		
	Mobiliteit Ondergrondse infrastructuur		
	Duurzaamheidprestatie gebouwen		

Tabel 4 Beoordelingskader Keurmerk Duurzame Gebiedsontwikkeling

Bron [http://www.wiki.dgbc.nl/index.php?title=Keurmerk\\_Duurzame\\_Gebiedsontwikkeling](http://www.wiki.dgbc.nl/index.php?title=Keurmerk_Duurzame_Gebiedsontwikkeling)

**Meer informatie:**

GPR-stedenbouw: <http://www.gprgebouw.nl/website/stedenbouw.aspx>

DGBC: <http://www.wiki.dgbc.nl/index.php?title=Hoofdpagina>

DPL: <http://www.ivam.uva.nl/index.php?id=51>

**CONCLUSIE**

Wezenlijk bij gebiedsontwikkeling is de actiegerichtheid. Papier is leuk en geduldig, maar plannen zijn er om uit te voeren en zo de gebruikers in een gebied te laten profiteren van een kwaliteitsimpuls. Het kwaliteitssaldo na de impuls moet hoger zijn dan voor de impuls. Bovendien moet het een kwaliteitsimpuls zijn die lang mee gaat, betekenis blijft houden en kan groeien in de tijd. Dat vraagt een lange termijn-invalshoek.

In het proces betekent dit een permanente aandacht voor haalbaarheid én de duiding van de kwaliteiten in het gebruik. Gaat de kwaliteit er per saldo op vooruit of achteruit? De denkwijze van de *MRE-benadering* stimuleert het aanbrengen van een permanente verbinding tussen milieu, ruimte en economie. Dat is nodig om uiteindelijk een balans tussen kwaliteitsambities, haalbaarheid en betaalbaarheid te bereiken.

# PRINCIPE 4 VERZILVER DE TOEKOMSTWAARDE NU

## Over de verbinding van geld en toekomstige maatschappelijke baten

Het vierde principe roept op om de toekomstwaarde nu te verzilveren. Waarde in de toekomst moet vertaald worden naar kosten, baten en risico-inschattingen in het heden. In dat heden valt de beslissing of en hoe een duurzame gebiedsontwikkeling kan starten. Haalbaarheid en betaalbaarheid zijn daarbij doorslaggevend.

### Wie gaat er nu investeren in de kwaliteit van een gebied?

Noordanus (2010) wijst er op dat de crisis leidt tot veranderende vraag-aanbod verhoudingen, maar ook effect heeft op de planeconomie van gebiedsontwikkelingen. Hij onderscheidt dus conjuncturele en structurele effecten van de crisis. Conjuncturele effecten zijn onder meer vraaguitval, renteverliezen, uitstel van opbrengsten en prijsdaling van vastgoed. Structurele effecten hebben te maken met het feit dat banken meer eigen geld vragen en minder willen lenen. Ook worden de inkomenseisen voor koopwoningen hoger. Bij commercieel vastgoed worden rendementen kleiner en wordt vastgoed minder aantrekkelijk om in te investeren, aldus Noordanus. Dit alles heeft een neerwaartse druk op de grondprijs tot gevolg. Het leidt tot minder ruimte bij de gemeentelijke overheid en andere grondbezitters om geld in te zetten voor aanvullende gebiedskwaliteiten. De investeringen in de kwaliteit van een gebied moeten partijen met belangen in het gebied vooral zelf opbrengen. De bijbehorende opbrengsten liggen voor veel partijen in de toekomst en daarom is waardecreatie van essentieel belang. Duurzame gebiedsontwikkeling gaat over waardecreatie: financiële waarde en maatschappelijke waarde. Doordat een groot deel van deze waarde in de toekomst ligt, is deze per definitie onzeker. Hoe hiermee om te gaan?

### Verdeling kosten, baten en risico's

De combinatie van financiële en maatschappelijke waarde vertaalt zich in begrippen als 'meerwaarde', 'toegevoegde waarde' en 'maatschappelijke meeropbrengsten'. Voor een grondexploitatie of *businesscase* van een project zijn dit lastige begrippen. De harde kosten en baten staan immers centraal in de grondexploitatie. De zachte maatschappelijke kosten en baten vallen hier buiten. Of een project uiteindelijk doorgaat, ligt niet zozeer aan de balans van kosten en baten, maar in de verdeling ervan tussen betrokken partijen. Naast kosten en baten gaat het ook om de verdeling van risico's. Wat nu als met name de kosten of de opbrengsten tegenvallen? Wie neemt een en ander dan voor zijn rekening? Meestal is het niet mogelijk om alle risico's dicht te timmeren. Het gaat erom risico's vooraf goed in kaart te brengen en te waarderen. Op grond hiervan zijn afspraken te maken over wie welke risico's kan en wil dragen. Risico's zijn deels beheersbaar door financiële, procesmatige en/of programmatische voorzieningen te treffen. Discussies over verdelingen van rendement zijn meestal te herleiden tot het beprijzen van risico's en de bereidheid risico's te nemen.

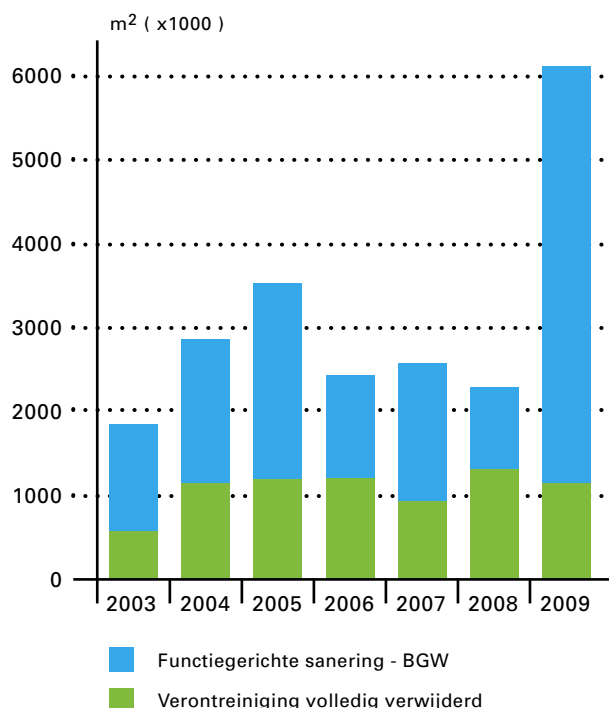
Vuistregel hierbij is: geen risico's, geen rendement, ook wel te vertalen als 'no guts, no glory'. De beslissing of een project doorgaat is uiteindelijk een economische, gebaseerd op actueel inzicht in de verdeling van kosten, baten en risico's. Kosten en baten in de toekomst worden daarbij terugvertaald naar (de afweging in) het heden (CoP Oneindig Laagland<sup>29</sup>, 2010).

### Verdienen en besparen door duurzaam te ontwikkelen

Duurzaam gedrag zal steeds meer economische baten opleveren. Hetzij direct, hetzij indirect (denk bijvoorbeeld aan imagovoordelen)<sup>30</sup>. Een hoge gebiedskwaliteit is een aantrekkelijke vestigingsvoorwaarde en genereert zo opbrengsten (Marlet, 2009). Andersom zal niet-duurzaam gedrag gepaard gaan met extra kosten. Bijvoorbeeld in de vorm van heffingen, zoals emissierechten of een beperkte/verboden toegang in geval van milieuzones. Duurzame gebiedsontwikkeling hoeft niet per definitie duurder te zijn. Sterker nog, door slim te ontwerpen en in te richten is zowel te besparen op de inrichtingskosten als de beheerkosten. Woningen aan water, nabij het groen of in autovrije straten kennen veelal een hogere opbrengst dan vergelijkbare woningen op andere locaties in de omgeving (zie Groenland en Visser, 2008 en Visser en van Dam, 2006). Slimmere oplossingen zijn bijvoorbeeld mogelijk in de omgang met *bodem*, *energie* en *cultureel erfgoed*.

Een van de grotere kostenposten in de ontwikkeling van te herstructureren of te transformeren gebieden is de *bodem*. De combinatie van functiegericht saneren met een passend ruimtelijk programma en ontwerp kan een flinke besparing opleveren ten opzichte van een aanpak die alle verontreinigingen verwijdert (multifunctioneel saneren). Saneringen worden zo een derde tot de helft goedkoper (Van de Griendt, 2010A). Het jaarverslag bodemsanering over 2009 (RIVM, 2010) laat zien dat functiegericht saneren terrein wint (figuur 10).

Figuur 10 Inzet bodemsaneringsvarianten in de bovengrond 2003-2009 (gesaneerd oppervlakte)  
Bron: RIVM



Door creatief te zoeken naar haalbare en betaalbare oplossingen is binnen het wettelijk kader veel mogelijk zoals het kader 'Casus bodemsanering en herontwikkeling' illustreert.

### Casus bodemsanering en herontwikkeling

Een industrieel bedrijf beschikt over een fabriekslocatie nabij het centrum van een oude industriestad. Omdat dit bedrijf haar productie heeft verplaatst, wil ze zich van de site ontdoen. De locatie is zeer geschikt voor woningbouw. Concrete plannen voor gestapelde woningbouw zijn in samenwerking met de gemeente reeds uitgewerkt.

Er bestaat grote belangstelling van de kant van projectontwikkelaars en ontwikkelende bouwers. De eigenaar wil verkopen aan de hoogste bidder. Probleem is dat de bodem (grond én grondwater) zwaar is verontreinigd. Het bedrijf is hiervoor wettelijk aansprakelijk. Een eventuele koper wordt eigenaar van dit probleem en kan zo verantwoordelijk worden gehouden om de sanering ter hand te nemen. Bovendien krijgt deze geen bouwvergunning alvorens met een afdoend saneringsplan te komen. De meeste partijen komen daardoor met een negatief bod. De eigenaar moet dus betalen in plaats van dat hij geld ontvangt om van zijn site en vooral van zijn bodemprobleem af te komen. Dat is voor hem onaanvaardbaar.

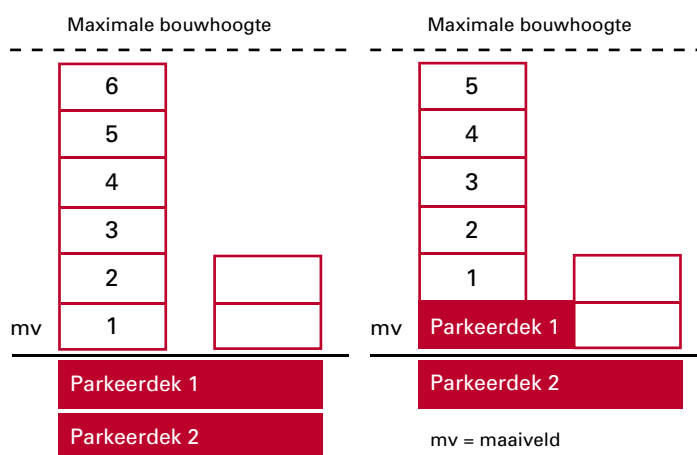
Het oorspronkelijke programma voorziet in zes bouwlagen en twee ondergrondse parkeerdekken. Daarbij is het aantal bouwlagen gelimiteerd door een maximale bouwhoogte (figuur 11). Afgezien van de grondwatersaneringskost en zijn het vooral de verwerkingskosten van de zwaar vervuilde grond (circa € 35,- ton ofwel € 60,- per m<sup>3</sup>), die het plan voor de ontwikkelaar niet haalbaar maken. Door echter het plan te liften en slechts één parkeerdek ondergronds te realiseren en het tweede op maaiveld, kan een ontwikkelaar aanzienlijke kosten besparen; niet alleen saneringskosten, maar ook bouwkosten. En ofschoon hij minder opbrengsten heeft uit de verkoop van woningen (één bouwlaag wordt immers 'geofferd'), komt hij per saldo beter uit. Daarmee is het voor hem mogelijk een bod te doen wat voor de eigenaar wel aanvaardbaar is. Zo kan er gebouwd worden op een voor veel mensen aantrekkelijke locatie. Er is een optimale balans ontstaan tussen people, planet en profit en de gebruikswaarde en belevingswaarde voor het gebied gaat met springen vooruit en de toekomstwaarde is gegarandeerd.

Bron: SBO-cursus 'Winstgevend omgaan met bodemverontreiniging' (Van de Griendt en Besemer)

Ook op het gebied van *energie* zijn er veel mogelijkheden om het energiegebruik en de CO<sub>2</sub>-uitstoot terug te dringen. Denk aan een zongerichte verkaveling en extra woningisolatie, maar ook aan het slim combineren van activiteiten. Zij maken gebruik van elkaars (rest)warmte of koude volgens de principes van cascadering en energieplanning (zoals bedoeld door Van den Dobbelsteen, 2010). Deze maatregelen zijn niet alleen goed voor *planet*, maar ook voor de consument (*people*). Een gering energiegebruik telt namelijk direct door in de huurkosten van commercieel vastgoed of de

### Oorspronkelijke plan

### Aangepaste plan



Figuur 11 Oorspronkelijk een aangepast plan voor bodemsanering en herontwikkeling

woonlasten van bewoners. De markt ontwikkelt inmiddels volop nieuwe concepten om zowel energie te besparen als het wooncomfort te verhogen<sup>31</sup>. Vooralsnog ligt een accent op woningniveau, maar denkbaar is dat woongebieden ook volgens dergelijke concepten worden ontwikkeld. Een voorbeeld is het Smart Climate Grid in het proeftuinproject Stadsoevers in Roosendaal (zie kader).



## Stadsoevers, Roosendaal

### Proeftuin voor innovatieve duurzaamheid

*Locatie:* verouderd bedrijventerrein aan de westzijde van het centrum.

*Programma:* circa 900 woningen, nieuwe werkfuncties (en herhuisvesting van de bestaande bedrijven), recreatie en onderwijs.

*Opgave:* duurzaamheid op hoger niveau door nieuwe technieken.

De gebiedsontwikkeling, gestart in 2008, wordt gerealiseerd in een publiek-private samenwerking tussen de gemeente, Proper-Stok Groep en Bouwfonds. Aan de basis van deze start lag het masterplan waar in 2003 al aan was begonnen. Stadsoevers kan een ware proeftuin



worden genoemd omdat er op verschillende plekken en in verschillende lagen van het gebied op innoverende wijze aandacht aan duurzaamheid wordt besteed. Zo wordt in het gebied een 'Smart Climate Grid' aangelegd, dat verschillende energiesystemen met elkaar kan verbinden. Zo maakt dit netwerk gebruik van de restwarmte van afvalverbranding, maar ook van warmte en koude geleverd door kantoren, scholen en bedrijven uit de wijk. Tezamen kan dit een vermindering van de CO<sub>2</sub> uitstoot van ruim 50% betekenen ten opzichte van afspraken vastgelegd in het Lenteakkoord.

De biodiversiteit in het gebied wordt versterkt door het project 'Groene Aders'. Hiermee wordt een fysieke verbinding tussen alle groenstructuren gecreëerd, van de oevers tot en met de daken. Het daklandschap wordt verder ingezet om een gezond binnenklimaat te creëren, terwijl het gelijktijdig een vermindering in het energieverbruik van wel 80 procent kan bewerkstelligen. Voor verschillende van deze projecten is inmiddels een totale subsidie verleend van 7,5 miljoen euro. De gezamenlijke partners leggen ruim 110 miljoen euro op tafel.

Bronnen:

<http://www.stadsoevers.nl/>

<http://ontwikkeling.ddg416.tamtam.nl/referentieprojecten/roosendaal,-stadsoevers>

*Cultureel erfgoed* heeft naast een educatieve, recreatieve en sociale waarde ook een economische waarde. Door toepassing van *reverse archeology*<sup>32</sup> zijn bijvoorbeeld archeologie en gebiedsontwikkeling op een positievere manier samen te brengen. Archeologische waarden maken hierbij vanaf het begin onderdeel uit van het planologisch ontwerp. In een vroeg stadium wordt in kaart gebracht welke geschiedenis de nieuwe gebruikers graag terugzien in hun leefomgeving. Het gebruiksdoel van historisch materiaal in de bodem en de kennis daarover staat voorop. Wat leveren de opgravingen op voor de gemeente, de ontwikkelaar, de bevolking? Mits goed ingepast en beleefbaar gemaakt, kan archeologie voor een gebiedsontwikkelaar een onderscheidend verkoopargument zijn. Voor ondernemers (bijvoorbeeld horeca) kan het een aanvullende bron van inkomsten zijn, bijvoorbeeld uit toerisme en recreatie. Een voorbeeld is Greenpark Venlo, waar onder meer oeroude grafheuvels, een wallensysteem en een veekraal een plaats krijgen in het stedenbouwkundig ontwerp.

### *Nieuwe partijen in gebiedsallianties*

Schaarste aan middelen zet aan tot slimmere oplossingen en leidt tot andere allianties dan de gebruikelijke combinatie van (gemeentelijke) overheid en projectontwikkelaar. De initiatiefnemers en trekkers komen dichterbij de eindgebruiker te staan. Ze zijn in veel gevallen eindgebruiker, dan wel langduriger bij een gebiedsontwikkeling betrokken. Niet alleen als ontwikkelaar, maar bijvoorbeeld ook als beheerder of leverancier. Denk aan woningcorporaties, bedrijfscorporaties, recreatieschappen, waterschappen, energiebedrijven of andere nutsbedrijven. Door het dichtere van de kloof tussen aanbieder en vrager wordt een realistischer *businesscase* ontwikkeld, zonder een afhankelijkheid van een derde met subsidies. Door partijen aan tafel te vragen die in de gehele keten een belangrijke rol spelen, wordt een scherpe knip tussen grondexploitatie en gebiedsexploitatie voorkomen. Bovendien is een betere uitruil tussen investeringen en exploitatie mogelijk. De kunst is om financieringsstromen van (semi-)publieke en private partijen op een slimme manier in te zetten. Denk aan gebiedsontwikkelingen die klein beginnen, maar zich uitrollen over een groter gebied. Zo is de combinatie van bedrijvigheid en onderwijs op een aantal plaatsen de gangmaker om ontwikkelingen in gang te zetten. Voorbeelden zijn Aviolanda in Woensdrecht (onderwijs, luchtvaart en natuur), Rotterdam Lombardijen (onderwijs en zorg) en Watergraafsmeer in Amsterdam-Oost (herstructurering, verdichting, infrastructuur en wateropgave).

Voor de herstructurering van bedrijventerreinen of werkmilieus is de vorming van een bedrijfscorporatie een interessante mogelijkheid. Deze corporatie neemt het vastgoed in beheer en neemt van ondernemers (beleggers en investeerders in gebieden) collectief de verantwoordelijkheid over van de waardeontwikkeling van het vastgoed en de gronden. De deelnemers in de corporatie profiteren van het liquide maken van het eigen vastgoed en van de waardeontwikkeling van het vastgoed en de grond (Van Antwerpen e.a., 2010).





## Poptahof, Delft

### Slim meters maken in economie en energie

*Locatie:* naoorlogse stempelwijk in het zuidwesten van Delft.

*Programma:* Renovatie en vervanging van bestaande bouw met als resultaat 1100 woningen met grote variatie waarbij bijzondere aandacht is besteed aan voorzieningen en buitenruimte.

*Opgave:* duurzame vernieuwing bestaande woningvoorraad.

De vernieuwing van Poptahof, een stempelwijk uit de jaren zestig van de vorige eeuw, wordt sinds 2006 uitgevoerd in een Publiek Private Samenwerking (PPS) tussen de gemeente Delft en wooncorporatie Woonbron Delft. Poptahof is inmiddels één van de projecten in Delft die deelneemt aan het Europese project Sustainable Energy Systems in Advanced Cities (SESAC). In juni 2009 is het Warmtebedrijf Eneco Delft b.v. opgericht, dat door restwarmte onder meer woningen in Poptahof verwarmt. Alle gerenoveerde woningen in Poptahof zijn voorzien van extra isolatie, zonnepanelen en energiezuinige apparatuur zoals een 'energie feedbacksysteem' waarmee bewoners direct kunnen aflezen wat het energieverbruik per woning is en wat het kost. Het doel van het SESAC is om te laten zien hoe een lokale economie kan bloeien, terwijl tegelijkertijd minder CO2 wordt uitgestoten.



Naast energetische maatregelen wordt tevens veel aandacht besteed aan de economische en sociale vitaliteit van de buurt. De bedrijvigheid in en om het winkelcentrum wordt vergroot door een toevoeging van winkels aan de buitenzijde. Verder worden ondernemers in dit gebied ondersteund via het project 'Delft in Bedrijf'. Ook zijn in de plint van de nieuwbouwwoningen werkruimten ontwikkeld voor kunstenaars en andere (startende) creatieve ondernemers. Zij krijgen gedurende de eerste periode korting op de huurprijs wanneer zij projecten uitvoeren die meerwaarde hebben voor de buurt. De bewoners en bedrijven zijn nauw betrokken bij de opstelling en uitvoering van de plannen voor de buurt.

Naast economie en energie zijn groen en water belangrijke thema's. Poptahof werd vroeger omschreven als 'verrassend groen en lommerrijk'. Dat karakter is behouden en versterkt door het Poptapark. Dit park ligt middenin de buurt, als een soort 'groene' ruggengraat. Waterpartijen zijn vergroot zowel om de belevingswaarde te doen toenemen als om voldoende ruimte voor waterberging te creëren.

*Bronnen:*

[www.poptahof.nl](http://www.poptahof.nl)

[www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)

[www.architectuurgidsdelft.nl](http://www.architectuurgidsdelft.nl)

### *Gebuikersinvloed goed voor waardecreatie op termijn*

Aanbieders die innovatief inspelen op consumentenwensen trekken aan het langste eind, zeker in een deels krimpende markt. De eindgebruiker maakt de afweging tussen harde kosten en de harde en zachte baten, die daar tegenover staan. Denk aan woongenot, een herkenbare omgeving, een goed imago, bereikbaarheid, de toekomstige energierekening en de onderhoudsinspanning. Aanbieders die op deze punten de meeste waarde voor de gebruiker weten te creëren – op korte én lange termijn – kunnen hun marktpositie behouden of versterken. Wie kostenbesparend en duurzaam ontwikkelt en bouwt, en daarbij inspeelt op de consumentenwensen, heeft een sterke positie. De gebouwde omgeving die hieruit voortvloeit houdt bovendien beter zijn waarde.

Uit een evaluatiestudie van de SEV (2010) naar tien jaar ervaring met zelfbouw (- collectief- particulier opdrachtgeverschap of medeopdrachtgeverschap) blijkt dat een sterke invloed van de gebruiker op de woningbouw leidt tot een sterkere betrokkenheid bij de wijk en meer sociale cohesie (sociale duurzaamheid). Zelfbouw levert bovendien meer variatie op en versterkt de identiteit van een wijk of buurt. Het is echter de vraag of de ontwikkelingen op de woningmarkt zullen leiden tot meer zelfbouw. Zelfbouw is de afgelopen jaren niet gegroeid (SEV, 2010). Bovendien duurt het proces van zelfbouw vaak langer en zijn de kosten vaak hoger dan in eerste instantie door zelfbouwers is beoogd, aldus de evaluatie van de SEV. Daar staat echter wel meestal een waardestijging van de woning tegenover. Het voorbeeld EVA-Lanxmeer in Culemborg illustreert welke resultaten te bereiken zijn via collectief particulier opdrachtgeverschap. Ook het voorbeeld van het GWL terrein in Amsterdam (zie pagina 11-12) onderstreept dit.



## EVA-Lanxmeer Culemborg

### Bewoners creëren waarde met hun duurzame wijk

*Locatie:* bij het station, dicht bij het historisch centrum van Culemborg, gedeeltelijk in een grondwaterbeschermingsgebied.

*Programma:* 250 woningen, zowel huur als koop en in diverse prijsklassen. Daarnaast een stadsboerderij, ruimte voor bedrijven, ateliers, werkplaatsen en een voorlichtingscentrum. Bestaande scholen en het zwembad zijn in de wijk geïntegreerd.

*Opgave:* ecologisch bouwen op kwetsbare plek, met veel invloed voor toekomstige bewoners.

Uniek in het project zijn drie aspecten:

- *De invloed van de bewoners.* Vanaf het begin is er veel ruimte voor bewonersinbreng geweest. In 1996 is de samenwerking van Stichting E.V.A. en gemeente 'in gezamenlijk opdrachtgeverschap' gestart met de oprichting van de Projectgroep EVA-Lanxmeer. Toen na enkele jaren het bestemmingsplan was gewijzigd van agrarische bestemming naar woonbestemming kon de groep van 80 belangstellenden die zich bij de stichting (toen nog in Amsterdam gehuisvest) hadden aangemeld, zich organiseren in de Bewonersvereniging

EVA-Lanxmeer (de BEL). Vanaf dat moment werden enkele bestuursleden van de BEL uitgenodigd om deel te nemen in de Projectgroep EVA-Lanxmeer, om zo de droom van de (toekomstige) bewoners, een groene wijk met autovrije gemeenschappelijke hoven, waar kinderen veilig kunnen spelen en volwassenen elkaar kunnen ontmoeten, te realiseren. De bewoners hebben die droom (grotendeels) kunnen realiseren.

- *Milieubewuste inrichting.* Het plan is geworteld in het landschap. Met alle eigenschappen van de bodem (zoals reliëf en draagkracht) is rekening gehouden en diensten (zoals archeologie en voedselproductie) die de bodem kan leveren zijn gebruikt in het ontwerp. Naast de bodem speelt energie een belangrijke rol.

- *Beheer van de openbare ruimte.* Terra Bella is het beheerbedrijf van en door de bewoners. Het onderhoudt het openbaar groen. De gemeente stelt het normale beheerbudget beschikbaar. Terra Bella kan voor dit budget de diensten goed uitvoeren en direct inspelen op de wensen van de bewoners. Voor het beheer van de boomgaard en het waterwingebied heeft Terra Bella met drinkwaterbedrijf Vitens een beheerovereenkomst gesloten.

In EVA-Lanxmeer is aantoonbaar waarde gecreëerd. De biodiversiteit is sterk toegenomen en redelijk uniek voor een woonwijk, de sociale cohesie is sterk wat mede tot uiting komt in de betrokkenheid bij wat er in de wijk gebeurt en de beheerinspanning van de bewoners. Ook de waarde van de woningen is na oplevering aanzienlijk gestegen. Sterker nog, deze ligt significant hoger dan elders in Culemborg.

*Bronnen:*

*Wel, Nico van der (2010), Ontdek de stadsbodem, Amsterdam, blz. 80-83.*

*Duurzame Stedenbouw, the next step (2010) blz. 82-105.*

*Interview met Marleen Kaptein in ROm (2010) nr 10 blz. 17-19.*

<http://www.bel-lanxmeer.nl/>

### Ontwikkelen en behouden

Ontwikkelen en behouden, zoals beschreven door de 'Denktank Voorbij de crisis' (KEI, 2010), is een duurzame manier van sleutelen aan de buurten en wijken. Kleinschalige ontwikkelingen en beheer worden organisatorisch en financieel in één proces samengebracht. Een centrale rol is weggelegd voor de levensduur van een ingreep. Investerings- en verwachte rendementen worden op reële wijze aan de duur van een ontwikkeling aangepast. Deze manier van denken en werken, met meer aandacht voor tijdsverloop, natuurlijke groei, ritme en gelaagdheid, is door te voeren in het fysieke domein. De uitdaging is om beheer- en ontwikkelingsinvesteringen beter op elkaar te laten aansluiten. Zo kan richting worden gegeven aan onderhouds- en beheerwerkzaamheden in het licht van een grotere gebiedsontwikkeling. Omgekeerd worden nieuwe projecten in het licht gezet van een bestaande beheer- en onderhoudspraktijk. Een belangrijke kans is om in de ontwikkeling van een gebouw, blok, straat of buurt al 'aan de voorkant' te rekenen met de gehele levensduur, inclusief de exploitatie en beheer. Alle middelen die een buurt



zelf genereert (huren, parkeren, heffingen) of toekomen (beheer- en onderhoudsgelden) zijn flexibel in te zetten voor de herstructurering van een wijk of de revitalisering van een bedrijventerrein. Middelen zijn overigens ook zaken als betrokkenheid en vaardigheden. Nieuwe kansen kunnen ontstaan door bijvoorbeeld buurtbeheergeld van de gemeente en de huurinkomsten van de corporatie te koppelen aan menskracht, expertise en betrokkenheid van de bewoners. Zo ontstaat een meer zelfdragend systeem, dat minder afhankelijk is van externe investeringen. Opbrengsten uit het gebied blijven binnen het gebied, als een investering in de kwaliteitsimpuls.

## LASTIGE KWESTIES

De toekomst is ongekend, zowel naar mogelijkheden als onzekerheden. Zeker in complexe omgevingen is het lastig goede inschattingen te maken van de toekomstige waarde. Bovendien moet die inschatting door andere partijen in het proces worden gedeeld. Dit principe krijgt een top-vijf van lastige kwesties:

### *Maatschappelijke waarde operationaliseren*

Duurzame gebiedsontwikkeling gaat over waardecreatie: financiële waarde en maatschappelijke waarde. De wereld van de planeconomie is bedreven om de financiële waarde van een gebiedsontwikkeling in termen van kosten en baten voor de kortere termijn voor de direct betrokkenen inzichtelijk te maken. Veel lastiger ligt dit voor de maatschappelijke waarde. 'Softe' kwaliteiten als landschap, natuur, veiligheid, beeldkwaliteit en gezondheid zijn veel lastiger in euro's te vertalen en toe te delen naar participanten. Een maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) helpt daarbij (zie de paragraaf 'hulpmiddelen' achterin dit hoofdstuk).

### *Scheiding van grond-, opstal en gebiedsexploitatie*

Grondexploitatie, opstalexloitatie en gebiedsexploitatie (beheer) zijn in veel gevallen gescheiden. Projectontwikkelaars zijn sterk gericht op de ontwikkeling van een gebied, gevolgd door verkoop van het onroerend goed en overdracht van de openbare ruimte aan de gemeente. Dit moet een sluitende grondexploitatie opleveren, met een acceptabel bedrijfsrendement. De kosten en opbrengsten van beheer liggen c.q. vallen bij andere partijen. Juist met extra investeringen in de ontwikkeling worden lange termijn beheerkosten beperkt en extra opbrengsten (inclusief waardevermeerdering) gerealiseerd. Dit levert wel risico en onzekerheid op en kan leiden tot bijvoorbeeld duurdere woningen, die niet meer geschikt zijn voor het bedoelde marktsegment. Wanneer ontwikkelaars ook als belegger optreden liggen grond-, opstal- en gebiedsexploitatie veel dichterbij elkaar en is gemakkelijker een uitruil mogelijk. Langjarige (financiële) betrokkenheid is daarmee een potentiële succesfactor, die kansrijker is naarmate projecten minder complex zijn en risico's overzichtelijker. DBFM(O)-overeenkomsten<sup>33</sup> zijn bijvoorbeeld op gebouwniveau eenvoudiger af te sluiten dan op gebiedsniveau. Gebiedsconcessies komen vooralsnog niet of slechts zeer moeizaam van de grond.

### *Split incentives*

Risico's, kosten en baten liggen bij gebieds- en vastgoedontwikkeling niet altijd bij dezelfde partij, maar zijn verdeeld over meerdere partijen. Waar het eigendom (en

de investering) bij een andere partij ligt dan het gebruik (en het directe voordeel uit de investering), wordt alleen geïnvesteerd als er voor alle betrokkenen een voordeel te behalen is. Het wordt problematisch als investerende partijen sterk gebonden zijn aan regels. Voorbeeld: een woningcorporatie heeft beperkte mogelijkheden om de investeringen in energiebesparing terug te halen uit de huur, terwijl de huurder de baten opstrijkt. Er is dan sprake van *split incentives*: een investeerder in een besparende techniek is niet degene die de besparing op energiekosten incasseert.

### *Geld rolt niet door onzekerheid*

Nagenoeg alle partijen met geld zijn momenteel risicomijdend. Dat geldt zeker voor het aangaan van verplichtingen op een termijn van bijvoorbeeld 20 of 30 jaar. Vertrouwen is een cruciale voorwaarde. Een aantal partijen kan meer zekerheid bieden:

- De overheid (in het algemeen): tijden van crisis (en na de crisis) vragen een andere rolverdeling tussen overheid en markt. De overheid moet niet zozeer financieren of subsidiëren. Dit leidt tot een te grote afhankelijkheid ('verslaving'). De overheid moet vooral meer ondernemerschap stimuleren (Van Rooy, 2011). Bijvoorbeeld door partijen samen te laten komen (zie principe 1), zich garant te stellen voor zinvolle en kansrijke initiatieven en met weinig gemeenschapsgeld een zo optimaal mogelijk resultaat halen.
- De gemeente: consequent en consistent beleid voeren is een belangrijke basis om vertrouwen te creëren. Bijvoorbeeld de gemeente Heerhugowaard voert al jarenlang een consequent beleid als het om duurzame ontwikkeling gaat. 'Stad van de zon' is hier een illustratie van (zie kader). De gemeente kan verder een rol spelen in de teruggave van meerwaardecreatie aan de burger. Proces- en projectmanagement kan zij naar de hand zetten, evenals de mogelijkheid om in ruimtelijke plannen (vooral het bestemmingsplan) voldoende flexibiliteit in te bouwen. Ondernemerschap wordt zo gestimuleerd en voorkomen wordt dat in tijden van crisis of onverwachte veranderingen gebieden op slot raken.
- De woningcorporaties: zij kunnen een afzetgarantie afgeven. Dat geldt niet voor alle woningcorporaties. Er zijn corporaties (bijvoorbeeld in Amsterdam) die miljoenen nodig hebben om beheer te kunnen uitvoeren. Woningen verkopen is een andere richting, maar als alle corporaties dit doen, rijst de vraag: wat betekent dit voor de woningmarkt? Een andere kanttekening is dat EU-regelgeving een rol als marktspeler verbiedt.
- De banken: zij kunnen het groene kader verder uitwerken, bijvoorbeeld door een hypotheek op maat voor gebieden beschikbaar te stellen. Dat vraagt wel per gebied een specifieke organisatie. De Rabobank biedt de mogelijkheid bij een energiezuinige woning meer hypotheek te krijgen.
- Particulieren/bedrijven: niet alleen bij banken is geld aanwezig, maar ook bij particulieren en bedrijven. Constructies waarbij met een gezond maar niet exceptioneel rendement gerekend wordt, moeten worden benut. Denk aan een rendement van 4 tot 5 procent, dat nog altijd ruim boven het rendement op spaargeld ligt. De handreiking 'Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit: wat nu te doen?' (Praktijkleerstoel gebiedsontwikkeling, 2011) werkt een aantal oplossingen voor de korte termijn verder uit.





De woonstraten zijn autovrij en ingericht met veel groen, speciale bestrating en speelvoorzieningen. Het carré is zo ontwikkeld, dat de dagelijkse voorzieningen in de wijk eenvoudig lopend of fietsend bereikbaar zijn. Stad van de Zon ligt in het Park Luna, een recreatiegebied, dat bestaat uit ecologische zones en een bos om CO2 vast te leggen. Naast fiets- en wandelroutes bevat het park een watergebied, dat geschikt is om in te zwemmen.

*Bronnen:*

*Leendert Verhoef, Ageeth Hollenberg en Ernest Selleger, Stad van de zon, uitgeverij Aeneas Boxtel 2009  
<http://www.heerhugowaard.nl/Gemeentebestuur/Projecten/Nieuwbouwprojecten/Stad-van-de-Zon.htm>  
<http://www.kennislink.nl/publicaties/stad-van-de-zon>*

## Stad van de Zon, Heerhugowaard

### Een op zon geïnspireerd ontwerp

*Locatie:* nieuwbouwwijk aan de zuidwestkant van Heerhugowaard.

*Programma:* 1.600 woningen met bijbehorende voorzieningen zoals winkels, medische voorzieningen, sportcomplex, kinderdagverblijven en scholen. Het recreatiegebied is 170 ha groot waarvan 75 ha water.

*Opgave:* de zon als inspiratie voor zowel ontwerp als techniek.

De wijk is ontworpen naar een stedenbouwkundig plan van Ashok Bhalotra van Bureau Kuiper Compagnons. In het centrale deel van de wijk (het carré, 700 bij 700 meter) staan 1.600 woningen die gezamenlijk emissieneutraal moeten zijn: de wijk levert evenveel energie levert als deze verbruikt. Alle woningen zijn energiezuinig, het merendeel heeft zonnepanelen op de daken en acht van de tien woningen zijn op de zon georiënteerd. De zonnepanelen hebben een gezamenlijke energieopbrengst van 2,5 MegaWatt. Drie windturbines dragen bij aan een CO2-neutrale wijk.

Duurzame energie is het visitekaartje van de wijk. Stad van de Zon is daarin wereldwijd een koploper geweest. De realisatie van dit koploperproject is slechts mogelijk geweest door flinke subsidies van gemeente, provincie, rijk en in het bijzonder de Europese Unie en het energiebedrijf. Die subsidie maakt het mogelijk dat investeringen van bewoners in o.a. zonnepanelen een acceptabele terugverdientijd kennen.



### *Kleinere plannen bieden minder mogelijkheden voor de uitruil van rendabele en onrendabele plandelen.*

Gebiedsontwikkeling is een continu proces, maar wordt planmatig als een eindigend project gezien: programmeren, begroten en realiseren – en klaar! Rendabele onderdelen in het plan compenseren de onderdelen waar geld bij moet. Zo ontstaat een sluitende exploitatie. Kleinere plannen hebben deze vereveningsmogelijkheid niet of minder. Zij bieden minder speelruimte om rendabele en onrendabele delen tegen elkaar weg te strepen. Dit stimuleert de creativiteit om tot andere en mogelijk meer duurzame oplossingen te komen. Bijvoorbeeld op het gebied van een betere benutting van de bestaande gebouwde voorraad, slimme functiecombinaties en meervoudig ruimtegebruik. Ook het gebruik van kleinschalige decentrale voorzieningen kan een geschikt alternatief vormen voor de hoge investeringskosten in bijvoorbeeld warmtenetten en afvalinzamelingsystemen.

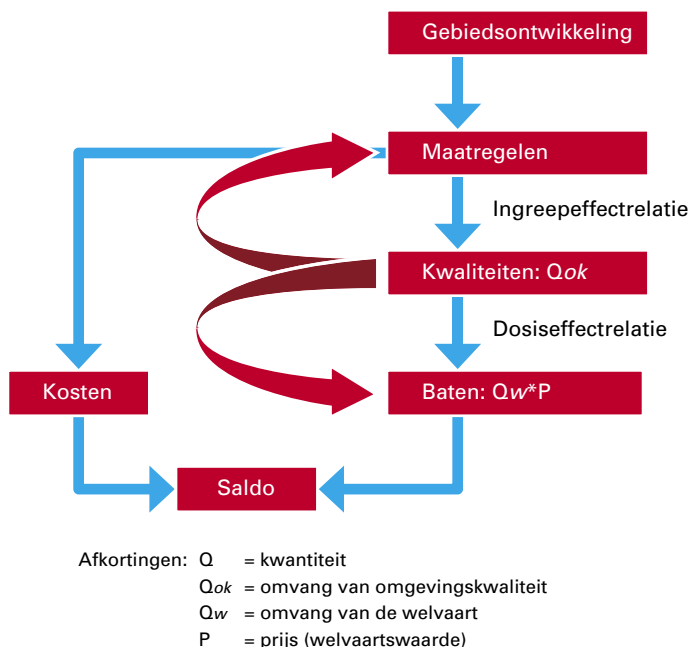
## HULPMIDDELEN

Traditioneel vormt de grondexploitatie de financiële en operationele onderbouwing van een gebiedsontwikkeling (Bouwfonds, 2009). Maar omdat veel investeringen in ruimtelijke plannen zich niet altijd alleen in termen van geld, maar ook in termen van effecten laten uitdrukken, wordt steeds vaker gezocht naar manieren om deze niet-monetaire kosten en baten een prijs te geven. Vaak gaat het om zaken, die nauw gerelateerd zijn aan milieu en duurzaamheid. Omdat deze kosten en baten vaak moeilijk te vergelijken zijn met traditionele kosten en baten worden ze gewoonlijk niet meegenomen in grondexploitatieberekeningen. Maar deze kosten kunnen wel degelijk een economische waarde vertegenwoordigen. Gevolg: investeringsbeslissingen kunnen gebaseerd zijn op onvolledige en vertekende informatie, aldus Koetse en Rietveld (2009). De maatschappelijke kosten- en batenanalyses (MKBA) kan dan helpen. We lichten de essentie van de MKBA kort toe en behandelen een MKBA-aanpak die vroeg in het proces inzetbaar is: de MKBA-arena.

### *MKBA*

Een MKBA is niet louter gericht op het beoordelen van financiële consequenties van een project, maar juist ook op het inschatten en waarderen van vaak moeilijk meetbare indirecte en/of directe effecten (Koetse en Rietveld, 2010 p. 18). In 'Economische waardering van omgevingskwaliteit' (2010) wordt hiervan een uitgebreid overzicht gegeven.





*Figuur 12 Denkmodel voor de bepaling van kosten en baten voor omgevingskwaliteit bij gebiedsontwikkeling  
 Bron: Ruijgrok (2010 p. 55)*

Ruijgrok (2010) reikt een denkmodel aan voor de bepaling van kosten en baten van omgevingskwaliteit (figuur 12).

Een MKBA brengt van een project op een systematische en samenhangende wijze in beeld wat de effecten zijn en vergelijkt deze met een referentiesituatie: het zogenoemde 'nulalternatief', dat vaak bestaat uit autonome ontwikkelingen en vastgesteld beleid. Alle baten en kosten worden uitgedrukt in euro's, ook voor onderwerpen waar het lastig is om een prijs aan te hangen. Lukt dit niet, dan worden deze opgenomen als PM-post in een totale beoordelingstabel. Als blijkt dat de baten hoger zijn dan de kosten dan heeft het project de potentie in zich om de maatschappelijke welvaart te verhogen.

De analyse biedt inzicht in:

- de positieve en negatieve effecten van een project;
- de verhouding in kosten en baten;
- risico's en onzekerheden;
- wie profiteert van de baten en wie draagt de kosten.

Een MKBA helpt om scherpe redeneerlijnen te ontwikkelen. Probleem/doel, maatregel en effecten worden in samenhang met elkaar gebracht. Een volledige MKBA is meestal pas mogelijk als het plan al heel ver vorm heeft gekregen: maatregelen zijn dan helder en effecten kunnen scherp bepaald worden. De uitvoering van een MKBA is een arbeidsintensieve klus. Feitelijk loont dit alleen voor de grotere gebiedsontwikkelingsprojecten. De denkwijze van de MKBA leent zich echter goed om al eerder toe te passen. Een voorbeeld is de KengetallenKBA. Kosten en baten van ingrepen worden dan gebaseerd op kengetallen (vuistregels), om toch een indicatie te krijgen welke alternatieven meer of minder kansrijk zijn. Deze werkwijze kan eerder in het proces worden toegepast, maar vergt nog een behoorlijke specialistische inbreng. Bovendien zijn voor diverse onderwerpen niet of nauwelijks kengetallen beschikbaar. Afgelopen jaren zijn voor diverse onderwerpen en gebieden MKBA's ontwikkeld. Een voorbeeld van een thematische

MKBA is die van de Nederlandse Bodemsaneringsoperatie (MNP, 2007). Een voorbeeld van een gebiedsgerichte MKBA is de MKBA voor klimaatadaptatie voor vijf deelprojecten in de Zuidplaspolder<sup>34</sup>.

*Meer informatie:*

- Economische waardering van omgevingskwaliteit, Casestudies en toepassingen van MKBA, Habiforum, 2010 (red. Mark Koetse en Piet Rietveld). Het boek geeft diverse voorbeelden van economische waardering van aspecten die bij gebiedsontwikkeling van belang zijn (bijvoorbeeld stedelijk groen, natuur, reistijdbeleving, overstromingsrisico en geluid) en gaat in op de beperkingen van de MKBA en alternatieven voor een MKBA.
- Knelpunten in het MKBA-proces, NICIS-studie (2011) uitgevoerd door Els Beukers, Luca Bertolini en Marco te Brömmelstroet. De studie beschrijft enkele belangrijke knelpunten in de MKBA zoals de omgang met zachte waarden en de gebrekkige communicatie tussen visionairs en rekenaars. De knelpunten zijn vanuit verschillende rollen (planmakers, adviseurs, geldaanvragers, lobbyisten, wetenschappers) beschreven en vertaald naar dilemma's. De studie draagt geen oplossingen aan. Een probleemherkenning kan echter al waardevol zijn.
- Verbetering van communicatie en presentatie rondom MKBA bij verstedelijkingsprojecten, discussiepaper van Gusta Renes, Anton van Hoorn en David Hamers (Planbureau voor de leefomgeving, 2011). Dit paper bevat voorstellen om de resultaten van MKBA's beter toegankelijk te maken.

*MKBA-arena*

In opdracht van het Rijksvastgoed- en ontwikkelingsbedrijf (RVOB) is door LPBL een aanpak ontwikkeld om belangen vroeg in het proces te verbinden met een maatschappelijke kosten baten analyse (MKBA). Dit proces wordt de MKBA-arena genoemd<sup>34</sup>. Inzet van de benadering is deze stelling: wie baat heeft, financiert ook mee. Dat vraagt dat vroegtijdig 'waarde wordt gezien'; de MKBA is een procesinstrument voor waardecreatie.

De MKBA-arena is een workshop met projectleden en/of andere belanghebbenden waarin de relaties tussen investeringen, maatregelen en effecten gezamenlijk uitgedacht en gevisualiseerd worden. De workshop is er op gericht redeneerlijnen te delen en te toetsen: klopt de redenering, zijn de verwachtingen reëel, wie investeert, wie profiteert? Dat gebeurt in vijf stappen:

1. beschrijving van probleem- en doelstelling van het project;
2. expliciteren van het project en het referentiealternatief: wat zal er waarschijnlijk gebeuren als de investering niet plaatsvindt?
3. benoemen van de partijen die investeren in het project;
4. identificeren van de directe en indirecte effecten van de interventie en verbindings leggen tussen project en effect vanuit een onderscheid tussen bedoelde en onbedoelde effecten;
5. benoemen van partijen die baat of last hebben van effecten (belangen) en deze koppelen aan de effecten.

Mensen met verschillende achtergronden discussiëren in de MKBA-arena. De werkwijze dwingt om zaken concreet te maken, maakt expliciet wie profiteert en brengt het gedachtegoed van de MKBA dichter bij het projectteam. Anders gezegd: het wordt minder het werk van een

rekeningspecialist. En niet onbelangrijk: de resultaten agenderen volgende stappen in het project. Het kan bijvoorbeeld nodig blijken andere partijen te betrekken, omdat deze sterk profiteren. De MKBA-arena kan een aantal malen gespeeld worden en kan gedurende het proces ook overgaan in een KengetallenKBA of gewone MKBA. Aanbeveling: investeer ruimhartig in de interactie over de kwaliteit van de redeneerlijnen, de gehanteerde veronderstellingen en de te hanteren bandbreedtes.

*Meer informatie:*

*MKBA in duurzame gebiedsontwikkeling, LPBL, sept. 2010 in opdracht van RVOB met een uitwerking van de aanpak van de MKBA-arena.*

## CONCLUSIE

Gebiedsontwikkeling richt zich op financiële en maatschappelijke waardecreatie voor een langere termijn. Waarde in de toekomst moet echter afweegbaar zijn op het moment dat beslissingen over die toekomst genomen worden. Vaak is dat lang voordat de feitelijke baten worden geïncasseerd. De kosten gaan in gebiedsontwikkeling vóór de baat uit. Projecten zijn daarom slechts succesvol (in gang te zetten) wanneer de toekomstwaarde in het heden is te verzilveren. Dit vraagt van betrokken partijen transparantie over kosten, baten en risico's én de moed om belangen te verbinden, met het oog op kostenreductie en opbrengstverhoging. In de initiatieffase helpt een instrument als de *MKBA-arena* om vroegtijdig 'waarde' expliciet te maken en deze te koppelen aan partijen. Naarmate het proces vordert, zijn meer gedetailleerde berekeningen mogelijk (bijvoorbeeld met een *MKBA*) om alle relevante 'waarde' expliciet te maken en te koppelen aan partijen. Dit als *input* voor een politiek afwegingsproces.

# EPILOOG

## *Doe de tienkamp!*

In de tienkamp ligt de focus op het gewogen eindresultaat. Een goed resultaat is te bereiken door een gedegen voorbereiding op alle onderdelen en door tijdens de tienkamp geen rare bokkensprongen te maken. Oftewel: geen onnodige risico's nemen waardoor een onderdeel de mist in gaat. En al helemaal niet forceren met blessures tot gevolg, waardoor de eindstreep niet haalbaar is. Het laatste onderdeel, de 1500 meter, vraagt van de tienkampers nog een hele lange adem. De parallel met duurzame gebiedsontwikkeling is evident: focus op het eindresultaat, zorg voor een goede voorbereiding, optimaliseer op onderdelen mede in het licht van de (markt)omstandigheden en waak voor overmaximalisatie op specifieke onderdelen. Zonder lange adem komt ook de gebiedsontwikkelaar niet tot een duurzaam en aansprekend resultaat.

Deze handreiking roept op om duurzame gebiedsontwikkeling gewoon te dóén. Daarvoor zijn vier principes aangereikt, die permanent als kompas te gebruiken zijn: belangen fuseren, identiteit creëren, droom en realiteit verbinden en toekomstwaarde nu verzilveren. Door vanaf het begin in het proces van gebiedsontwikkeling vast te houden aan deze principes en er op een verstandige wijze een lokale invulling aan te geven, is een duurzame gebiedsontwikkeling mogelijk. Partijen in het gebied moeten het zelf in samenwerking doen.

## *Ervaringen delen*

Reacties op deze handreiking zijn welkom. Dat geldt ook voor het delen van opgedane ervaringen met duurzame gebiedsontwikkeling. De website [www.gebiedsontwikkeling.nu](http://www.gebiedsontwikkeling.nu) biedt hiervoor een platform.

## DEELNEMERS AAN DE RONDE TAFEL- GESPREKKEN OP 20 EN 28 SEPT 2010

Marion Bakker (*AgentschapNL*)  
Ellen Boersma (*NS Poort*)  
Rinke Feenstra (*Bouwkunde TU Delft*)  
Peter van Haasteren (*OBR Rotterdam*)  
Hotze Hofstra (*APPM*)  
Maarten Janssen (*Amvest*)  
Paul Jansen (*SADC*)  
Jolande Koot (*provincie Noord-Holland*)  
Wessel Loevendie (*Bouwkunde TU Delft*)  
Pim Macke (*JonesLangLasalle*)  
Hans van Niekerk (*Dura Vermeer vastgoed*)  
Luuk Oost (*DLG*)  
Robbert Jan Piet (*Urgenda*)  
Peter Pol (*OBR-Rotterdam en Erasmus Universiteit Rotterdam*)  
Marit van Rheenen (*Bouwkunde TU Delft*)  
Wouter Schik (*Arcadis en NVTL*)  
Jaap Uithof (*Staedion*)  
Martine de Vaan (*RVOB*)  
Hans Valk (*Advin*)  
Jan van 't Westeinde (*MAB*)

Gespreksleiding:  
Agnes Franzen (*Bouwkunde TU-Delft, praktijkleerstoel gebiedsontwikkeling*)  
Henk Puylaert (*H2Ruimte*)  
Henk Werksma (*H2Ruimte*)

## LITERATUUR

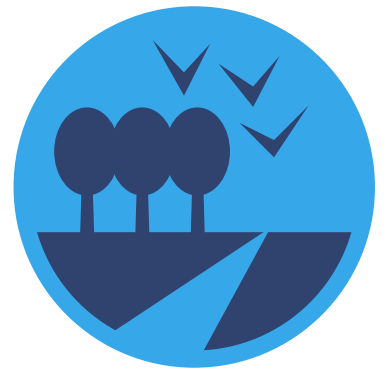
- Aarts, Heleen en Friso de Zeeuw (2010), *Kan gebiedsontwikkeling sneller en beter?* In: Building Business augustus 2010, blz. 20-23.
- Adviescommissie Versnelling Besluitvorming Infrastructurele Projecten (Cie Elverding) (2008), *Sneller en beter*, Den Haag.
- Antwerpen, Jeanet van, Marco Hoek, Erik Louw en Agnes Franzen (2010), *Van bedrijventerrein naar werkmilieu, aanpak voor vernieuwende strategieën*, Woudenberg/Delft.
- Atelier Rijksbouwmeester (2010), *Prachtig Compact NL*, Den Haag.
- Bakker, R. (2006), *Door met succes!* In: NederlandBovenWater, praktijkboek gebiedsontwikkeling, Gouda.
- Berns, S.W, H. Celik, B.F. Michiels en M. Schenk (2010), *Financiële effecten crisis bij gemeentelijke grondbedrijven*, Utrecht.
- Bouwfonds Ontwikkeling (2009), *NAW dossier nr. 34 thema-nummer over duurzame gebiedsontwikkeling*, Hoevelaken.
- CoP Oneindig Laagland (2010), *Magazine Oneindig Laagland, duurzame gebiedsontwikkeling*, uitgegeven door AgentschapNL december 2010.
- Covey, Stephen R. (2010), *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Amsterdam.
- Covey, Stephen R. (2005), *De 8e eigenschappen, van inspiratie naar effectiviteit*, Amsterdam.
- Denktank voorbij de crisis KEI (2010), *Vorbij de crisis, toekomstagenda voor stedelijke vernieuwing*, Rotterdam.
- Dauvellier, Peter, e.a. (2008), *Werkbank ruimtelijke kwaliteit*, In: RO magazine nr. 7/8, blz. 22-30.
- Dekker, Sybella en Peter van Rooy (2010). *Gebiedsontwikkeling is kiezen voor kansen*. In Building Business, april 2010.
- Dienst Landelijk Gebied en Gemeenschappelijk OntwikkelingsBedrijf (2009) *Cradle tot cradle als inspiratiebron voor duurzame gebiedsontwikkeling*, Utrecht.
- Dobbelsteen, Andy van den (2010), *Use your potential! Sustainability through local opportunities* Oratie TU Delft, Delft.
- Duijvestein, Kees (2004), *De tetraëder van Duurzaam Bouwen*, Delft. De tekst is als pdf te vinden op <http://www.boomdelft.nl/index.php?id=4>
- Elkington, J. (1998), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford.
- Eijk, Freek van, Nancy Kamp-Roelands, Roel Smit en Dick de Waard (2010), *Ketens van duurzaamheid, van externe druk naar interne drive*. SMO Den Haag.
- Evers, Frans en Lawrence Suskind (2009), *Het kan wel! Bestuurlijk onderhandelen voor een duurzaam resultaat*, Haarlem.
- GGD- Rotterdam- Rijnmond (2008), *Gezonde plannen, overzicht van instrumenten voor het bevorderen van gezondheids- en milieuprestaties in ruimtelijke plannen*, Den Haag/Rotterdam.
- Goorden, René en Rian Peeters (2006), *Identiteit & branding, methode voor gebiedsintegere ontwikkeling*. Woonbron/ Stadion, Rotterdam/Den Haag.
- Griendt, Bas van de, Gijsbert van Esterik en Jos de Vries (2010), *Vooral financieel gewin verleidt de consument*. In Milieu nr. 8 blz. 48-49.
- Griendt, Bas van de (2010A), *Omgaan met milieu en duurzaamheid*, Hoofdstuk A9 in Handboek projectontwikkeling (Nozeman, E. - red).
- Griendt, Bas van de (2010B), *Balans zoeken tussen milieu, ruimte en economie* In Maand van de duurzame stad, blz. 100-101.
- Groenland, M, Visser, P. (2008). *Waardevolle interventies in wijken; Inzicht in vastgoedrendement van investeringen*, In: Gezond Bouwen & Wonen, nr. 4, 2008.
- Habiforum (2009), *Ruimte in ontwikkeling, eindrapportage Habiforum*, Gouda.
- Hal, A. van (2009), *De fusie van belangen, over duurzaamheid in de bouwsector*, Rede Nyenrode Business Universiteit, Breukelen.
- Hekkert, Marko en Mirjan Ossebaard (2010), *De innovatiemotor, het versnellen van baanbrekende innovaties*, Assen.
- Hoek, T. H. van, M.A. Koning en M. Mulder (2011), *Succesvol binnenstedelijk bouwen, Een onderzoek naar maatschappelijke kosten en baten en mogelijkheden tot optimalisatie van binnenstedelijk bouwen*, EIB, Amsterdam.
- Hooimeijer, P., H. Kroon en J. Luttik (2001), *Kwaliteit in meervoud, Conceptualisering en operationalisering van ruimtelijke kwaliteit voor meervoudig ruimtegebruik*, Gouda.
- Koetse, Mark J. en Piet Rietveld (red.- 2010), *Economische waardering van omgevingskwaliteit. Casestudies en toepassingen van MKBA*, Den Haag.
- Koobs, Martijn (2008), *De weg naar een oplossing. People, Planet en Profit gaan hand in hand*, Aviolanda Woensdrecht. Den Bosch.
- LPBL (2010), *MKBA in duurzame gebiedsontwikkeling, duurzaamheid waarderen en verzilveren*, Den Haag/ Amsterdam.
- Marlet, Gerard (2009), *De aantrekkelijke stad*, Nijmegen.



- MNP (2007), *Maatschappelijke Kosten-BatenAnalyse van de Nederlandse Bodemsaneringsoperatie*, herziene versie, Bilthoven.
- Ministerie van Infrastructuur en milieu (2010), *Beleidsbrief infrastructuur en milieu*, Brief aan de voorzitter van de Tweede Kamer d.d. 26 november 2010, Den Haag.
- Ministerie van Infrastructuur en milieu (2011), *Vernieuwing van het omgevingsrecht: eenvoudig beter*, Brief aan de voorzitter van de Tweede Kamer d.d. 23 maart 2011, Den Haag.
- Ministerie van VROM (2000), *Ruimtelijke verkenningen 2000, het belang van een goede ondergrond*, Den Haag.
- Ministerie van VROM, Bouwend Nederland, Neprom en NVB (2008), *Lente-akkoord Energiebesparing in de nieuwbouw*, Den Haag.
- Ministerie van VROM (2009), *Reiswijzer gebiedsontwikkeling 2009. Een praktische routebeschrijving voor marktpartijen en overheden*, Den Haag.
- Noordanus, Peter, (2010) *Terugreis uit Utopia, een strategische agenda voor een meer uitvoeringsgerichte praktijk voor gebiedsontwikkeling*, bijlage bij Building Business, december 2010.
- Praktijkleerstoel gebiedsontwikkeling (2011), *Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit. Wat nu te doen?*, Delft.
- Pröpper, Igno (2009), *De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders*, Bussum.
- Puylaert, Henk, Erik Schurink en Henk Werksma (2009), *Een bodem voor duurzame omgevingskwaliteit*, In: Rooilijn, jaargang 42, nr. 5 blz. 350-357.
- RIVM (2010), *Jaarverslag monitoring bodemsanering over 2009*, Bilthoven.
- Rooy, Peter van, Ab van Luin en Emile Dil (2006), *NederlandBovenWater, praktijkboek gebiedsontwikkeling I*, Gouda.
- Rooy, Peter van (2007), *Grond, geld en gebiedsontwikkeling*. In Real Estate Magazine (55) blz. 36-39.
- Rooy, Peter van (2009), *NederlandBovenWater praktijkboek gebiedsontwikkeling II*, Gouda.
- Rooy, Peter van (2011), *Verdienmogelijkheden, cahier gebiedsontwikkeling*. Gouda.
- Ruijgrok, Elisabeth (2010), *Waardering van omgevingskwaliteit*, In: Koetse en Rietveld (red.) Economische waardering van omgevingskwaliteit, Den Haag.
- Simon, Carolina (2004), *Ruimte voor identiteit : de productie en reproductie van streekidentiteiten in Nederland*, dissertatie RU-Groningen.
- Stichting Experimenten Volkshuisvesting (2010), *Zelf bouwen in Nederland, 10 jaar experimenteren*, Rotterdam.
- Stuurgroep onorthodoxe maatregelen (2010), *De onorthodoxe benadering bij gebiedsontwikkeling, rapportage over het MIRT-onderzoek*, Den Haag.
- Teisman, G. (2005), *Publiek management op de grens van chaos en orde*, Den Haag.
- Teisman, Geert (2009), *Krachtadig in een complex actieveld* (blz. 18-25) en *Nederland is klaar* (blz. 136-140) In: Ruimte in ontwikkeling, eindrapportage Habiforum, Gouda.
- Telos (2006), *De duurzaamheidsbalans van Brabant 2006*, Tilburg
- Visser, Petra en Frank van Dam, *De prijs van de plek, woonomgeving en woningprijs*, Rotterdam, 2006.
- VROMraad (2009A), *Dynamiek in gebiedsgericht milieubeleid, Ontwikkelen door herschikken*, advies 075, Den Haag.
- VROMraad (2009B) , *Wonen in ruimte en tijd. Een zoektocht naar sociaal-culturele trends in het wonen*, advies 072, Den Haag.
- VROMraad (2010), *Duurzame verstedelijking*, advies 076, Den Haag.
- VROMraad (2011), *Verkenning Ruimtelijke kwaliteit*, Den Haag.
- Werksma, H (2002), *Kwaliteit(s)lagen*, paper voor Plandag 2002, Delft.
- Wesemael, Pieter van (2008), *Ruimte, tijd, samenleving. Situationeel ontwerpen gevoed door onderzoek en ontwikkeling*, intreerede TU Eindhoven
- World Commission on Environment and Development, (1987), *Our Common Future*, Report of the World Commission on Environment and Development. Published as Annex to General Assembly document A/42/427, New York.
- Zeeuw, Friso de (2007), *De engel uit marmer, reflecties op gebiedsontwikkeling*, Delft.
- Zeeuw, Friso de, Henk Puylaert en Henk Werksma (2009), *Doorbreek de impasse tussen milieu en gebiedsontwikkeling*, Delft.
- Zeeuw, Friso de (2010), *We hyperventileren op ambities en sectorale regelgeving*, in: Duurzaam Gebouwd nr. 5 november.

## NOTENAPPARAAT

- 1 Kop in Trouw boven een interview met Eelco Sintnicolaas, Nederlands kampioen tienkamp en in 2010 tweede op het Europees kampioenschap.
- 2 Naast thema's uit het ruimtelijk domein zijn bij duurzame gebiedsontwikkeling ook sociale- culturele en economische thema's van belang. Voor een uitwerking hiervan zie bijvoorbeeld 'De duurzaamheidbalans van Brabant 2006' ontwikkeld door Telos.
- 3 De thematische uitwerking uit de Handreiking duurzame ruimtelijke ordening van het Ministerie van IenM is gebruikt om enkele items toe te voegen waaronder stedelijk groen en gezondheid&veiligheid. Het thema GPR-gebouw uit de Green Score Card komt niet terug gezien de gerichtheid op gebiedsontwikkeling.
- 4 Bij gebiedsontwikkeling ligt de locatie vast. Een aantal thema's is daardoor slechts marginaal te beïnvloeden (zie ook VROMraad, 2010). Dat geldt vooral thema's over stromen en grotere structuren zoals mobiliteit, (grootschalige) energievoorziening, water, natuur en landschap. Andere thema's zijn meer aan de locatie, aan de plek, gerelateerd zoals bodem en gezondheid & veiligheid.
- 5 Trouw van 27 november 2010.
- 6 Presentatie van Friso de Zeeuw, tijdens het congres 'Maand van de duurzame stad' op 1 december 2010 in Tilburg, die zich baseert op cijfers van het EIB.
- 7 Zie ook: <http://ruimtevolk.nl/blog/het-cultuurverschil-tussen-rotterdam-en-amsterdam/>
- 8 Zie <http://ruimtevolk.nl/gebiedsontwikkeling-zaanij-kent-geen-eindbeeld/>
- 9 Het belang van het Brundtlandt-rapport en kort daarop (in Nederland) 'Zorgen voor morgen' (RIVM, 1988) was dat niet alleen de urgentie van de milieuproblematiek op de agenda kwam, maar tevens de samenhang hiervan met sociaaleconomische ontwikkeling. Het eerste Nationaal Milieubeleidsplan (VROM, 1989) pakt deze urgentie op en vertaalt dit naar concrete doelgroepen (waaronder de bouw) en wat van die doelgroepen verwacht wordt.
- 10 Presentatie van Willem van der Made op de Spiegeldag Habiforum 09092009 te zien op <http://www.habiforum.nl/upload/documents/Koplopers%201.2%20Paleiskwartier%20Den%20Bosch.pdf>
- 11 Het win-win denken streeft naar wederzijds voordeel voor alle partijen. Ook is het win-win denken essentieel voor het bereiken van duurzaamheid. Zo noemt John Elkington (1998) het evenwicht op de drie p's zelfs een win-win-win situatie. Een win-win oplossing stemt alle betrokken partijen tot tevredenheid en als gevolg willen partijen zich hier oprecht voor inzetten. Het win-win denken betekent samenwerking in plaats van rivaliteit en strijd. 'Winnen/winnen is het geloof in de derde weg. Het is niet jouw benadering, ook niet de mijne; het is een betere, hogere benadering.' (Covey, 2005, p. 185). Het voorbeeld van Avirolanda (zie kader in dit hoofdstuk) illustreert het win-win denken.
- 12 Stephen Covey (2010), De zeven eigenschappen van effectief leiderschap.
- 13 zie gesprek met Marleen Kaptein in ROM nr. 10-2010
- 14 Zie verslag van een ontmoeting van Rudy Stroink (directeur TCN) met jonge vastgoedprofessionals in Vastgoedmarkt, april 2010, blz. 36-37.
- 15 Zie Dekker en Van Rooy (2010): 'Idealiter tonen overheden wijs leiderschap, toont de markt duurzaam ondernemerschap en pakken particulieren hun burgerschap weer op. Dit als contramallen van machtego's, puur geldelijk gewin en ruimtelijke onverschilligheid.'
- 16 Meer informatie over community planning zie [http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page\\_id=1899&item\\_type=vraag\\_en\\_antwoord&item\\_id=124](http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=1899&item_type=vraag_en_antwoord&item_id=124)
- 17 <http://www.rotterdam-hoboken.nl/over-hoboken/>
- 18 <http://www.virtueeltilburg.nl>
- 19 Meer instrumenten zijn onder andere te vinden op de NLBWikipedia <https://www.traversenet.nl/nlbwikipediawikipagina's/Introductiepagina.aspx>
- 20 Een aan de Charette verwante methode is de Schetsschuit van de Dienst Landelijk Gebied.
- 21 Dit wordt ook wel geduid als een tegenreactie op de trend van globalisering. Lokale krachten plaatsen als het ware de processen van globalisering weer in het perspectief van unieke plaats specifieke vormen. Processen van globalisering en lokalisering zijn in deze zin niet elkaars tegenpool, maar zijn beiden onderdeel van dezelfde ontwikkeling (Simon, 2004, blz. 15).
- 22 De begrippen gebiedskwaliteit en projectkwaliteit zijn afkomstig van Dauvellier uit een duiding van kwaliteiten naar fase in het proces. Ook doelkwaliteit en gebruikskwaliteit behoren hiertoe. Zie [http://www.werkpartners.net/index.php?page=ruimtelijke\\_kwaliteit](http://www.werkpartners.net/index.php?page=ruimtelijke_kwaliteit)
- 23 De checklist is gebaseerd op het project Handreiking duurzame ruimtelijke ontwikkeling van het Ministerie van IenM. De kernwaarde 'vitaliteit' is toegevoegd ten opzichte van de oorspronkelijke IenM-versie.
- 24 Zie ook [www.ruimtexmilieu.nl](http://www.ruimtexmilieu.nl) onderdeel planproces.
- 25 Wezenlijk in de Elverding-aanpak ('sneller en beter') is een verkenningfase, die resulteert in een politiek gedragen voorkeursbeslissing, gevolgd door een vereenvoudigde planuitwerkingsfase die één voorkeursvariant uitwerkt. Participatie van belanghebbenden in de verkenningfase is een belangrijke voorwaarde voor besluitvorming met draagvlak. Ook zijn mogelijkheden voor bezwaar en beroep aanwezig. Na de verkenningfase is bezwaar en beroep mogelijk maar afgebakend in tijd en partijen. Het Kabinet Rutte is van plan de werkwijze van 'Sneller en beter' uit te breiden naar het gehele ruimtelijk domein waaronder gebiedsontwikkeling.
- 26 Zie voor een beschrijving en analyse van de beheeraspecten 'Publieke ruimte in privaat perspectief, een verkenning van de randvoorwaarden en mogelijkheden bij privatisering van de openbare ruimte', thesis van Dirk Jan Remmerswaal, TU-Delft Bouwkunde, juni 2010.
- 27 Een uitvoerig overzicht van diverse instrumenten (met een milieuoaccent) is te vinden in 'Gezonde plannen, overzicht van instrumenten voor het bevorderen van gezondheids- en milieuprestaties in ruimtelijke plannen' (GGD Rotterdam Rijnmond, 2008).
- 28 <http://www.ivam.uva.nl/index.php?id=51>
- 29 Van de CoP Oneindig Laagland komt binnenkort de publicatie "Toekomstwaarde Nu" uit, over het verzilveren van duurzaamheid in gebiedsontwikkeling. Overheden en adviesbureaus hebben samengewerkt aan de ontwikkeling van kennis over duurzame gebiedsontwikkeling. De focus ligt op de financiële aspecten. De publicatie bevat veel voorbeelden. Er lijkt een stroming in de maatschappij die in hun dagelijks handelen de grote voordelen ziet van een meer duurzaam gedrag. Zie voor de ontwikkeling bij een aantal grote in Nederland werkzame bedrijven (o.a. AkzoNobel, Sita, Coca Cola, Tata steel en McDonalds) en de ketens waarin zij opereren Van Eijk e.a. (2010).
- 30 Een voorbeeld is Volker Wessels met 'Climate Ready'. In dit concept wordt de (basis)woning zo uitgerust dat al een aanzienlijke energiebesparing kan plaatsvinden, maar daarnaast zo ingericht dat in de toekomst opties voor nog betere prestaties en meer comfort makkelijk in te vullen zijn. Zie [http://www.climateready.nl/?het\\_concept](http://www.climateready.nl/?het_concept)
- 31 De aanpak van reverse archeology is ontwikkeld door The Missing Link.
- 32 Design, Build, Finance, Maintenance en Operate is een contract met een langjarige onderhoudsovereenkomst (20 tot 25 jaar). Ook een aanpak als Total Cost of Ownership, waarbij de totale kosten over de gebruikstijd in beeld gebracht worden vindt nog nauwelijks ingang in gebiedsontwikkeling mede omdat dit te complex is gezien het aantal betrokken partijen, de diversiteit aan planonderdelen en problemen die zich voordoen bij kosteninschatting over langere termijn. Voor installaties en gebouwen ligt dit eenvoudiger.
- 34 Zie provincie Zuid-Holland Xplorelab Hotspot Zuidplaspolder (2008), 'Klimaatadaptatie in de Zuidplaspolder', Den Haag.
- 35 Een soortgelijke aanpak is de methode Duurzaam rendement ontwikkeld door de GIDO-stichting (zie o.a. CoP Oneindig Laagland, 2010, blz. 17).



## COLOFON

Uitgave: Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft,  
april 2011

[www.praktijkleerstoelgebiedsontwikkeling.nl](http://www.praktijkleerstoelgebiedsontwikkeling.nl)

[www.gebiedsontwikkeling.nu](http://www.gebiedsontwikkeling.nu)

Auteurs: Henk Puylaert, Henk Werksma (H2Ruimte)

Met medewerking van: Kristel Aalbers (TU Delft),  
Jeanet van Antwerpen (INBO), Bas van de Griendt  
(Bouwfonds Ontwikkeling), Agnes Franzen (Praktijkleerstoel  
Gebiedsontwikkeling TU Delft), Marit van Rheenen (Urban  
Matters), Christine Oude Veldhuis (NIROV) en  
Friso de Zeeuw (Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling  
TU Delft)

Tekstbewerking: Studio Platz [Kees de Graaf], Groningen

Vormgeving: G van Leyden (Ontwerp-id), Voorburg

Drukwerk: OCC dehoog media partners, Oosterhout

Meer informatie over de Praktijkleerstoel Gebieds-  
ontwikkeling: [www.gebiedsontwikkeling.tudelft.nl](http://www.gebiedsontwikkeling.tudelft.nl)

Deze publicatie is mogelijk gemaakt door financiële steun  
van de partners in de Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling  
(SKG).

### Partners in de Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling

Ministerie van Infrastructuur en  
Milieu, TU Delft, AM, Amvest, Gemeente  
Amsterdam, Gemeente Groningen, Gemeente  
Rotterdam, Dienst Landelijk Gebied, Heijmans  
Ontwikkeling, de Alliantie, Provincie  
Noord-Brabant, Provincie Noord-Holland,  
NS Poort, Bouwfonds Ontwikkeling, Schiphol  
Area Development Corporation (SADC),  
Synchroon en Ymere

### Kring van Adviseurs

Movares, Stibbe, Deloitte Real Estate  
Advisory, Akro Consult, Brink Groep,  
Buck Consultants, INBO,  
Berenschot

SKG



Kijk ook eens op [www.gebiedsontwikkeling.nu](http://www.gebiedsontwikkeling.nu)