



Versnellen voorfase gebiedsontwikkelingen: hoe dan?

Lessen en aanbevelingen vanuit de praktijk - mei 2022

Versnellen voorfase gebiedsontwikkelingen: hoe dan?

Lessen en aanbevelingen vanuit de praktijk



Inhoudsopgave

1	Introductie	4
1.1	Aanleiding	4
1.2	Duiding van het onderzoek	4
1.3	Opbouw van de rapportage	5
2	Voorfase van gebiedsontwikkeling	6
3	Lessons learned	9
3.1	Selectie van casussen	9
3.2	Lessen uit leerprojecten	10
	Diemen, Holland Park	10
	Rijswijk, Bogaard stadscentrum	10
	Rijswijk, RijswijkBuiten	11
	Veldhoven, 100-dagenaanpak	11
	Zeist, Kerckebosch	12
	Zwolle, Spoorzone	12
3.3	Lessen van externe deskundigen	13
	Annius Hoornstra (zelfstandig adviseur) ³	13
	Anouk Reintjens (AM)	13
	Ben van de Ven (Urban Sync)	13
3.4	Acht lessen over de voorfase van gebiedsontwikkelingen	14
4	Aanbevelingen voor versnelling	16
4.1	Ordenen van een grillig proces	16
4.2	Onze opvatting van gebiedsontwikkeling	17
4.3	Bronnen van vertraging	18
4.4	Het voorkomen van vertraging [A]	19
	A1 Zorg dat de gemeentelijke gereedschapskist op orde is	19
	A2 Verhelder het ontwikkelingsproces voor alle betrokkenen	20
	A3 Gebruik fasen als instrument	20
	A4 Houd de balans tussen vraag, fysieke situatie en middelen	20
	A5 Werk aan strategische planvorming	21
	A6 Werk aan de cultuur en menskant	22
	A7 Organiseer bewust cultuurclashes in het proces	22
	A8 Betrek op strategische wijze stakeholders	22
4.5	Daadwerkelijke versnelling teweegbrengen [B]	23
	B1 Prioriteer projecten die de belangrijkste doelstellingen vervullen	23
	B2 Organiseer capaciteit en expertise	24
	B3 Versnel de uitwerking van geprioriteerde projecten	25
	B4 Benut samen het window of opportunity	25
	B5 Werk met een gemandateerde ontwikkelingsorganisatie	26
	B6 Geef ruimte aan ondernemerschap	27
5	De vrijblijvendheid voorbij: operationalisering van de versnelling!	28
	Overzicht geïnterviewde personen	29
	Selectie relevante publicaties	30
	Colofon	31

1 Introductie

1.1 Aanleiding

Iedereen in Nederland moet in een huis kunnen wonen dat bij hem of haar past. Mede door het grote woningtekort is dat nu niet het geval. Daarom moet de woningbouwproductie in alle prijssegmenten verhoogd worden. Dat is een van de boodschappen van de 34 organisaties die in februari 2021 de Actieagenda Wonen ondertekenden. Zij legden daarin voorstellen en afspraken vast om het woningtekort aan te pakken. Dit kan niet losgezien worden van andere opgaven, zoals voorzieningen, zorg, bereikbaarheid, energietransitie en klimaatadaptatie. Om duurzame en toekomstbestendige wijken te realiseren is een integrale aanpak nodig. Dat komt allemaal bij elkaar in gebiedsontwikkeling. De partijen willen de plannen snel tot uitvoering brengen samen met het volgende kabinet.

Samenwerken met medeoverheden, corporaties en marktpartijen is precies wat ook de minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening (VRO) wil bij de uitvoering van het Programma Woningbouw. Hierin heeft hij namens het kabinet doelstellingen geformuleerd met de bijbehorende actielijnen om deze doelstellingen te bereiken. Veel elementen uit de Actieagenda Wonen zijn hierin terug te vinden.

Een van de acties uit de Actieagenda Wonen betreft het versnellen van (besluitvormings)processen over gebiedsontwikkelingen bij en met gemeenten. Deze actie past binnen actielijn 2 van het Programma Woningbouw, die gaat over het verkorten van de doorlooptijd van initiatief tot realisatie. In de actieagenda is dit als volgt verwoord:

Snellere en voorspelbare besluitvorming en procedures: de tijd tussen een eerste initiatief en de bouw van woningen is nu gemiddeld zeven jaar. Veel te lang. Partijen maken samen met het Rijk een plan om te bevorderen dat het sneller kan. In de bestuurlijke afwegingen, die voorafgaan aan de RO-procedure (het voortraject van de gebiedsontwikkeling), dient sturing op voortgang en realisatie de belangrijkste graadmeter te zijn. We zoeken naar optimaal verloop van planologische procedures en inkorting daarvan met behoud van bescherming van de belangen van burgers en omgeving.

De actie valt uiteen in twee delen: het voortraject van gebiedsontwikkeling en de planologische procedures. Diverse partijen verbonden aan het Actieplan Wonen hebben samen met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) aan SITE Urban Development de vraag gesteld zich te richten op het voortraject. Dit onderzoek moet inzichtelijk maken welke knelpunten juist in deze fase leiden tot vertraging en onvoorspelbaarheid van besluitvormingsprocedures. Daarnaast moet het onderzoek inzicht geven in wat het van bestuurders aan overheidskant vraagt om hierbij sturing te geven aan voortgang en realisatie.

1.2 Duiding van het onderzoek

Het onderzoek omvat in de eerste plaats de lessen die getrokken kunnen worden uit een reeks van praktijkvoorbeelden. SITE heeft hiervoor een reeks kenmerkende gebiedsontwikkelingen onderzocht en in beeld gebracht aan de hand van interviews en procesweergaven. Deze interviews zijn gehouden met betrokkenen zowel vanuit overheidszijde als vanuit markt/corporatie. Daarnaast is met drie externe deskundigen gesproken die hun licht hebben laten schijnen op de voorfase van gebiedsontwikkeling en wat daarin allemaal kan gebeuren. Tijdens de interviews kwamen uiteenlopende onderwerpen aan bod, zoals de besluitvorming, interactie tussen gemeentelijke afdelingen en interactie met de markt. Vanuit deze *leerprojecten* zijn lessen gedestilleerd die breder toepasbaar zijn voor gemeentelijke planprocessen en ontwikkelend Nederland.

Een vervolgstap van het onderzoek is het formuleren van aanbevelingen en handvatten die de mogelijke knelpunten kunnen voorkomen. Het gaat daarbij om twee aspecten: het voorkomen van vertraging in het vervolg van de planontwikkeling én de expliciete versnelling van het proces. De aanbevelingen worden deels geformuleerd op basis van de leerprojecten en deels op basis van algemene kennis en aanbevelingen die vanuit het werkveld zijn op te maken. Deze do's-and-don'ts voor de voorfase van gebiedsontwikkeling gelden niet alleen voor gemeenten. Het gaat er nadrukkelijk ook om wat corporaties en marktpartijen moeten doen of nalaten in relatie tot het gemeentelijke proces.

1.3 Opbouw van de rapportage

We beginnen met een algemene duiding van gebiedsontwikkeling en een afbakening van wat als voorfase beschouwd kan worden. Daarop volgen de *lessons learned* uit de praktijkvoorbeelden en de interviews met de experts. Het laatste hoofdstuk omvat SITE's algemene aanbevelingen en 'golden rules' voor de versnelling in de voorfase van gebiedsontwikkeling die we vanuit dit onderzoek en praktijkervaring opmaken.

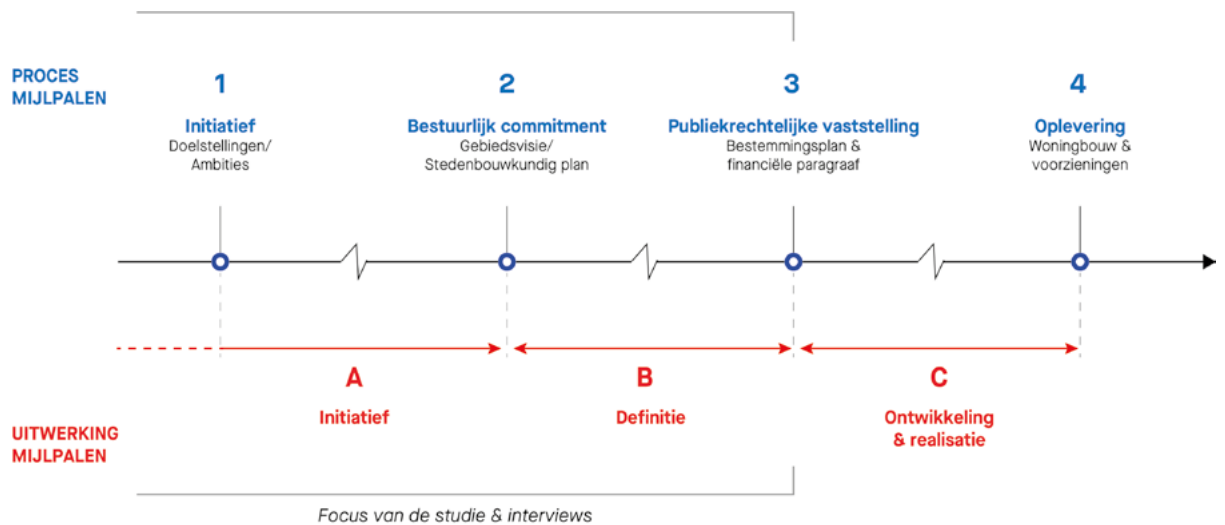
2 Voorfase van gebiedsontwikkeling

'Gebiedsontwikkeling vindt plaats binnen een complexe context en de uitvoering van gebiedsontwikkelingen strekt zich uit over lange periodes van soms tien tot twintig jaar. Bij gebiedsontwikkeling zijn vele, vaak grote belangen gemoeid. Dat kunnen belangen zijn van bewoners of gebruikers van zo'n gebied, sociaal-economische belangen, politieke belangen en niet in de laatste plaats omvangrijke financiële belangen. Uiteindelijk leidt een gebiedsontwikkeling tot fysieke veranderingen: er worden gebouwen gesloopt, wegen verlegd, vele nieuwe gebouwen gebouwd en vaak verandert het (hoofd)gebruik van zo'n gebied ingrijpend. Deze nieuwe ruimtelijke structuur en de gebouwen die gerealiseerd zijn, zijn voor vele decennia mede bepalend voor de gebruiksmogelijkheden, de belevingswaarde en economische potentie van deze gebieden.'

Bovenstaande duiding van het begrip gebiedsontwikkeling uit de thesis van Geurt van Randeraat (Sturen in complexiteit van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, 2006) is vijftien jaar na dato nog onverkort van toepassing. In de afgelopen jaren is veel kennis verzameld over dit bijzondere vak. Toch zijn er ook nog vragen te beantwoorden en een daarvan wordt in het voorliggende onderzoek geadresseerd: hoe kan de voorfase van gebiedsontwikkeling beter worden gestructureerd? Op zo'n manier dat onnodige vertragingen in het vervolg worden voorkomen en er daadwerkelijk tot een versnelling van de ontwikkeling wordt gekomen. De maatschappelijke en politieke druk op dat laatste is momenteel enorm: de vraag naar woningen is groot en het Rijk probeert – samen met de markt – de productie hiervan te verhogen en te versnellen.

Wat bedoelen we precies met de 'voorfase' van gebiedsontwikkeling? Om die vraag te beantwoorden is het goed het ontwikkelingsproces terug te brengen tot verschillende hoofdfases, elk met specifieke kenmerken. Wij hanteren de volgende indeling:

- A. Initiatiefase: start met een initiatief, visievorming en verkenning van mogelijkheden en eerste haalbaarheid, sluit af met een vorm van bestuurlijk commitment.
- B. Definitiefase: planvorming, rekenen en tekenen, intentie- en/of realisatieovereenkomsten, sluit af met publiekrechtelijke vaststelling.
- C. Ontwikkelings- en realisatiefase: nadere planvorming en realisatie. Sluit af met oplevering van het project, waarna beheer en exploitatie volgen.



In de bovenstaande weergave is gebiedsontwikkeling versimpeld tot de belangrijke mijlpalen die we kennen uit de gemeentelijke proces- en uitwerkingsaanpak. Dit onderzoek kijkt met name naar de initiatief- en definitiefase, de letters A en B van het schema. Dit schema hebben we in het onderzoek gebruikt voor een nadere duiding van het tijdspad van diverse *leerprojecten*.

Een belangrijke kanttekening bij deze versimpelde weergave: gebiedsontwikkeling is nadrukkelijk geen lineair en geordend proces. De fases zijn in de praktijk niet exact af te bakenen, ontwikkelingen zijn cyclisch van aard. Trial-and-error zijn gezien de complexiteit van ontwikkelingen de gangbare praktijk, wat betekent dat er regelmatig een stap teruggezet moet worden naar een vorige fase. Vaak kent een gebiedsontwikkeling niet alleen een start maar ook verscheidende doorstarten. Een gebiedsontwikkeling kent bovendien zelden één aanwijsbaar moment van initiatie. Het startpunt is vaak diffuus, meerdere actoren vanuit overheid, markt en maatschappij nemen daar een rol in: het is juist deze fase waarvan verwacht mag worden dat er tot een betere structurering kan worden gekomen door betrokken partijen. De indruk bestaat dat wanneer een gebiedsontwikkeling eenmaal voorbij het punt is van de publiekrechtelijke vaststelling, de bekende 'trein' wel gaat lopen. In de fase daarvoor is bij veel gebiedsontwikkelingen echter sprake van een 'rommelig' beeld. Waar hangt dat mee samen?

Voorafgaand aan het bespreken van de projecten die in dit onderzoek centraal staan, kunnen we al enkele elementen van dat rommelige beeld noemen:

1. Diffuus startmoment

In het verleden was het zo dat de start van een project vaak bij de overheid vandaan kwam. Die tijd ligt echter achter ons. De start van een gebiedsontwikkeling volgt nu vanuit een eerste visie of doelstelling die allerlei 'bronnen' kan hebben. De aanleiding kan vanuit de gemeente komen (woonvisie, structuurvisie etc.), vanuit marktpartijen of maatschappelijke organisaties en zelfs bewoners/particulieren die kansen en potenties zien.

2. Geen vaste duur

Voor de voorfase van een project gelden geen vaste termijnen die we wel kennen uit bijvoorbeeld de publiekrechtelijke fase. De voorfase is in die zin vormvrij: er wordt een visie gevormd waarin een gewijzigde ruimtelijke context voor een gebied wordt voorgesteld. Het ontwikkelen van een eerste commitment op deze visie kan kort of lang duren: van één tot wel tien jaar.

3. Cyclisch van aard

Bij gebiedsontwikkelingen is – we gaven het hiervoor ook al aan – geen sprake van een lineair proces. Het gebeurt regelmatig dat er een pas op de plaats moet worden gemaakt. Sterker nog: dat er moet worden teruggekeerd naar een eerdere fase. Tal van factoren kunnen hierop van invloed zijn (en zijn niet altijd te voorkomen): van wisselende marktomstandigheden tot en met een veranderende politieke context (zoals bij gemeenteraadsverkiezingen of het vertrek van een wethouder). Een vlot doorlopen eerste fase betekent daarom zeker niet altijd een vlotte doorloop tot ontwikkeling. De kunst van het vak bestaat erin om een stap terug in de planontwikkeling zo kort mogelijk te laten duren.

4. Veelheid van partijen

Bij het wijzigen van een ruimtelijke context zijn vaak diverse belanghebbenden gemoeid met uiteenlopende belangen, zeker wanneer sprake is van een bestaande situatie (zoals in binnenstedelijke gebieden). In de voorfase wordt hiervan een beeld gevormd, dat een momentopname is wat in de analyse zijn beperkingen kent. Gedurende het proces kunnen stakeholders wisselen en belangen wijzigen, monitoren en aanpassen op de nieuwe situatie is daarom noodzakelijk. Ook dit kan ertoe bijdragen dat stappen terug moeten worden gezet.

De inzet van het Rijk en andere partijen die bij de versnelling van gebiedsontwikkeling zijn betrokken, is erop gericht om meer greep te krijgen op deze kenmerken van de voorfase van nieuwe projecten. We willen beter kunnen sturen, zoals Geurt van Randeraat het in 2006 ook al verwoordde:

'In de praktijk van gebiedsontwikkeling blijkt dat de initiatiefnemers, wethouders, ambtenaren, projectontwikkelaars en investeerders, niet goed weten hoe het proces van stedelijke gebiedsontwikkeling ingericht moet worden en wat de sturingselementen in het proces kunnen zijn. De spanning tussen de complexe context en het complexe verloop van stedelijke gebiedsontwikkeling en de vurige wens om deze processen te kunnen sturen, controleren en beheersen, is vooral merkbaar bij zeer complexe binnenstedelijke transformatiegebieden met vele actoren en vele stakeholders en verschillende schaalniveaus die door elkaar spelen, waarbij de rol van private investeerders groot is en waar publieke en private partijen in een vroege fase samenwerking zoeken.'

3 Lessons learned

3.1 Selectie van casussen

Hoe ziet de voorfase van gebiedsontwikkeling in Nederland eruit? Om die vraag te beantwoorden hebben we bewust een ruime bandbreedte van verschillende gebiedsontwikkelingen opgezocht. Een onderscheidende variabele is bijvoorbeeld de ruimtelijke context van de ontwikkeling: van greenfield (bijvoorbeeld een landbouwgebied) tot en met brownfield (zoals een bestaand kantoreengebied). De aard van de opgave kan eveneens sterk variëren: van een binnenstedelijk project met een grote functiemix tot en met een uitlegwijk waarin het accent ligt op het wonen. De vorm van samenwerking kan sterk uiteenlopen: van een publieke aansturing met een gemeentelijke grondexploitatie en daaropvolgend een selectie van private partijen via publiek-private samenwerking tot en met situaties waarin marktpartijen in de 'lead' zijn. In het onderzoek hebben we ook een aantal casussen gericht op aanpak/samenwerkingsvorm beschouwd (met name Zwolle en Veldhoven). Bijzonder aan deze casussen is de gekozen aanpak in termen van organisatie, samenwerking en proces.

Het onderstaande overzicht geeft een beeld van de verscheidenheid van de onderzochte casussen:

Project	Typering	Initiatief & samenwerking
Diemen, Holland Park	Sloop kantoorvastgoed Nieuwbouw woningen en voorzieningen	Gemeente doet onderzoek en is faciliterend, markt neemt initiatief voor daadwerkelijke transformatie
Rijswijk, Bogaard stadscentrum	Transformatie winkelcentrum Nieuwbouw woningen en full-service voorzieningen centrum	Gemeente start herontwikkeling op en stelt kaders vast, marktpartijen haken hierbij aan
Rijswijk, RijswijkBuiten	Uitlegwijk Nieuwbouw woningen en voorzieningen	Gemeente koopt gebied aan en is risicodragend in PPS-light, gronduitgifte aan marktpartijen
Veldhoven, 100-dagenaanpak	Aanpak bouwversnelling	Gemeente prioriteert in projecten en komt in korte tijd met marktpartijen tot uitvoerbare plannen
Zeist, Kerckebosch	Wijkvernieuwingsopgave Sloop en nieuwbouw woningen met aanvullende voorzieningen	Gemeente en woningcorporatie vormen PPS, geven grond uit aan marktpartijen
Zwolle, Spoorzone	Samenwerkingsvorm (deel)gebieden Herstructurering stadsdeel: nieuwbouw woningen en stedelijke functiemix	Gemeente komt per deelgebied tot coalities met marktpartijen

Om de interviews over deze casussen van een inhoudelijke kapstok te voorzien, hebben we gewerkt met leerpunten vanuit drie invalshoeken:

1. **Beleid en samenwerkingsvorm:** wat heeft de gemeente aan beleid ontwikkeld en voor welke samenwerking met partijen is gekozen?
2. **Proces & besluitvorming:** hoe is het ontwikkelingsproces doorlopen, wat waren mijlpalen?
3. **Capaciteit & cultuur:** was er aan publieke en private zijde sprake van genoeg ontwikkelingscapaciteit en een cultuur gericht op samenwerking?

3.2 Lessen uit leerprojecten

Vanuit de gesprekken maken we de hiernavolgende succesfactoren en knelpunten op, die in het volgende hoofdstuk worden vertaald naar aanbevelingen. Een belangrijk deel van de aanbevelingen die daaruit voortvloeien, zijn herkenbaar. Ze illustreren in zekere zin wat een lange reeks van publicaties rondom gebiedsontwikkeling met enige regelmaat hebben neergezet maar reiken voor de voorfase van gebiedsontwikkeling ook de nodige specifieke aandachtspunten aan (gericht op het versnellen van deze fase). Nota bene: de getrokken lessen komen qua formulering voor rekening van de onderzoekers, ze zijn in de meeste gevallen niet letterlijk zo geformuleerd door de geïnterviewden.

Diemen, Holland Park

In het met structurele leegstand kampende kantorengedrag Bergwijpark werd meer dan honderdduizend vierkante meter kantooruimte gesloopt om ruimte te bieden voor de grachtenrijke stadswijk Holland Park.

- Een scherpe koersbepaling, met bekrachtiging door de gemeenteraad, was mogelijk vanuit een gedegen analyse van de context. Ontwikkel bij aanvang een beeld van belangen van de context (eigenaren, fysiek) en de middelen (juridisch, financieel vermogen) en formuleer vanuit deze voedingsbodem realistische doelstellingen.
- Voor de ontwikkeling van Holland Park waren durf en duidelijkheid cruciale eigenschappen in de samenwerking. Zowel bij de gemeente als de ontwikkelaars is op onconventionele wijze op een radicale transformatie aangestuurd vanuit deze twee eigenschappen. Vanuit heldere principes en doelstellingen is de ontwikkeling in hoog tempo gerealiseerd.
- Een belangrijke succesfactor is de urgentie die werd gevoeld door zowel de gemeente als de marktpartijen. Bij de gemeente was een langere aanloopfase, met diverse pogingen om beweging te krijgen in de herontwikkeling van het gebied in verschillende vormen, voedingsbodem voor de behoefte aan een start en resultaat.



Rijswijk, Bogaard stadscentrum

Winkelcentrum In de Bogaard kampt met grote structurele leegstand en verloor de laatste jaren de aantrekkingskracht als regionaal winkelcentrum. De gemeente werkt samen met diverse partners aan de transformatie van In de Bogaard van een homogeen winkelcentrum naar een full-service Bogaard stadscentrum.

- De structurele transformatie van het winkel- en centrumgebied is ingezet vanuit een heldere positionering in de regio. Die omvatte het werken aan een nieuwe soort centrumfunctie (met een volwaardige programmamix) die anders is dan in nabijgelegen winkelcentra. De problematiek die in het winkelcentrum speelde, hielp bij het verkrijgen van breed draagvlak voor deze positionering.
- Het succes van snelle ontwikkeling van deelgebieden/projecten is gestoeld op diverse gunstige condities. Er was een basis vanuit een heldere visie op het totale gebied en globale en realistische kaders op deelgebiedniveau. Eigendom op deelgebiedniveau heeft voldoende kritische massa om autonoom kwalitatief en financieel rendabele ontwikkelingen doorgang te verlenen. Daarnaast was de marktconjunctuur gunstig.
- Een succesfactor is de doorlopende communicatie met stakeholders. Voor zowel het ophalen van zienswijzen en inzichten als het brengen en helpen vertalen van ambities. Dit halen en brengen is tot op strategisch niveau doorgezet in onder meer captain's dinners om samenwerking en gemeenschappelijke intenties verder te borgen.
- In de samenwerking is een gezonde balans gevonden tussen expertises op kaderstellend niveau en realisatiekracht en -kennis van ontwikkelende partijen. Een actief college heeft doorlopend gewerkt aan het op de kaart zetten van de ontwikkeling. Daarnaast is de langetermijnvisie en betrokkenheid van diverse ontwikkelaars goed geweest voor wederzijds comfort en vertrouwen.



Rijswijk, RijswijkBuiten

Rijswijk-Zuid, een gebied dat werd gekenmerkt door glastuinbouw, volkstuinen en weidegronden, wordt getransformeerd naar een woon-/werkgebied. RijswijkBuiten: een groenstedelijk woonmilieu met duurzaamheid als leidend principe.



- Om zowel kwaliteit als snelheid van besluitvorming te bevorderen is per fase stilgestaan bij de inrichting van het proces en de bijbehorende organisatie. Tussen de eerste schetsen en het vastgestelde bestemmingsplan heeft een interdisciplinaire reeks workshops plaatsgevonden. Vanuit de deelname en bijdrages van beleidssectoren, provincie, hoogheemraadschap en adviserende disciplines is een flexibel masterplan ontwikkeld. De effectiviteit van deze bijeenkomsten wordt versterkt wanneer rolverdelingen en verantwoordelijkheden expliciet zijn gemaakt.
- Gebiedsontwikkeling omvat brede opgaves. Bouw flexibiliteit in proces en doelstellingen: begin met een goede conceptvisie, met ruimte voor veranderingen en strategische opvattingen in een latere fase.
- In RijswijkBuiten heeft de gemeente zelfstandig en voor eigen rekening en risico de grondexploitatie gevoerd. Er is een balans gezocht door het selecteren van een ontwikkelingspartner die de gemeente scherp houdt, stapeling van ambities voorkomt en de haalbaarheid in de markt in het oog houdt. Kernbegrippen, in zekere zin mantra's, van deze samenwerking zijn: vertrouwen, transparantie, mandaat en flexibiliteit.
- Er is geen afnameplicht ingesteld maar een systeem van optievergoedingen die als financiële prikkel werken voor een afname en snelle realisatie. Door middel van een 'bouwclaim nieuwe stijl' heeft de ontwikkelingspartner meer belang bij het succes van de totale gebiedsontwikkeling.
- Het handboek Reiswijzer Gebiedsontwikkeling wordt te weinig gebruikt in de praktijk van gebiedsontwikkelingen in Nederland. Benut de aanbevelingen veel beter! Dit werkt verhelderend voor alle samenwerkende partijen.

Veldhoven, 100-dagenaanpak

De gemeente slaagde er niet in projecten goed aan te sturen. Besloten werd tot een rigoureuze andere aanpak waarbij initiatieven uit de markt op een vaste manier binnen honderd dagen door de gemeente worden beoordeeld. Dit werkt richtinggevend en disciplinerend voor zowel gemeente als marktpartijen. Deze 100-dagenaanpak zorgt voor versnelling.



- Het veelgehoorde capaciteitsprobleem is een gelegenheidsexcuus. Start met inventariseren van (ambtelijk) vermogen en breng in beeld wat er nodig is voor het behalen van (publieke) doelstellingen. Het gestructureerd organiseren van interactie tussen disciplines en partijen biedt kansen voor effectiever, sneller werken. Het structureel vooruit organiseren van projectteamoverleg met een vooraf vastgestelde agenda en dito alleen relevante disciplines aan de projectteamtafel zorgt voor focus en snelheid. Niet langer worden onnodig uren verbrand van disciplines. De overleggen zijn compacter en dus strakker te leiden.
- De gemeentelijke aanpak met prioritering van projecten, een vorm van 'trage', maakt dat er doelgerichter gewerkt wordt aan belangrijke publieke doelstellingen. Belangrijk daarbij is dat de gemaakte afwegingen voor voorkeursprojecten helder communiceerbaar zijn.
- De vorm van samenwerking met skin in the game (daadwerkelijk de nek uitsteken) vanuit de gemeente werkt motiverend voor initiatiefnemers om in te stappen. Plankosten worden tot een eerste go/no-gomoment gelijkwaardig gedeeld. Een projectmatige aanpak, met proces-ijkpunten, versterkt het gevoel van commitment op snelle doorloop en verheldert de structuur en focus. Een dergelijke aanpak biedt tegelijkertijd een sturingsinstrument op capaciteit, planning en aantallen.

Zeist, Kerkebosch

In de wijkvernieuwingssopgave Kerkebosch zijn sociale woningbouwflats over een periode van twaalf jaar vernieuwd tot een woonwijk in een groen woonlandschap.



- Onderken vroegtijdig elkaars belangen en doelstellingen. Vereenvoudig het speelveld voor samenwerking. Vermijd onderhandelcultuur op detailniveau. Werk met behapbare en 'ontvlochten' deelopereenkomsten in plaats van een uitgebreide totaalovereenkomst.
- Organisatiestructuur die met mandaat kan handelen, helpt de versnelling. Enige afstand tot de dynamiek van 'maatschappelijke verantwoording' en 'marktbelangen' helpt in de snelheid om het project vooruit te krijgen. Communiceer daarbij wel voortdurend over het mandaat en de controlemechanismes.
- Inzet op goede communicatie is essentieel: vertel het eerlijke verhaal, communiceer over wat je kunt doen, participatie niet als doel en moeje maar echt als middel. Raad betrekken in het proces, vertrouwen winnen.
- Zet de langetermijnontwikkeling niet vast in gedetailleerde principeoplossingen, maak afspraken op basis van doelstellingen en vorm ontwikkelingskaders met flexibiliteit, zodat diverse uitwerkingen in de loop van de tijd mogelijk blijven.

Zwolle, Spoorzone

De spoorzone is een mengelmoe van verschillende deelgebieden met uiteenlopende contexten. De gemeente is erin geslaagd een procesaanpak met heldere werkafspraken te maken.



- Werk aan langdurig commitment vanuit diverse stakeholders. Een gedeelde basis, met de motivatie 'goeddoen voor de stad', is een sleutel voor duurzame (waarde) ontwikkeling. Informeel contact leggen, regelmatig samenkomen vanuit inspiratie vormt een belangrijke voedingsbodem voor deze gedeelde basis.
- De Zwolse methode van gebiedsontwikkeling vormt een handreiking voor complexe binnenstedelijke opgaven. Onder meer vanuit aanbevelingen over type samenwerking, een proces met heldere stappen, rolverdelingen en communicatie. Zeer kort samengevat: starten vanuit een gedeelde ambitie en doelstelling is essentieel, het onderkennen van elkaars belangen en urgenties vormt de basis voor een beeld op het type proces dat doorlopen kan worden. Samen vormgeven en committeren aan een proces is wezenlijk, zodat een vlot verloop van producten en besluiten kan volgen. De organisatie op orde brengen vanuit een realistische planning, rolverdeling en doelstellingen is een vanzelfsprekende aanbeveling. Dit expliciteren blijft noodzakelijk voor een succesvolle doorloop.
- De Zwolse methode omvat een routekaart voor complexe gebiedsontwikkelingen. Het hoofdproces omvat vier go/no-gomomenten waaraan producten en besluitvorming staan gekoppeld. Deze richtinggevende routekaart onderscheidt daarin een oriëntatiefase, die afgesloten wordt met een startnotitie. Daarna volgt een verkenningsfase waarin doelen, kaders, ambities en globale haalbaarheid worden onderzocht. Deze fase wordt afgesloten met een gebiedsvisie. Opvolgend is de haalbaarheidsfase waarin diverse noodzakelijke verdiepende onderzoeken en afstemmingen met stakeholders en shareholders plaatsvinden. Deze haalbaarheidsfase wordt afgesloten met een ruimtelijk ontwikkelingsplan. In het private spoor zijn bij de benoemde fases opeenvolgende overeenkomsten (van intentie- tot samenwerkings- en anterieure overeenkomsten) gesloten die doorlopen stappen helpen borgen.

3.3 Lessen van externe deskundigen

Naast de gesprekken met de betrokkenen bij de geselecteerde casussen spraken we ook een drietal externe deskundigen over hun ervaringen met vertraging in en versnellen van projecten. Hierbij is dezelfde kapstok met drie invalshoeken gebruikt als bij de gesprekken over de casussen. De bevindingen zijn verwerkt in de aanbevelingen in het volgende hoofdstuk. Ook hier geldt dat de getrokken lessen qua formulering voor rekening komen van de onderzoekers; ze zijn in de meeste gevallen niet letterlijk zo geformuleerd door de geïnterviewden.

Annius Hoornstra (zelfstandig adviseur)

Expert binnenstedelijke gebiedsontwikkeling met ruime ervaring bij corporaties en (middel)grote gemeenten.

- Gemeenschapszin in ontwikkeling is tijdrovend. Wat is dat? Snelheid is soms ook een obstakel, de vraag is of gebiedsontwikkeling veel sneller kan. Open beginnen met samenwerking tussen stakeholders en disciplines is cruciaal voor succesvol verder verloop.
- Gemeenten moeten hun gereedschapskist op orde brengen: heldere beleidskaders, deskundige (beschikbare) organisatie, escalatieladder et cetera.
- Vermijd onderhandelcultuur: communiceer over ruimte in mandaat. Maak heldere afspraken en blijf werken aan wederzijds vertrouwen en respect.

Anouk Reintjens (AM)

Ontwikkelingsmanager bij gebiedsontwikkelaar AM. Werkt veel in bestaande ruimtelijke situaties waarin een doorbraak gerealiseerd moet worden.

- In gebiedsontwikkelingen is de feitelijke start, de initiatie, vaak moeilijk te bepalen. Wanneer is sprake van het eerste initiatief? Dat is vaak diffuus: speculanten/gebruikers/eigenaren kunnen koude grond 'opwarmen', tegelijkertijd kunnen eerste gemeentelijke schetsen/intenties hier ook voor zorgen.
- Het is voor gemeenten essentieel goede kaders vorm te geven. Deze kaders moeten integraal doordacht zijn: sociaal-economisch, mobiliteit, energie, etc. Ze moeten in logische relatie staan tot de visie op de stad als geheel. Om dit te ontwikkelen is kennis en ervaring nodig die niet altijd aanwezig is: dit onderkennen en organiseren is wezenlijk voor het behalen van ambities en tempo. Een gevolg van *laissez-faire* is vaak separate plotontwikkeling zonder overkoepelende kwaliteit en binding.
- Met name complexe transformatiegebieden lopen vast vanuit versnipperd eigendom en diverse belangen. Het is voor gemeenten essentieel voorafgaand aan visievorming een beeld van het krachtenveld te ontwikkelen. Welke belangrijke stakeholders zijn er, wat zijn hun belangen? Wat zijn eigendomsposities? Dit vormt een belangrijke basis voor het toekomstperspectief, dat parallel op een financiële realiteit getoetst moet worden.

Ben van de Ven (Urban Sync)

Procesexpert die veelal tot taak heeft publieke en private partijen te verbinden.

- Essentieel is dat gemeenten vooraf de kaders goed 'vastklikken' en op die manier het speelveld definiëren. Stel dat kader vast met alle betrokken partners, inclusief de gemeenteraad. Dat kader wordt namelijk op enig moment ook vertaald in een wijziging van het bestemmingsplan.
- Een goed visiedocument weet een evenwicht te vinden tussen alle belangen, niet iedereen zal het er voor 100 procent mee eens zijn. Doe vooral als gemeente vooraf goed je huiswerk. Maak het kader met de belanghebbenden, zorg ervoor dat het kader helder is, geef daarbinnen ruimte voor innovatie door de markt. Hier speelt het privaatrechtelijk traject doorheen. Probeer ook dat goed te managen.

- Verdiep je als gemeente meer in hoe een projectontwikkelaar in elkaar zit. Kom voorbij het wantrouwen. Dit speelt zeker bij de 100.000-plus gemeenten. Veel ontwikkelaars zijn namelijk echt wel maatschappelijk betrokken.
- Zorg dat er bij gemeenten een goede procesmanager wordt aangesteld. Een 'oliermanneling' met stevig mandaat dat de besluitvorming goed kan organiseren. Iemand ook die bijvoorbeeld ambtenaren tot de orde kan en mag roepen. En die weet hoe je met private grondeigenaren moet omgaan (deze laten zich niet dwingen).

3.4 Acht lessen over de voorfase van gebiedsontwikkelingen

Welke eerste belangrijkste lessen kunnen we trekken uit de reeks gesprekken over de leerprojecten en met de externe deskundigen?

1. Er is geen ideaaltypische aanpak die tot versnelling leidt

Wat opvalt bij het overzien van de projecten is dat er geen specifieke mix van projectkenmerken is die direct en 'automatisch' leidt tot een snelle doorloop van gebiedsontwikkeling. Anders gezegd: er bestaat blijkbaar geen 'gouden samenstelling' van eigenschappen die direct een kortere duur van gebiedsontwikkeling oplevert.

2. De initiatieffase is vaak rommelig

Zoals eerder aangemerkt zijn er vaak diverse 'startmomenten' aan te wijzen. De hoge mate van trial-and-error valt in elke gebiedsontwikkeling wel te constateren. Dit onderschrijft de cyclische aard van het proces.

3. Geen eenduidige typering initiatieffase

De diversiteit aan doorlopen processen is hoog. De eerste stappen en aanpak in deze voorfase verschillen sterk, de context van elke gebiedsontwikkeling verschilt dermate dat er per situatie een eigen aanpak ontstaat.

4. Versnellen is niet vanzelfsprekend

Het methodisch sturen vanuit GOTIK¹ is maar beperkt mogelijk; de complexiteit van gebiedsontwikkeling is daarvoor te hoog. Een reeks bepalende aspecten² beïnvloeden elkaar en zijn dynamisch.

5. Team en cultuur bepalender dan beleid en proces

Vanuit de hoge mate van complexiteit kan er niet op één afgebakend eindresultaat gestuurd worden. Gebiedsontwikkeling omvat daarom sturen en samenwerken richting gemeenschappelijke doelstellingen. Een vastomlijnd beleid en proces helpt ten dele, belangrijker is de flexibiliteit en het probleemoplossend vermogen van de mensen die eraan werken.

6. Gedeelde urgentie cruciaal voor doorloop

Het is opvallend dat een stroomversnelling plaatsvindt wanneer samenwerkende partijen een gedeelde urgentie voelen. Dit kan een financiële prikkel zijn, zoals een subsidie met een deadline of een gunstige marktconjunctuur, maar ook een sociaal-maatschappelijke druk vanuit afspraken en beloftes richting stakeholders.

7. Zachte waarden in samenwerking niet te onderschatten

Vanuit de leerprojecten valt op dat bekende mantra's zoals vertrouwen, transparantie, elkaars taal leren spreken, verdiepen in de belangen van andere partijen, respect, toewijding en gedeeld begrip stelselmatig werden genoemd als sleutels tot succes. Succesvolle projecten hebben hier bewust of onbewust veel aandacht voor.

8. Een goede voorbereiding aan publieke zijde is essentieel

Projecten komen eerder en sneller tot wasdom wanneer met name gemeenten hun basis-huiswerk goed op orde hebben. Dit loopt uiteen van het doen van onderzoek tot en met het opstellen van heldere beleidskaders.

¹ GOTIK: geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit

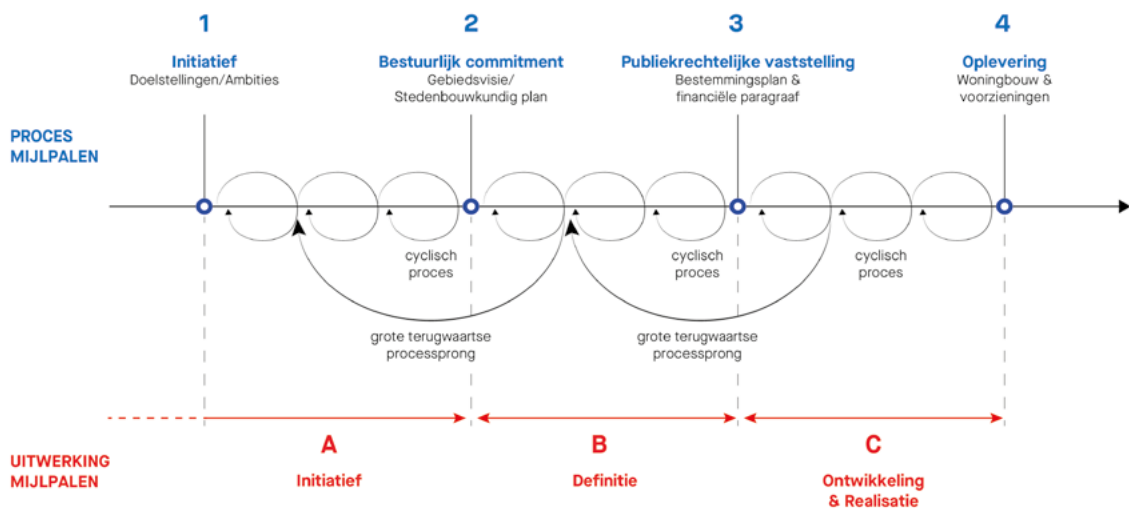
² Denk daarbij aan: financiële haalbaarheid (kosten en opbrengsten, financiële markt, conjunctuur) mensen (probleemoplossend vermogen, capaciteit), draagvlak (urgentie, gemeenschappelijk doel, stakeholders en shareholders, politiek, maatschappelijk), fysieke complexiteit (fysieke context, stapeling van eisen) en de organisatie (samenwerkingsvorm, initiatief).

Vanuit de grote diversiteit aan gebiedsontwikkelingen willen we in het volgende hoofdstuk onze aanbevelingen formuleren. We focussen daarbij op twee aspecten, die voortvloeien uit de bovenstaande lessons learned: het voorkomen van vertraging en het daadwerkelijk versnellen van het ontwikkelingsproces.

4 Aanbevelingen voor versnelling

4.1 Ordenen van een grillig proces

Puttend uit een brede reeks publicaties en eigen bevindingen volgen in dit hoofdstuk onze aanbevelingen. Dit hoofdstuk gaat daarmee in op de opgaves en lessen die wij uit de praktijkvoorbeelden hebben gedestilleerd, zonder de pretentie alomvattend te willen zijn. We doen deze aanbevelingen op basis van onze interpretatie van het gemeentelijke planproces. De onderstaande vereenvoudigde weergave helpt in het framen van het soms grillige verloop van gebiedsontwikkeling:



In essentie is de voorfase van een gebiedsontwikkeling (de combinatie van de fasen A en B) een 'chaotisch' proces. Het is niet erg om geregeld een klein stapje terug te doen (dat is kenmerkend aan het iteratieve proces van gebiedsontwikkeling) maar de vraag is wel: kunnen we grotere 'terugwaartse processprongen' voorkomen (die vaak een reset van meerdere jaren betekenen)? Om deze vraag te kunnen beantwoorden, hebben we onze aanbevelingen als volgt opgebouwd:

1. Onze opvatting van gebiedsontwikkeling.
2. Scope en opvatting van de opgave.
3. Aanvliegroutes om vertraging te voorkomen en daadwerkelijke versnelling te kunnen realiseren.

Voordat wij ingaan op aanbevelingen om *versnelling* te kunnen realiseren bij gebiedsontwikkelingen is het van belang in eerste instantie ons algemene beeld en opvatting van gebiedsontwikkeling kort neer te zetten. Dit theoretisch denkraam helpt ons vervolgens om specifieker in te gaan op de diverse middelen, instrumenten en handelingswijzen die we als algemene aanbevelingen kunnen formuleren.

4.2 Onze opvatting van gebiedsontwikkeling

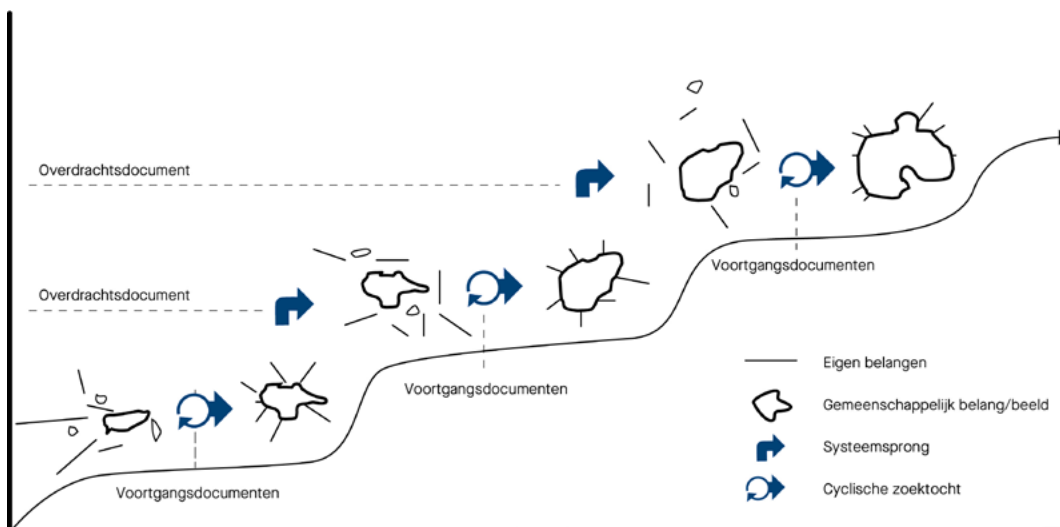
Het vorige hoofdstuk sloot af met een eerste beschrijving van de complexiteit van gebiedsontwikkeling. Sturing in gebiedsontwikkeling, laat staan versnelling, is niet vanzelfsprekend. Er moet over de duur van de gehele ontwikkeling rekening gehouden worden met tegenstrijdige belangen op diverse schaalniveaus. Zo kunnen bijvoorbeeld zowel het instorten van de kantorenmarkt als een actieve bewoner die tegen planvorming is (en alle mogelijke bezwaarmogelijkheden benut) gelijksoortige desastreuze gevolgen hebben voor de procesvoortgang. De grilligheid van de startfase zorgt ervoor dat er vooraf over vrijwel alles onzekerheid bestaat. Het is daarom bij aanvang niet te bedenken hoe het proces zal verlopen, welke actoren belangrijk zijn of worden, welke producten eruit komen of hoelang de startfase zal duren. Hierin is ieder gebiedsontwikkelingsproces uniek.

Wel lijkt er een grote lijn of rode draad herkenbaar in de startfase van deze gebiedsontwikkelingsprocessen. Er wordt door gemeenten, private investeerders en overige stakeholders een ambitie bepaald, een programma van uitgangspunten bedacht en een integraal (master)plan gemaakt, inclusief een grondexploitatie en bijhorende juridische overeenkomsten. In de praktijk zijn dit vaak vaste, terugkerende elementen. Het staat echter niet vast wanneer ze zich voordoen, in welke vorm, et cetera.

Tegelijkertijd is de behoefte om chaos en complexiteit te ordenen groot. Op alle fronten is er op dit moment grote druk op woningbouwproductie. Over sturen op complexiteit is het nodige al geschreven. In de basis gaat het over voortgang boeken op het grensvlak tussen chaos en orde. Om voortgang te boeken is het noodzakelijk om de complexiteit te erkennen gecombineerd met een ordezoekende houding. Dat betekent grof genomen sturen op een *moving target* en werken met doelstellingen in plaats van met een vaststaand eindbeeld. Het is daarin zoeken naar een *doorwaadbare plaats* die in een momentopname van het proces ontstaat. Op zo'n moment is het zaak afspraken en gedeeld belang te borgen en te gebruiken om te komen tot een volgende fase of startpunt. In zekere zin maakt de ontwikkeling dan vanuit een positief momentum een systeemsprong.

Onderstaande schematische verbeelding toont een grillig verlopende zwarte opgaande lijn: het proces van een gebiedsontwikkeling. In dit proces werken de betrokken partijen samen aan het project op basis van de eerder geschetste cyclische zoektocht en in een ritme van trial-and-error.

Voortgang wordt geboekt op het moment dat er sprake is van een (tijdelijk) gemeenschappelijk belang. Dit belang of beeld wordt gedragen door de verschillende actoren, als deze hierin ook hun eigen belang (voldoende) herkennen. Op dat moment maakt het proces een ontwikkelingsprong of systeemsprong door en wordt het gemeenschappelijke belang een stukje groter (en nemen de individuele belangen in importantie af). Omdat processen grillig zijn, blijkt zelfs dat de systeemsprongen niet altijd directe voortgang betekenen. Een systeemsprong kan ook een kantelmoment zijn.



! NB: Vooruitlopend op de aanbevelingen die verder in het stuk volgen, zinspeelt de bovenstaande verbeelding op het borgen van het gemeenschappelijk belang. In het vaak grillig verlopende gebiedsontwikkelingsproces, met verschillende samenwerkende partijen, is het van wezenlijk belang dit systematisch aan te pakken. Dit gebeurt met voortgangs- en overdrachtsdocumenten waarin haalbaarheid en wenselijkheid vanuit verschillende invalshoeken (fysiek, middelen, vraag) beschouwd en gedocumenteerd worden. De doelstelling is om stapsgewijs (per fase op een ander soort detailniveau) de voortgang op inzichtelijke wijze te borgen.

4.3 Bronnen van vertraging

Zo complex als het proces van gebiedsontwikkeling is, zo gevarieerd is ook het overzicht van factoren dat publieke en private partijen noemen als redenen van vertraging. Waarom duren in Nederland de processen zo lang? Velen wijzen op de veelheid van regels en procedures en daarbij het 'stapelen' van ambities, waardoor de haalbaarheid van projecten onder druk wordt gezet en de voortgang wordt gehinderd.

Een andere bron van vertraging is volgens sommigen gelegen in de vele mogelijkheden die belanghebbenden hebben om projecten tegen te houden. Er zouden te veel inspraak- en beroeps- en bezwaarmogelijkheden zijn. Zelfs het nieuwe modewoord 'participatie' staat volgens sommigen in de weg van een versnelling van gebiedsontwikkelingen en daarmee van de bouwproductie. Zij beweren onder meer dat participatie als spel wordt gebruikt in de politieke arena en daarmee voorbijgaat aan de oorspronkelijke doelstelling: betere en meer gedragen plannen realiseren. Het schrappen van participatie in onze zeer diverse samenleving lijkt echter bij voorbaat een kansloze optie.

Een andere factor die we veel horen is het vermeende gebrek aan leiderschap bij gemeenten, zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau. We kennen de roep om sterke wethouders en directeurs stadsontwikkeling. Ook hiervoor geldt echter dat dit een te gemakkelijk argument is. Vóór de invoering van het dualisme in de gemeentepolitiek ging het belang van sterke bestuurders wellicht nog wel op maar inmiddels is het politieke speelveld veel gefragmenteerder en complexer geworden. Dat geldt evenzeer voor de inzet van gemeenteambtenaren: het gecombineerde probleem van kennis en capaciteit wordt niet eenvoudigweg opgelost door hier een sterke directeur boven te zetten.

Een laatste perspectief op de opgave dat we veel tegenkomen in deze discussie is het onderscheid tussen ontwikkelen in de bestaande stad en in de 'groene weide'. Ook hier is sprake van een te

gemakkelijke richtingenstrijd, waarbij de voorstanders van greenfields-ontwikkelingen betogen dat bouwen op maagdelijke buitenstedelijke gronden veel sneller zou gaan. De werkelijkheid is veel genuanceerder: er zijn net zo goed binnenstedelijke projecten die zeer vlot kunnen verlopen (zie Holland Park in Diemen) en buitenstedelijke locaties die gehinderd kunnen worden door tegenslag (zie Weesperluis). De realiteit is dat gebiedsontwikkelingen, ongeacht hun exacte context, in belangrijke mate afhankelijk zijn van diverse stakeholders en shareholders en hun inbreng. Complexiteit en een zekere onvoorspelbaarheid zijn daarin veelal een gegeven.



NB: Het gaat hier om een korte en zeker niet complete bloemlezing uit de factoren die volgens vakgenoten debet zijn aan vertraging bij gebiedsontwikkeling. Ze maken duidelijk dat we er niet zijn met snelle en eendimensionale oplossingen om daarmee tot meer en snellere bouwproductie te komen in dit land. We hebben met een complexe en locatiespecifieke materie te maken die niet gebaat is bij one-size-fits-all oplossingen.

In het algemeen gaat het bij gebiedsontwikkeling om het managen en beheersen van complexiteit. Deels moeten we de complexiteit accepteren en ons er bijvoorbeeld bij neerleggen dat de afzetmarkt van het ene op het andere jaar kan instorten. Deels kunnen we echter de complexiteit wel degelijk beheersbaar en behapbaar maken. In de zoektocht naar instrumenten en middelen die het tempo van gebiedsontwikkeling vooruit kunnen helpen, maken wij een duidelijk onderscheid tussen twee benaderingswijzen:

A. Het voorkomen van vertraging

Dit zijn de werkzaamheden die publieke en private partijen altijd kunnen uitvoeren om de kans op een vlot proces zo groot mogelijk te maken. Het zijn dus de *no regret* - en altijd doen - maatregelen.

B. Het realiseren van versnelling

Hieronder scharen wij de ingrepen in het ontwikkelingsproces die daadwerkelijk op een nieuwe manier met het vak van gebiedsontwikkeling omgaan en daarin meer tempo aanbrengeen.

Beide aspecten, die ertoe bijdragen dat gebiedsontwikkelingen (in potentie) sneller kunnen verlopen, werken we hierna verder uit.

4.4 Het voorkomen van vertraging [A]

Door in de voorfase van een gebiedsontwikkeling vanuit logische keuzes (detailniveau) met de juiste instrumenten te werken, kunnen publieke en private partijen vertraging voorkomen. Het zijn de instrumenten die behoorlijk generiek kunnen worden ingezet en er in ieder geval voor zorgen dat onnodige vertraging in het vervolg van het proces wordt voorkomen.

A1 Zorg dat de gemeentelijke gereedschapskist op orde is

Ook al is gebiedsontwikkeling inmiddels een vak met een zekere geschiedenis, het gebeurt aan de publieke kant nog regelmatig dat de gereedschapskist niet gevuld is met afdoende instrumenten.

De beleidskant loopt vaak achter op praktische wensen van de markt. Bijvoorbeeld parkeernormen in relatie tot veranderende mobiliteit of de veranderende behoeften van diverse doelgroepen. Een veelgehoorde klacht is dat beleid verouderd of te detaillistisch is. Daartegenover staan weer kaders die te algemeen ingestoken zijn en daarmee onvoldoende duidelijkheid scheppen. Marktpartijen zijn van nature opportunistisch en vormen een (positieve) kracht in het speelveld van ontwikkelingen. De spanning tussen overheid en markt die daaruit ontstaat, leidt bijna onvermijdelijk tot een onderhandelingscultuur. Zowel te algemene als te detaillistische kaders werken vertragende discussies in de hand. Aan de beleidskant moet bewust gezocht worden

naar een werkbare balans tussen strategische, flexibele kaders en de hardere bepalende randvoorwaarden. De kaders moeten per fase en schaalniveau kunnen inspelen op dit spanningsveld.



→ *Werk aan strategische kaders. Werk vanuit hogere ambities en brede doelstellingen aan open, flexibele kaders zodat diverse invullingen mogelijk blijven. Voorkom detaillistische eisen op deelonderwerpen en vermijdt de doorstapeling van harde randvoorwaarden. Zoek scherpte in wezenlijke elementen en essenties. Maak daarin helder onderscheid tussen de kaders op gebiedsniveau en randvoorwaarden op kavelniveau. Zie bijvoorbeeld Rijswijk Bogaard.*



→ *Werk per ontwikkelingsfase een beleidsknelpuntenanalyse uit. Het is daarin zaak vroegtijdig in beeld te brengen welke maatwerk aanpassingen denkbaar zijn. Op bestuurlijk niveau zou het gesprek over beleidsschuifruimte gevoerd moeten worden. Werk waar mogelijk compensatie- en salderingsprincipes uit die eventuele onderhandeling helpen inkaderen.*

A2 Verhelder het ontwikkelingsproces voor alle betrokkenen

Werk met heldere procesafspraken over de inzet van alle partijen en over de mijlpalen die bereikt moeten worden om tot een volgende fase over te gaan. Bij gebiedsontwikkeling zijn – zeker in bestaand bebouwd gebied – ook veel partijen betrokken die niet dagelijks met projectontwikkeling bezig zijn. Het is raadzaam hen steeds bij de les te houden over hoe het proces wordt ingericht. Maar ook de ‘professionals’ hechten eraan dat met een duidelijke marsroute wordt gewerkt.

Een goed voorbeeld is de aanpak in Zwolle waar een routekaart gebiedsontwikkeling is opgesteld. Op eenzelfde manier is in Veldhoven heel duidelijk gemaakt aan alle betrokkenen hoe planinitiatieven voortaan door de gemeente in behandeling worden genomen.



→ *Breng bij aanvang duidelijk in beeld wat voor soort ontwikkelingsproces mogelijk is. Werk daarin aan een beeld van het tijdsplan en de mogelijkheden in type samenwerking. Schuw de dialoog (met marktpartijen, relevante stakeholders) niet om dit beeld aan te scherpen en bij te stellen. Werk vanuit bestaande proces- en samenwerkingsmodellen, zie bijvoorbeeld de Reiswijzer Gebiedsontwikkeling of de Routekaart gebiedsontwikkeling van Zwolle.*

A3 Gebruik fasen als instrument

Het begint met het overzichtelijk maken van de fasen zodat die als instrument comfort bieden in de samenwerking. Aanvang met een fase van oriëntatie en verkenning tot een fase van (verscherpte) definitie van haalbaarheid. Het is daarin zaak om per fase helder te maken welke besluiten wel en niet gemaakt worden. Per fase ontstaat daarmee logische speelruimte zodat niet alles in één keer opgelost moet worden. Maak aan het einde van elke fase een overdrachtsdocument en leg daarin vast hoe de partijen aankijken tegen de bereikte resultaten van de betreffende fase.



→ *Werk vanuit een inzichtelijke stapsgewijze structuur van besluitvorming. Zie bijvoorbeeld het Amsterdamse plaberum: bij elke fase (verkenning tot uitvoering) horen andere besluiten en beschouwingen over haalbaarheid, investeringen en inhoudelijke verdieping.*

A4 Houd de balans tussen vraag, fysieke situatie en middelen

In onze methodiek is ontwikkelstrategie het samenbrengen van drie lijnen:

- de vraag: vanuit de samenleving, mogelijkheden vanuit de markt, ruimtedruk in relatie tot prijzen, etc.

- de fysieke kenmerken van de betreffende locatie: mogelijkheden van de plek, kwaliteit, etc.
- de middelen van betrokken partijen: investeringskracht, businesscase, capaciteit en beschikbaarheid op basis van kennis, kunde en uitvoering, etc.

Op de belangrijke overgangsmomenten tussen de verschillende fasen in een ontwikkelingsproces worden de drie lijnen langsgelopen en wordt gecontroleerd in hoeverre ze goed met elkaar in samenhang zijn. In de basis gaat het over het voorkomen van blinde vlekken in de strategie. De realiteitszin hangt af van een logische samenhang van de drie lijnen.



→ Werk bij iedere stap aan een beschouwing van drie lijnen: vraag, fysiek en middelen. De relatie tussen de drie is dynamisch: beschouw daarin bepalende contouren en hun flexibiliteit. Bij elke besluit hoort het doorlopen van fase- en schaalgebonden checklists die de samenhang van de ontwikkeling vanuit de drie invalshoeken beslaat.

A5 Werk aan strategische planvorming

Om in te kunnen spelen op veranderende maatschappelijke en economische omstandigheden is het essentieel om plannen te maken die niet 'in beton' worden gegoten. Niet alleen masterplannen, maar ook bestemmingsplannen zijn vaak strikt omschreven en in raadsbesluiten en samenwerkingsovereenkomsten beklonken. Als wijzigingen noodzakelijk zijn, dan stuit men op vele vormen van weerstand en vertragingen. Wanneer dat wel gebeurt (zoals we bijvoorbeeld bij Kerckebosch Zeist hebben gezien), moet heel veel huiswerk worden weggegooid en opnieuw worden gemaakt. Werk daarom per fase aan strategische planvorming die zowel flexibel als robuust is in tijd. Deze strategische planvorming omvat een heldere omschrijving van bepalende essenties en organiserende principes. Het duiden van essenties is niet vanzelfsprekend. Een essentie vormt een concretisering van algemener ambities zonder één specifieke oplossing voor te schrijven. Essenties vormen bakens voor de langere duur van de ontwikkeling, ze moeten daarom helder communiceerbaar zijn. Ze moeten logische geaccepteerde principes vormen die de wisselingen van partijen, plannen en politiek doorstaan.



→ Werk aan 'strategische planvorming', dat wil zeggen geen masterplan maar een conceptueel framework. Dit framework geeft uiting aan een realistische ambitie; is verleidelijk en schept de duurzame contouren van de ontwikkeling. Dit framework (programmatisch, ruimtelijk, planeconomisch, tijd) vormt de ruggengraat van het plan. Leg de belangrijkste organiserende principes vast aan de hand van bijvoorbeeld een 'essentiekaart'. Zie bijvoorbeeld: Weesperluis Weesp, Ackerswoude Pijnacker, Cruquius Amsterdam.

A6 Werk aan de cultuur en menskant

Ze klinken wellicht inmiddels als doodoeners maar ook in de onderzochte projecten wordt steeds weer het belang benadrukt van vertrouwen, elkaars taal spreken en zich willen verdiepen in wat de ander beweegt. Vertraging treedt vaak op vanuit wantrouwen en onbegrip. Een belangrijk probleem is dat partijen elkaar niet goed kennen. Er lijkt een doorgeschoten preutsheid te bestaan over regels rondom fraude. Het is daarom zoeken naar een werkbaarder 'samenwerken' zonder de excessen. Daarnaast vindt vertraging ook plaats vanuit interne stammenstrijd, bijvoorbeeld grondzaken vs. stedenbouw vs. verkeer etc.



→ *Ontwikkel gemeentelijke programma's voor wederzijds begrip. Daarin staan ontmoeten en menselijk contact centraal samen met de uitwisseling van kennis, kunde en ervaringen. Dit betekent het inbouwen van excursies, etentjes etc. zowel met externe partijen als interne afdelingen.*

A7 Organiseer bewust cultuurclashes in het proces

In gebiedsontwikkeling bestaat er een spanningsveld tussen ontwikkelende krachten en de diensten die sectorale en beleidsmatige kanten beslaan. Dit spanningsveld is een gegeven; in het ontwikkelingsproces is het van belang een dialoog tussen deze actoren te faseren en stapsgewijs te begeleiden. In veel ontwikkelingen is een traag pingpongspel van uitwerken, reageren en toetsen gaande. Het stapsgewijs organiseren van het dialoog heeft als doel een 'cultuur van samenwerken' teweeg te brengen die vertragingen helpt voorkomen.



→ *Een sterke 'cultuur van samenwerken' vergt permanente inzet. Bouw hiervoor bewust momenten in het proces voor in, zodat verschillende invalshoeken ruimte krijgen. Dit betekent dus ook sturen op 'culturele clashes' zodat tegenstellingen vanuit de diverse belangen en invalshoeken tot heldere keuzes leiden. Niet alleen in de samenwerking met externe partijen maar ook in de samenwerking van interne beleidsafdelingen!*

A8 Betrek op strategische wijze stakeholders

Zorgvuldige communicatie en participatie is een van de belangrijkste voorwaarden om geen onnodige vertraging op te lopen bij gebiedsontwikkeling. In een aantal cirkels om het project heen moeten belanghebbenden en betrokkenen in een zinvolle wijze worden geïnformeerd en geïnvolveerd.

De gemeenteraad verdient als stakeholder daarin nog expliciete aandacht: bij langdurige complexe gebiedsontwikkelingen is het van wezenlijk belang de raad gericht en doorlopend te blijven informeren en laten meedenken. Dat gaat in basis over het communiceren van de hoofdlijnen van de gebiedsontwikkeling: op behapbare en inzichtelijk wijze. In het voorkomen van vertragingen speelt het dilemma van het duale karakter van het politieke bestel een belangrijke rol. Een gemeenteraad is een kaderstellend en toetsend orgaan; direct contact met uitvoerende organisaties wordt veelal geschuwd. Als elke vorm van informeel contact geminimaliseerd wordt, bestaat het risico dat er gedurende de ontwikkeling onbegrip en wantrouwen gaan heersen. Het contact met de uitvoerende organisaties moet in balans kunnen staan tot de diverse lobby's die met hun zienswijze en direct contactmogelijkheden met kaderstellende diensten ook besluitvorming beïnvloeden.

Het is zaak om per fase en zeker in de voorfase in beeld te brengen wie mogelijk belang heeft bij een ontwikkeling en wie er potentieel als vertrager en versneller kan optreden. Het gaat over in de breedte investeren in relatiemanagement van diverse actoren en stakeholders en shareholders. Het algemene risico is dat planvorming lang 'intern' plaatsvindt, waarbij een reflectie met marktpartijen en relevante stakeholders te laat komt of ongewenst wordt.

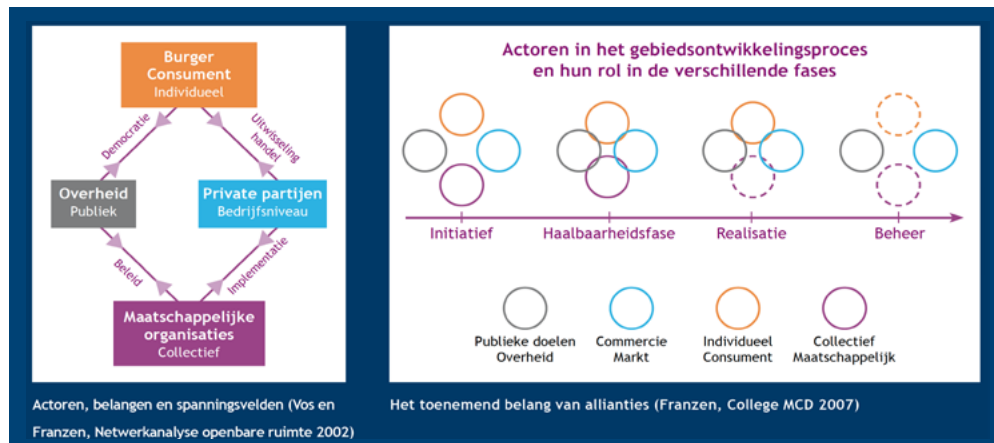
Kijk bijvoorbeeld naar wat er in de Spoorzone van Zwolle goed gelukt is. Hier is een 'vitale coalitie' van partijen gevormd die samen willen investeren in datgene wat goed is voor de stad.



→ *Neem participatie serieus: op welke manier kan input van stakeholders goed benut worden? Werk aan een goed doordacht participatiemodel waar het interne proces en het 'openen' van het gesprek met belanghebbenden logisch ingebouwd zijn. Zorg daarin dat de rollen en verwachtingen helder worden gemaakt: informeren, advies vragen, meebeslissen, etc. Open richting stakeholders met een heldere probleem- en vraagstelling. Wees transparant over de ruimte voor koerswijzigingen.*



→ *Betrek en informeer de gemeenteraad vanuit een doorlopend communicatieplan. In dit plan moet een balans gezocht worden tussen de (fasegebonden) uitwerkingen en de beoogde langetermijndoelstellingen. Het is essentieel om daarin zowel emotionele als rationele overwegingen een plek te geven.*



Beeld De Engel uit het marmer, 2007

4.5 Daadwerkelijke versnelling teweegbrengen [B]

Het goed uitvoeren van de hiervoor geschetste maatregelen legt een eerste basis in het proces van gebiedsontwikkeling. Het zorgt er in ieder geval voor dat vertraging in het ontwikkelingsproces zoveel mogelijk wordt voorkomen. De maatregelen leiden ertoe dat de tijdsduur in projecten beperkt blijft tot de cyclische leermomenten en dat de grote systemsprongen terug in de tijd zoveel mogelijk worden voorkomen. Nu is de vraag of versnellen mogelijk is. Onderstaand beschrijven we een aantal middelen die we hiervoor zouden kunnen inzetten.

B1 Prioriteer projecten die de belangrijkste doelstellingen vervullen

De aanpak in Veldhoven toont een marsroute voor omgang met het 'capaciteitsprobleem' van organisaties. Vanuit een vorm van triage worden als eerste stap initiatieven geselecteerd die goed scoren op diverse criteria van wenselijk en haalbaarheid. Vanuit deze prioritering ontstaat de kans om de (schaarse) inzet van publieke middelen veel gericht (en betrouwbaarder) vorm te geven. Daarmee ontstaat de noodzakelijke basis voor een strakke inrichting van het proces van geprioriteerde initiatieven. De triage in Veldhoven vindt plaats aan de hand van een transparant

gecommuniceerd trechtermodel en deels vanuit een interne (directie)afweging. In dit model schuilt het risico van willekeur en inmenging vanuit lobby's en belangengroepen. Wezenlijk daarin is daarom het vormgeven van een heldere en consistente vorm van selectie die ook publiekelijk en in dialoog verdedigd kan worden.



→ *Beschrijf en communiceer de belangrijkste doelstellingen van de gemeente. Ontwikkel een triagesysteem waarmee projecten die in grotere mate deze doelstellingen vervullen inzichtelijk worden en geprioriteerd kunnen worden. Wees transparant over de duur en behandeling van 'reguliere' planprocessen die niet geprioriteerd worden. Zie bijvoorbeeld de beleids- en procesaanpakken van woningbouwversnellingen in Veldhoven en Breda.*

B2 Organiseer capaciteit en expertise

Gebiedsontwikkeling is een vak, het omvat interdisciplinair denken en samenwerken. Het stapelen van beleidsafdelingen maakt nog geen competente, goed functionerende ontwikkelingsorganisatie. Niet alle gemeenten hebben de expertise in huis om processen goed te begeleiden en doorbraken te forceren op een moment dat zich een 'window of opportunity' aandient. Het in kaart brengen van eigen competenties en beschikbaarheid is een stap die parallel loopt aan het scherpstellen van projecten met prioriteit en urgentie.

Het vroegtijdig betrekken van externe expertise en samenwerking vormt een route voor het organiseren van competenties. Versnellen kan wanneer een slagvaardig en competent (kern) team doelgericht met mandaat kan werken aan opgaves. Dit (kern)team moet dan de input/ invloed van beleidsafdelingen doelgericht doseren. Het gaat over het organiseren en afbakenen van ontwikkelingsprocessen, zodat een grote vergadercultuur waarin 'iedereen van alles' integraal doorneemt voorkomen wordt.

In Rijswijk Bogaard is bijvoorbeeld een projectteam op deze manier samengesteld. In Zwolle is het landelijke expertteam van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties ingevlogen om te helpen bij het structureren van de voorfase. Vanuit klassieke PPS-constructies zijn in het verleden slagvaardige en competente teams georganiseerd die complexe locaties tot ontwikkeling hebben gebracht. In de huidige context zijn dit type samenwerkingsvormen met de tijd doorontwikkeld en veelal lichter ingestoken. Zowel in RijswijkBuiten als in Kerckebosch-Zeist is gewerkt met een relatief simpele manier om een partij te selecteren. Zij krijgen van de gemeente een compacte en lichte uitvraag mee op basis waarvan zij aan het werk gaan. Het recente Didam-arrest begrenst op een nieuwe manier samenwerkingsmogelijkheden. In basis geldt nog steeds dat PPS-constructies een middel zijn voor het aanwenden van competenties.

In het extern organiseren van capaciteit en competenties kan in het algemeen gesteld worden dat de condities van samenwerking kraakhelder geformuleerd moeten worden. Dit omvat zakelijke afspraken over risico's, rollen en verantwoordelijkheden. In succesvolle samenwerkingen is er wederzijds inzicht in elkaars belangen en zijn doelstellingen op bepalende thema's afgebakend. In de samenwerking moeten win-winitgangspunten en principes transparant zijn, zodat zowel voorafgaand als gedurende het proces de grondbeginselen helder zijn.



→ *Maak een beschouwing van de opgave: is de organisatie geëquipeerd om te opgave aan te vliegen vanuit verschillende invalshoeken? Op welke onderdelen en thema's is de opgave complex of onoverzichtelijk? Wat zijn relevante leerprojecten waaruit lessen getrokken kunnen worden? Open het gesprek met daarbij behorende relevante organisaties, onderzoek welke gestructureerde organisatievormen voor deze opgave mogelijk zijn, maak onderscheid tussen korte en langere termijn.*



→ *Organiseer capaciteit van gemeentelijke diensten zodat ze gestroomlijnd worden voor de uitwerking van geprioriteerde projecten. Voorkom een praatcircuit van slepende integrale overleggen, zet diverse disciplines gericht en gedoseerd in vanuit een logisch tijdsplan. Verscherp daarin rollen en verantwoordelijkheden. Bij versnellen en prioriteren hoort ook vertragen: welke projecten kunnen vanuit een trager, regulier planproces behandeld worden? Zie bijvoorbeeld de triagesystemen van Veldhoven en Breda.*

B3 Versnel de uitwerking van geprioriteerde projecten

De mantra's vertrouwen, respect, openheid en transparantie zijn vaak genoemd als succesfactoren. Tegelijkertijd zijn die termen nog abstract. Hoe versterk je deze zachte waarden, de menskant, op systematische wijze? Op welke manier kunnen deze succesfactoren als instrument ingezet worden?

De aanbeveling is deels in het vorige hoofdstuk gemaakt: gemeentelijke programma's voor wederzijds begrip helpen vertragingen voorkomen. Om te versnellen is het de aanbeveling scherper te worden in het traject van samenwerken. Het is daarin zoeken naar compactere samenwerkingsprocessen die moeten voorkomen dat partijen reactief (productie-toets) opereren. Processen moeten een constructieve dialoog over elkaars belangen faciliteren, zodat gemeenschappelijke producten kunnen ontstaan.

Dat begint bij een analyse van relevante stakeholders. Deze vroegtijdig en intensief betrekken met gerichte doelstellingen is vaak bepalend voor een snellere doorloop. Versnellen kan door middel van bevlogen processen, waarin 'can-do energie', plezier en urgentie centraal staan. Versnellen is het voorkomen van een praatcircuit en slepende trajecten. Wat opvalt is dat in tenderprocessen veel bereikt wordt in korte tijd, ondanks of dankzij de multidisciplinaire samenstelling van het team. Er wordt dan vaak meer bereikt dan voorafgaand voor mogelijk werd gehouden. Deze manier van werken kenmerkt zich in het elkaar vaker en intensiever zien. Een proces als snelkookpan: het samen doorleven en het gevoel van urgentie zijn bepalend, met medewerking vanuit alle lagen om een afgebakend doel te bereiken.

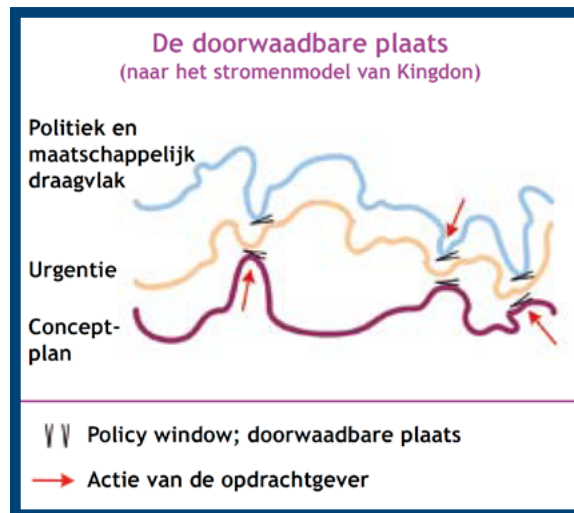
De winstwaarschuwing is dat deze werkmethode niet permanent ingezet kan worden: bij versnellen hoort ook dat dit soort teams daarna bewust vertragen en rust nemen. En er hoort ook prioriteren bij: aan welke projecten wordt deze extra (buiten)motorkracht toegekend?



→ *Zet in op bijzondere werkprocessen voor een selectie geprioriteerde projecten. Breng relevante stakeholders vroegtijdig bij elkaar met een helder gemeenschappelijk doel. Dit vanuit een enthousiasmerend, prikkelend en intensief samenwerkingstraject. Leer vanuit ervaringen uit tenderprocessen: daarin wordt vaak in multidisciplinaire teams in korte tijd toegewerkt naar een heldere mijlpaal. Dit is geen reguliere werkvorm: activeer en doseer deze 'tendercultuur' gericht op geprioriteerde projecten.*

B4 Benut samen het window of opportunity

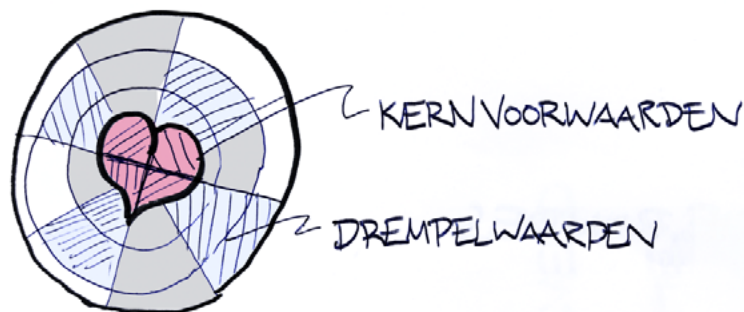
Processen van gebiedsontwikkeling verlopen vaak grillig, zeker in de voorfase waarin er nog geen sprake is van vastomlijnde procedures. Toch komen in deze fase momenten voor waarop maatschappelijk draagvlak en sociaal-economische urgentie samenvallen. Wanneer de planontwikkeling daar bij aansluit, ontstaat een 'doorwaadbare plaats', ook wel een window of opportunity genoemd. Oftewel het momentum waarop de doorbraak naar de volgende fase kan plaatsvinden. Een goed voorbeeld is de herstructurering van de wijk Kerckebosch, waar deze factoren rond 2011 samenvielen en na een periode van stagnatie in de planontwikkeling een grote sprong voorwaarts gemaakt kon worden. Het devies is daarom: zoek en benut samen de doorwaadbare plaats. Per proces en project is dit anders, in de basis gaat het over het bereiken van een drempelwaarde van zowel urgentie als draagvlak.



Beeld De Engel uit het marmer, 2007



→ Verken fasegewijs de doorwaadbare plaats: is er publiek-privaat draagvlak voor het initiatief? Is de mate van urgentie vanuit verschillende stakeholders en shareholders voldoende aanwezig? Beschrijf het haalbaarheidsprofiel: is het initiatief behoefte vervullend of behoefte creërend? Sluit het plan aan op de urgentie en het noodzakelijke draagvlak? Welke essentiële basisvoorwaarden bepalen het momentum, wordt een minimale drempelwaarde op alle 'taartpunten' aangevinkt?



B5 Werk met een gemandateerde ontwikkelingsorganisatie

Zowel de Wijkontwikkelingsmaatschappij in Zeist als het programmabureau in RijswijkBuiten zijn voorbeelden van organisaties die met mandaat en doorzettingskracht de gebiedsontwikkeling aansturen. Ze werken met kortere lijnen met direct verantwoordelijke directies en bijvoorbeeld een projectwethouder.



→ Naast het aantrekken van competities en capaciteit is de organisatievorm en haar mandaat doorslaggevend voor het tempo dat een ontwikkeling kan maken. Een grotere mate van autonomie (projectbureau, GEM, WOM etc.) met korte lijnen tot het bestuur helpen bij het versnellen van (besluitvormings)processen.

B6 Geef ruimte aan ondernemerschap

Opportunisme heeft in ons taalgebied soms een negatieve bijmaak maar vormt meer dan eens juist een waardevolle positieve impuls. Soms komen ontwikkelingen tot stand die in eerste instantie als 'koude' grond opgewarmd moesten worden door een initiatiefnemer. Een perspectief of visie van een initiatiefnemer die in eerste instantie niet past binnen de bestaande officiële publieke kaders. Vanuit dit opportunisme ontstaan soms kansen die ondanks een gebrek aan kaders en beleid passen bij bredere publiek-maatschappelijke doelstellingen. Het is zaak deze waardevolle energie niet uit te sluiten. Dit vraagt strategisch vernuft en flexibiliteit aan overheidskant. Daarin moet een 'vrij' initiatief beschouwd worden op urgentie, impact op maatschappelijke wensen en algemene haalbaarheid.

Holland Park is een goed voorbeeld waar een gedreven wethouder en dito vastgoedondernemer elkaar bij een eerste project leerden kennen en op basis daarvan de samenwerking durfden aan te gaan voor de transformatie van een compleet (verpauperd) kantorengedebied.



→ *Bied vanuit strategische planvorming (zie eerdere aanbevelingen: open kaders, doelstellingen) ruimte aan initiatiefnemers. Bij initiatieven die 'buiten de kaders' vallen is het zaak om de bredere impact te beschouwen. Dat betekent zo goed mogelijk benoemen op welke punten het initiatief bredere maatschappelijke ambities kan vervullen. Wat is de haalbaarheid van het voorstel, op welke manieren is de impact dusdanig positief, dat er aan overheidszijde ruimte en flexibiliteit geboden moet worden?*

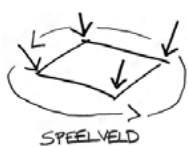
5 De vrijblijvendheid voorbij: operationalisering van de versnelling!

De probleemstelling is helder: ontwikkelingen vergen nu zowel een lange aanloop- als doorlooptijd. De urgentie om landelijk tempo te maken wordt gevoeld. Op welke manier kunnen we de beschreven aanbevelingen uit de vrijblijvendheid trekken?

Vanuit het brede palet aan algemene aanbevelingen kunnen we een rijtje 'must do's' voor de versnellingsopgave destilleren. Deze aanbevelingen moeten helpen om de gemeentelijke vraagstukken vanuit een logische volgorde aan te vliegen. Daarom hebben we ze ingedeeld in vijf stappen: Speelveld, Selectie, Samenwerken, Strategie en Scoren. Vanuit deze vijf stappen wordt een eerste basis gemaakt voor gerichte versnelling.



Vijf stappen voor gerichte versnelling

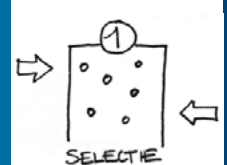


SPEELVELD

1. Zorg dat de gemeentelijke gereedschapskist op orde is [A1]
2. Verhelder het ontwikkelingsproces voor alle betrokkenen [A2]

SELECTIE

3. Prioriteer projecten die de belangrijkste doelstellingen vervullen [B1]
4. Organiseer capaciteit en expertise [B2]
5. Werk met een gemandateerde ontwikkelingsorganisatie [B5]



SAMENWERKEN

6. Versnel de uitwerking van geprioriteerde projecten [B3]
7. Werk aan cultuur en menskant [A6]
8. Organiseer bewust cultuurclashes in het proces [A7]
9. Betrek op strategische wijze stakeholders [A8]

STRATEGIE

10. Gebruik fasen als instrument [A3]
11. Houd de balans tussen vraag, fysieke situatie en middelen [A4]
12. Werk aan strategische planvorming [A5]



SCOREN: KANSEN BENUTTEN

13. Benut samen een *window of opportunity* [B4]
14. Geef ruimte aan ondernemerschap [B6]

Overzicht geïnterviewde personen

Diemen, Holland Park

- Lex Scholten, wethouder (PvdA) gemeente Diemen
- Dennis van Eeken, eigenaar Trans RED
- Sjoerd Soeters, partner PPHP

Rijswijk, Bogaard stadscentrum

- Jaco Meuwissen, directeur 3W
- Klaas de Boer, procesmanager en adviseur gemeentebestuur

Rijswijk, RijswijkBuiten

- Jan Brugman, directeur programmabureau RijswijkBuiten
- Dick Boelen, directeur Dura Vermeer Vastgoed

Veldhoven, 100-dagenaanpak

- Daniëlle van der Ven, strategie in gebiedsontwikkeling
- Eric Bergmeester, hoofd Regie & Ontwikkeling gemeente Veldhoven
- Jos van Thoor, partner Laride

Zeist, Kerckebosch

- Marcel Fluitman, wethouder (CDA) gemeente Zeist
- Rob Wassenberg, directeur Woongoed Zeist
- Evert-Jan Roelofsen, directeur Wijkontwikkelingsmaatschappij Kerckebosch

Zwolle, Spoorzone

- Pien van der Does, programmamanager wonen gemeente Zwolle
- Thijs van Dieren, mede-eigenaar City Developer-S
- Gerrit Jan Schothans, ontwikkelmanager deltaWonen

Algemeen gebiedsontwikkeling

- Annius Hoornstra, zelfstandig stads- en gebiedsontwikkelaar
- Anouk Reintjens, ontwikkelingsmanager AM regio Noordwest
- Ben van de Ven, partner Urban Sync

Selectie relevante publicaties

- **Reiswijzer Gebiedsontwikkeling**, Bouwend Nederland, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, NEPROM en VNG, 2019
- **De engel uit het marmer**, Friso de Zeeuw, 2007
- **Zo werkt gebiedsontwikkeling**, Friso de Zeeuw, praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft en Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling, 2018
- **Succes in het nieuwbouwproces**, Marlot Kuiper e.a., Universiteit Utrecht, Bestuurs- en Organisationswetenschap in opdracht van Aedes Vereniging van Woningcorporaties, 2021
- **De Zwolse methode voor gebiedsontwikkeling**, Concilium Zwolle, 2021
- **Sturen in complexiteit van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling**, MCD, Geurt van Randeraat, 2006

Colofon

Versnellen voorfase gebiedsontwikkelingen: hoe dan?

Lessen en aanbevelingen vanuit de praktijk

Opzet en tekst

SITE Urban Development: Geurt van Randeraat, Leo Versteijlen, Jonathan de Veen
Studio Platz: Kees de Graaf

Coördinatie

NEPROM: Margriet Schepman

Correctie

Daniëlle Levendig, eindredactie en tekstcorrectie, Aalsmeer

Vormgeving

Aedes vereniging van woningcorporaties, Den Haag

Opdrachtgevers

Aedes
G40-stedennetwerk
Interprovinciaal Overleg (IPO)
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
NEPROM
Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)
VNO-NCW
WoningBouwersNL

Mei 2022

