

Gebiedsontwikkeling – praktijk ervaringen voor professionals

Inspirerend planontwerp is meer dan optelsom van deelbelangen



Inhoudsopgave

Inspirerend planontwerp is meer dan optelsom van deelbelangen	3
Zelf initiëren van gebiedsontwikkeling	4
Werksessies leiden tot breed gedragen investeringsprogramma	5
Nieuw proces voor ontwerpen van waterwoonwijk	5
Overstromingschade beperken door slim ontwerp	6
Veel verschillende disciplines aan tafel bij maken van projectplan	7
Integreren van belangen is meer dan optelsom	8
Hulpmiddelen om zicht te krijgen op ieders belang	8
Projectdoel simpel en helder houden	9
Integratie van belangen binnen en buiten consortium	9
Integratie van belangen binnen en buiten consortium	10
Goed planontwerp is nog geen garantie voor de uitvoering	10

Inspirerend planontwerp is meer dan optelsom van deelbelangen

De opsplitsing van rood, groen en blauw in de ruimtelijke ordening is verleden tijd. De grote uitdaging voor het waterbeheer van de toekomst is om water een nieuwe plek te geven in gebiedsontwikkeling. Waterbeheerders kunnen aanschuiven bij (her)ontwikkelingsprojecten en zich inzetten om het belang van het watersysteem een plek te geven. Gebiedsontwikkeling maakt een opmars, waarbij lokale kennis en betrokkenheid leidt tot veel beter maatwerk. Binnen veel projecten van het kennisprogramma Leven met Water is ervaring opgedaan met het integreren van de verschillende belangen. De praktijk leert dat een breed gedragen ontwerpplan veel flexibiliteit vraagt en het belangrijk is dat iedereen goed zicht heeft op elkaars deelbelangen. Een (her)ontwikkelingsproject gaat pas echt lopen als de waarden achter de deelbelangen goed zijn onderkend en een plek krijgen bij het afwegingsproces.

Het idee dat heel Nederland langs rode, groene en blauwe contouren kan worden ingedeeld, is in 2000 met de politieke discussie over de 5e Nota Ruimtelijke Ordening ter ziele gedragen. Sindsdien is de ruimtelijke ordening sterk gedecentraliseerd en heeft gebiedsontwikkeling een sterke opmars gemaakt. De (her)ontwikkelingsprojecten in steden en landelijke gebieden zijn hierdoor meer maatwerk geworden waarbij de lokale kennis beter benut kan worden. Bovendien hebben de projecten, door de nauwe betrokkenheid van alle belanghebbenden, meer lokale kleuring gekregen. Voor het waterbeheer heeft deze nieuwe werkwijze in de ruimtelijke ordening verstrekkende gevolgen. Van oudsher heeft de waterbeheerder altijd een regierol gespeeld bij de inrichting van het watersysteem. Die rol is nu minder vanzelfsprekend, omdat in gebiedsontwikkeling niet langer het watersysteem centraal staat. Tegelijk zal de rol van de waterbeheerder in de toekomst ook verder gaan dan het watersysteem. Hij zal zijn licht moeten werpen op de watergebiedsplannen, zodat ook aandacht wordt besteed aan de 'haarvaten' van het hele watersysteem. Het geheel aan gebruiksfuncties van land en water vormt het uitgangspunt en een eventuele verandering van het watersysteem is daar een onderdeel van. Bij een (her)ontwikkelingsproject doorloopt de waterbeheerder het hele planproces samen met alle andere belanghebbenden. De waterbeheerder moet

mede op zoek naar een gezamenlijk plan, waarin de lokale belangen zo optimaal mogelijk zijn geïntegreerd.

Bij gebiedsontwikkeling is een flexibele houding van cruciaal belang, blijkt uit een aantal projecten uit het kennisprogramma Leven met Water. Het programma Leven met Water is gestart in 2005 en heeft ruim honderd praktijkgerichte onderzoeksprojecten opgeleverd. In 2010 eindigt het programma en in het kader van de afronding heeft het programmabureau de projecten vanuit zes thema's geanalyseerd. Tijdens oogstbijeenkomsten is uitvoerig met projectleiders en vertegenwoordigers uit het werkveld over de uitkomsten van hun projecten gediscussieerd. De LmW-oogstbijeenkomst over de integratie van water in gebiedsontwikkeling leverde belangrijke leermomenten op. Zo is gebleken dat de waterbeheerder zich zeer bewust moet zijn van zijn plek in het planproces. Enerzijds moet hij de belangen van het watersysteem dienen, anderzijds moet hij flexibel en competent genoeg zijn om mee te zoeken naar alternatieve oplossingen die ook andere belangen beter tot hun recht brengen.

Zelf initiëren van gebiedsontwikkeling

Het Nederlandse waterbeheer staat voor drie zeer grote opgaven. Ten eerste is er door de klimaatverandering behoefte aan meer ruimte voor het tijdelijk bergen van overtollig regenwater. Ten tweede staat de waterbeheerder voor de uitvoering van de Europese Kaderrichtlijn Water, die vraagt om een forse verbetering van de waterkwaliteit. Ten derde moeten de voorstellen van de Deltacommissie worden uitgewerkt om het Nederlandse watersysteem 'climate proof' te maken en Nederland extra te beveiligen tegen mogelijke overstromingen. Deze drie opgaven vragen om veranderingen in het watersysteem. Deels kunnen de waterbeheerders dat op eigen gelegenheid, maar in veel gevallen moeten zij rekening houden met andere belangen. Of sterker nog, in veel gevallen zal de inrichting en het beheer van het water bepalend zijn voor andere functies. De waterbeheerder kan dan zelf het initiatief nemen en een breed (her)ontwikkelingsproject beginnen. Een voorbeeld daarvan is het Leven met Water-project 'Waalweelde'. Dit project ligt in het verlengde van het programma 'Ruimte voor de rivier' en is opgezet om de uitbreiding van de afvoercapaciteit van de Waal te combineren met het verbeteren van de natuur, het realiseren van woningbouw en bedrijfsterreinen en het vergroten van recreatiemogelijkheden. Waalweelde is dus een integraal gebiedsontwikkelingsproject dat behalve aan veiligheid ook aandacht besteedt aan de andere maatschappelijke belangen. In het project wordt samengewerkt met vijftien gemeenten.

Werksessies leiden tot breed gedragen investeringsprogramma

Onderdeel van Waalweelde is het uitwerken van een bestaande visie tot een ruimtelijk investeringsprogramma. Daarbij is gebruik gemaakt van de 'joint planning approach' die bestond uit:

- tien werksessies met de betrokken gemeenten;
- de ontwikkeling van de Waalweelde-'kennismotor' voor de beantwoording van juridische, technische en bestuurlijke vragen van de gemeenten;
- de inrichting van de website 'Waalweelde Wiki' voor communicatie met burgers en bedrijven in combinatie met informatieve bijeenkomsten voor bewoners en andere belanghebbenden;
- de uitvoering van een wetenschappelijk onderzoek op het gebied van de sociaal-economische en ruimtelijke ordening.

Door deze aanpak zijn de belanghebbenden direct vanaf het begin, als volwaardige gesprekpartners, betrokken bij de uitwerking van de visie. Zo ontstaat een breed gedragen investeringsplan voor het hele Waaltraject tot het jaar 2050, waarin aandacht is voor ruimtelijke kwaliteit, rivierveiligheid, economie, maar ook voor wonen, recreatie en natuur.

Nieuw proces voor ontwerpen van waterwoonwijk

Een ander Leven met Water-project heeft laten zien hoe extra waterberging gecombineerd kan worden met woningbouw. In het project 'Bouwen met water' hebben veertien belanghebbende partijen gezocht naar mogelijkheden om in de Haarlemmermeer de waterbergingscapaciteit te vergroten en tegelijk de lang gekoesterde wens voor nieuwe woningbouw te vervullen. De breed samengestelde groep met vertegenwoordigers uit diverse overheden, bouwsector en waterwereld heeft een werkwijze en instrumentarium ontwikkeld om te komen tot een integraal ontwerp, waarbij aan wonen en waterberging evenveel aandacht is besteed. De vervlechting van kennis uit de diverse disciplines van de betrokken partijen heeft er toe geleid dat kansen en knelpunten helder in beeld zijn gekomen, waardoor weloverwogen keuzes kunnen worden gemaakt. Bijzonder aan het project 'Bouwen met water' is de gedegen onderbouwing van de afwegingen, die de basis vormen voor het ontwerp. De verbindingen tussen theorie en praktijk en tussen publieke en private belangen geven inzicht in de gemaakte keuzes en hoe die elkaar beïnvloeden.

Tijdens het iteratieve ontwerpproces zijn risico's en onzekerheden van verschillende aard en omvang op verschillende schaalniveaus

geanalyseerd. Die analyses hebben geleid tot fundamenteel andere keuzes en nieuwe mogelijkheden. Door het water als uitgangspunt te nemen, en niet het land, kon een waterwoonwijk worden ontworpen die voor 50 procent uit water bestaat. Waar in een traditionele woonwijk de variatie in waterpeil wordt geminimaliseerd, is de peilvariatie in de waterwoonwijk één meter. Samen met het grote percentage open water ontstaat zo heel veel ruimte voor waterberging.

Overstromingschade beperken door slim ontwerp

“Voor de overdracht geldt als belangrijkste les dat je niet de oplossingen over moet nemen, maar de werkwijzen. Mensen zijn wel erg geneigd de oplossingen over te nemen in plaats van de werkwijzen. Maar je moet eerst je eigen watersysteem in de vingers krijgen, en dan daarmee spelen. De oplossingen die elders zijn toegepast dienen ter inspiratie, maar er is maatwerk nodig, gebaseerd op je eigen watersysteem.”

Project: Urban Flood Management Dordrecht

Een derde voorbeeld van een breed en vernieuwend ontwerpproces is het buitendijkse herontwikkelingsproject ‘De Stadswerven’ in Dordrecht. Het gebied ligt buitendijks aan de Merwede. De kans op een zware overstroming is gering, omdat het gebied drie meter boven NAP ligt. Bij hoogwater kan het gebied wel te maken krijgen met ‘natte voeten’, waarbij het water rustig stijgt en daalt. Als onderdeel van Leven met Water heeft het consortium Urban Flood Management Dordrecht de mogelijkheden onderzocht om (hoog)waterbeheer te combineren met een aantrekkelijke woon- en werkomgeving. Daarbij is gekeken naar ‘windows of opportunity’, naar de ruimtelijke maatregelen die eventuele schade in overstromingsgevoelige gebieden zoveel mogelijk beperken. Ook is speciale aandacht besteed aan het handelingsperspectief van de mensen die in het gebied wonen. Zij kunnen meer bewust gemaakt worden van het risico en moeten geïnformeerd worden over hoe ze zich kunnen voorbereiden en over wat ze kunnen doen tijdens en na een overstroming.

Speciaal voor het project is een model ontwikkeld voor een gedetailleerde kwetsbaarheidsanalyse van stedelijk gebied. Aan de hand van het model is de kwetsbaarheid van de Dordtse buitendijkse gebieden geanalyseerd en zijn diverse ontwerpen geïnventariseerd om de eventuele schade aan bebouwing, infrastructuur, openbare ruimte en nutsvoorzieningen te kunnen beperken. Die inzichten hebben als basis gediend voor de discussies over de stadsontwikkelingstrategieën. Tijdens het ontwerpproces hebben de verschillende disciplines binnen het consortium samengewerkt en zijn de resultaten frequent in het ontwerpproces besproken. Zo leidden innovatieve, gedetailleerde analyses van hoogwater en kwetsbaarheid – zelfs op gebouwniveau en per schadetype – tot ideeën voor nieuwe, kosteneffectieve maatregelen voor ontwerpers en beleidsmakers. Een belangrijke les is geweest om in het ontwerpproces ook kosten-batenanalyses mee te nemen. Zo kunnen bijvoorbeeld reeds kostenindicaties gemaakt worden op basis van schetsontwerpen. Dit is een belangrijke voorwaarde om uiteindelijk tot daadwerkelijke gebiedsontwikkeling te kunnen komen. Cruciaal voor de

samenwerking waren het commitment van de teamleden, de continuïteit in de samenstelling van het team en het vertrouwen dat tussen hen is gegroeid. Het leren van elkaars taal, opgaven en taken heeft namelijk tijd nodig.

Veel verschillende disciplines aan tafel bij maken van projectplan

De grote uitdaging voor het waterbeheer van de toekomst is om water zijn nieuwe plek te geven in gebiedsontwikkelingen. Zoals de drie genoemde voorbeelden laten zien, vraagt dit om een andere manier van werken. Door de integratie van water en RO veranderen het aantal en de aard van de belangen die moeten worden afgewogen en meegenomen. Ook gaat het doorgaans om grotere gebieden. Het aantal spelers neemt toe en allerlei disciplines en partijen die elkaar eerder niet tegenkwamen, zitten nu samen om tafel. Daarbij is stakeholderparticipatie in het planproces steeds gebruikelijker. Hoe draag je als waterbeheerder zorg voor het waterbelang als daarnaast vele andere, soms tegenstrijdige, belangen spelen? Deze veranderingen vragen om aanpassingen van de manier van werken door professionals in het waterbeheer.

Tijdens de oogstbijeenkomst hebben de projectleiders van de Leven met Water-projecten uitgebreid bij deze vragen stilgestaan. Ze hebben vijf belangrijke lessen geformuleerd voor participatie in gebiedsontwikkeling:

- zorg voor het goed positioneren van het waterbelang, naast de andere belangen;
- zie het proces als gebiedschoreografie: doe met volle overtuiging mee, maar bepaal ook duidelijk je eigen plaats;
- ga flexibel om met veranderingen als het gaat om bestuur, participatie, communicatie;
- houd rekening met maatschappelijke veranderingen, zoals demografie, klimaat of wensen van bewoners;
- waak voor een veelheid aan nieuwe plannen waardoor de uitvoering blijft liggen, houd eventueel vast aan oude ideeën.

Integreren van belangen is meer dan optelsom

“Marktpartijen kijken met name naar winst. En de overheid kijkt al snel naar de kosten. (...) Wel is het lastig dat de kosten, baten en opbrengsten niet altijd bij dezelfde partij vallen.”

Project: Bouwen met Water

De Leven met Water-projecten leren dat het integreren van belangen cruciaal is. In essentie draait het bij gebiedsontwikkeling om het verbinden van de belangen van het waterbeheer met de belangen van de ruimtelijke ordening. Dit komt bij meerdere fases van een project aan de orde, zoals bijvoorbeeld bij het formuleren van de hoofddoelen van het uitvoerende consortium, maar ook bij het maken van het planontwerp.

Dit integreren blijkt iets anders te zijn dan het optellen van belangen. Wanneer ieders belangen letterlijk genomen worden, lijken ze vaak onverenigbaar. Wanneer de waarden achter de belangen boven tafel komen, is een creatieve verbinding meestal makkelijker te vinden. Een voordeel van het integreren van de belangen van de consortiumleden tot een gezamenlijk projectdoel kan zijn dat zij aandacht kunnen geven aan hun eigen belang, zonder dat dit het belang van het project in de weg staat.

Hulpmiddelen om zicht te krijgen op ieders belang

In diverse projecten zijn methoden en werkprocessen toegepast die zijn bedoeld als hulpmiddel om in gezamenlijkheid tot een plan te komen, zoals ‘joint fact finding’ of een ‘joint planning approach’. In interactieve workshops zijn daarbij verschillende scenario’s ontwikkeld en gewaardeerd. Technische ondersteuning is geboden in de vorm van digitale tools of een vraaggestuurde input van experts. De inzet van professionele gespreksleiders is een middel om de interactie tussen partijen met verschillende belangen beter te laten verlopen. Veldexcursies bleken heel geschikt om de waarden achter de belangen bespreekbaar te maken. In een aantal projecten is gewerkt met een ‘community of practice’ (CoP). De essentie van deze methoden en werkvormen is het zichtbaar maken van de belangen en het kennis nemen en erkennen van de belangen van de andere partijen.

“Local heroes moet je wel zien te vinden onder de bestuurders, die zijn belangrijk. Probeer een clubje positivo’s om je heen te verzamelen, daar moet je het echt van hebben.”

Project: Waalweelde

Projectdoel simpel en helder houden

Zo’n hulpmiddel op zich is echter niet genoeg. Bij aanvang van een project is het van belang om een gemeenschappelijke taal te ontwikkelen: hetzelfde bedoelen met dezelfde begrippen. Daarmee kunnen de partijen elkaar duidelijk maken dat ze de belangen van andere partijen begrijpen en met hen mee kunnen en willen denken. Dit geldt ook voor het begrip opbrengen voor de beleving van andere partijen. Daarvoor is een open, flexibele houding nodig: de bereidheid om tijdens het proces bij te sturen, als er nieuwe of andere belangen aan het licht komen. Het is lastig maar noodzakelijk om bij zulke veranderingen het doel van het project simpel en helder te houden. Dat kan door hoofd- en nevendoele te benoemen en die gescheiden te houden. Individuele betrokkenen bij het project spelen een essentiële rol: van persoonlijke netwerken tot mensen binnen of buiten het consortium die een ambassadeursrol vervullen. Het is daarom van belang om mensen persoonlijk aan te spreken. Tot slot lijkt het erop dat de kwaliteiten van de leiders van een project een belangrijke invloed hebben op de toonzetting van het proces.

Integratie van belangen binnen en buiten consortium

Het integreren van belangen speelt op twee niveaus een rol. Enerzijds gaat het om het inzichtelijk maken en verbinden van de belangen van stakeholders in het gebied. Hun gebied gaat veranderen en zij willen dat het gebied verandert in overeenstemming met hun wensen. Deze belangengroepen maakten niet (altijd) deel uit van het consortium. Anderzijds gaat het om het verbinden van de belangen van de partijen binnen het consortium. Zij moeten op een andere manier werken dan voorheen. Die nieuwe manier van werken sluit niet altijd goed aan op het belang van de organisatie of de persoon. Ze willen dat het werk iets oplevert. Het lijkt erop dat op verschillende niveaus dezelfde processen spelen. Verrassend is dat in sommige projecten de verbinding van belangen op het ene niveau wel lukt, maar op het andere niet. Een congruente benadering van belangenintegratie op beide niveaus vergroot de effectiviteit van het project.

Effectief benutten van elkaars kwaliteiten

“In de planvorming zijn prachtige ambitieuze dingen bedacht, en dat blijkt in de uitvoering toch moeilijk, dan komt die RO-component erbij. Dus ruimtelijke inpassing en grondverwerving of gebruiksovereenkomsten. In het ideale geval zou je de uitvoeringsfase heel sterk in de planningsfase willen integreren.”

Project: KRW-Pilots voor Gemeenten

Bij gebiedsontwikkeling hebben deelnemers aan het ontwerpproces vaak een zekere weerstand tegen de veranderingen die nodig zijn om tot innovatie te komen. Het kost extra energie om op een nieuwe manier te werken. Dit geldt sowieso vanwege het leerelement, maar in het bijzonder als de nieuwe manier van werken tegen bepaalde gevestigde denkbeelden ingaat, of als de uitkomst onzeker is. Deze weerstand kan een belemmering zijn. Het is daarom raadzaam om veranderingen professioneel te laten begeleiden, zodat partijen niet afhaken als het lastig wordt. Bijvoorbeeld door te onderkennen dat veranderen lastig is en door te zorgen dat de individuele belangen van de partijen voldoende worden gediend. Ondernemers en onderzoekers spelen een belangrijke rol in het veranderproces, omdat zij vanuit hun rol vraagtekens kunnen plaatsen bij de heersende opvattingen (onderzoekers), of omdat zij speelruimte hebben om te experimenteren (ondernemers). Het is effectief om de kwaliteiten van die partijen te benutten.

Goed planontwerp is nog geen garantie voor de uitvoering

De meeste Leven met Water-projecten hadden tot doel het verkrijgen van inzicht, het toepassen van methoden, of het maken van een breed gedragen planontwerp. De realisatie van het planontwerp is voor Leven met Water niet een expliciet doel geweest. Toch zijn de uitkomsten van enkele LmW-projecten zo succesvol geweest dat het planontwerp, al dan niet in aangepaste vorm, is opgepakt en in uitvoering genomen. Een voorbeeld hiervan is het speellandschap Egeltjesbos in Uithoorn. De gemeente, de bewoners en het waterschap hebben samen een inrichtingsplan ontwikkeld voor een combinatie van een open water voor waterberging, een recreatiegebied en een speeltuin. Bij de evaluatie van de LmW-projecten waarschuwden de projectleiders dat het project met een planontwerp nog niet klaar is. Voor de uitvoering van een concreet herontwikkelingsplan moeten eerst nog tal van barrières overwonnen worden, zoals de financiering, politieke tegenstellingen, wettelijke beperkingen en koudwatervrees. De bezieling bij de betrokken personen blijft nodig om uiteindelijk tot de gewenste realisatie te komen.

Twaalf thema's voor succesvolle gebiedsontwikkeling

In het Praktijkboek gebiedsontwikkeling NederLandBovenWater-II zijn veertig voorbeelden van gebiedsontwikkeling onder de loep genomen. Alle praktijkgevallen zijn aan de hand van twaalf thema's met elkaar vergeleken. Sommige projecten excelleren duidelijk op een bepaald thema. Geen enkel voorbeeld springt er op alle thema's uit. Blijkbaar richt de extra inzet in een project zich op bepaalde thema's. De praktijken zijn onderling op de volgende thema's vergeleken:

1. BELEIDSURGENTIES EN GEBIEDSURGENTIES

Kwesties als mobiliteit, klimaat, werkgelegenheid, sociale spanningen, wateroverlast of verloedering, zijn vaak de drijvende kracht achter een gebiedsontwikkeling. Een krachtige combinatie van deze beleidsurgenties is noodzakelijk om tot duurzame investeringen te komen. Binnen een gebiedsontwikkeling is het de kunst beide urgenties te verbinden. Uit een krachtig 'moeten' kunnen kansen en creativiteit ontspruiten.

2. PUBLIEKPUBLIEKE AMBITIES EN AMBASSADEURS

Naast urgenties zijn ook ambities nodig. Het staat voor het 'willen'. Vanwege het publieke monopolie op het beslissen over ruimtelijke veranderingen, gaat het zeker aan het begin van een gebiedsontwikkeling om 'publiekpublieke' ambities. Het gaat erom dat betrokken beslissers een vergezicht delen. Dat ze de kaders stellen waarbinnen oplossingsstrategieën kansrijk tot ontwikkeling kunnen komen. Naast ambities blijkt een natuurlijke ambassadeur vaak een voorwaarde voor succes. Er moet een gezaghebbende man of vrouw zijn die (een fase van) het project mentaal adopteert en uitrukt op momenten dat het erop aan komt.

3. OMGAAN MET DUALE POLITIEK

Voor gebiedsontwikkeling is het dualisme – scheiding tussen bestuur (uitvoering) en volksvertegenwoordiging (controle) – een complicerende factor. Waar volksvertegenwoordigers aan de ene kant publieke doelkaders voor een ontwikkeling moeten stellen, worden zij aan de andere kant door hun achterban uitgedaagd om ook inhoudelijke opvattingen over de ingekaderde ontwikkelingen te ventileren. Dit vraagt van bestuurders, maar ook van marktpartijen en burgers, een lenigheid die niet bij iedereen past. Wil een gebiedsontwikkeling tot realisatie leiden, dan is op zijn minst een respectvolle relatie tussen bestuurders en volksvertegenwoordigers vereist.

4. PARTICIPATIE DOOR BEWONERS EN ONDERNEMERS

Door het steeds hogere opleidingsniveau en de democratisering van kennis, zijn bewoners in toenemende mate in staat tot professionele participatie. Het mobiliseren van tegenkracht komt vooral voort uit ontkenning en arrogantie vanuit het representatieve politieke systeem. Als bewoners bij een gebiedsontwikkeling betrokken zijn als kennisdragers en professioneel zijn ondersteund, dragen zij in hoge mate bij aan de totstandkoming van de voorkeurstrategie. Dergelijke processen lopen soepeler, creëren hogere opbrengsten, komen sneller tot realisatie en dragen bij aan mentaal eigenaarschap.

5. BETROKKENHEID VAN MARKTPARTIJEN

Vroegtijdige betrokkenheid van marktpartijen blijkt in de onderzochte praktijken te leiden tot hogere kwaliteit in de realisatie. Met realiteitszin worden kansen gezien en benut. Het vroegtijdig betrekken van marktpartijen, alsook publiekprivate vastgoedexploitaties, is echter geen sinecure. De angst voor unieke voorkennis en juridische interpretaties van staatssteun is sterk, terwijl publieke processen zonder inbreng van kennis en energie van de markt groot risico lopen te stagneren.

6. PROBLEEMDEFINITIE EN OPLOSSINGSSTRATEGIEËN

Urgenties zijn vooral krachtig als de aan te pakken problemen breed worden onderschreven en tijdens het proces worden geactualiseerd. Die problemen worden zo drijvende krachten voor snelheid en slimheid. Hier spreekt het belang van de combinatie van participatieve en representatieve democratie. Als problemen in grote lijnen worden gedeeld, nodigt dat uit tot het ontwikkelen van meer oplossingsstrategieën. De praktijk leert dat één strategie niet volstaat.

7. EXPRESSIE EN VERBINDING VAN BELANGEN

Gebiedsontwikkeling is een proces van voortdurend onderhandelen tussen alle betrokken partijen. Als die onderhandelingen slecht verlopen en uitmonden in een conflict, wordt gemiddeld 20 procent van ieders doelen bereikt. Als de onderhandelingen gaan over al ingenomen standpunten, is een compromis het minst slechte resultaat. Gemiddeld wordt 50 procent van ieders doelen bereikt. Als wordt onderhandeld op grond van ieders belangen met achterliggende waarden, ligt een consensus in het verschiet. Hieruit kunnen verrassende oplossingen ontstaan, waarmee gemiddeld minimaal 80 procent van ieders doelen wordt bereikt.

8. BETEKENIS VOOR RUIMTELIJKE KWALITEIT EN DUURZAME ONTWIKKELING

Gebiedsontwikkeling beoogt meestal een duurzame ontwikkeling en staat ook voor ruimtelijke kwaliteit. Het gaat om de kwaliteit van de objecten, de kwaliteit van de onderlinge samenhang, de kwaliteit van materialen en de kwaliteit van leven. Het vereist professionaliteit, betrokkenheid, overtuiging, vasthoudendheid en bewustzijn van essenties en mogelijkheden van waardecreaties (waarde toevoegen).

9. FOCUS OP INVESTERINGSRESULTAAT

Tussen droom en daad is een focus op het resultaat nodig. Bij gebiedsontwikkeling gaat het per definitie om een integraal en duurzaam investeringsresultaat op de schaal van een gebied, binnen de geldende ruimtelijke context. Een gedeelde focus is nodig om tot snelheid en slimheid te kunnen komen. Zonder focus blijven daden waarschijnlijk uit of zijn de resultaten zwakke aftreksels van wat oorspronkelijk is bedoeld. De sterke focus op tastbaar resultaat maakt gebiedsontwikkeling wezenlijk verschillend van een beleidsproces, zoals ook succesvolle projectteams fundamenteel anders denken en handelen dan beleidsteams.

10. OMGAAN MET GRONDPOSITIES EN GRONDVERWERVING

Zolang een grondpositie het recht geeft tot realisatie, speelt grond een sleutelrol bij gebiedsontwikkeling. In Nederland is het vooral voor gemeenten een belangrijke bron van inkomsten. Voor marktpartijen biedt grond de garantie aan tafel te zitten bij gebiedsontwikkeling. Ook particulieren kunnen zich beroepen op realisatierecht. Grond versterkt in elk geval hun onderhandelingspositie. Vanwege het strategische belang zijn de grondprijzen fors gestegen, ruim boven de inflatie. De keerzijde hiervan zijn de gestegen bouwkosten voor aspirant-kopers van vastgoed, agrariërs die met moeite hun areaal kunnen vergroten en marktpartijen met een oplopende rentelast te maken hebben.

11. FINANCIERING EN FINANCIERINGSARRANGEMENTEN

Gebiedsontwikkeling is in feite een beschavingsoffensief: het opruimen van rommel en het toevoegen van kwaliteit, en dat in een tijd van lokaal demografische krimp en dalende huizenprijzen. Maar gebiedsontwikkeling is zeker ook een publieke verantwoordelijkheid. Zij rechtvaardigt publieke investeringen, naast verevening van baten van marktpartijen. Versterkt door de kredietcrisis blijkt financiering de kurk waarop gebiedsontwikkeling drijft. Het ontwerpen van transparante en sluitende financieringsarrangementen blijkt een vak

dat door relatief weinigen wordt beoefend. Binnen overheden zijn het vaak eenlingen met weinig mandaat voor een eigen inbreng. De deelnemende marktpartijen zijn veelal geïsoleerd opererende groepjes van deskundigen.

Het Praktijkboek Gebiedsontwikkeling II (ISBN 978-90-806647-9-1) is voor 55 euro via internet verkrijgbaar bij webwinkel.curnet.nl.

Projecten met bijzonder leerervaringen: gebiedsontwikkeling

Tijdens de oogstbijeenkomst in maart 2009 is met projectleiders van de volgende projecten gesproken over de ervaringen met gebiedsontwikkeling:

- Spongejob Zuidas
- Bouwen met water
- Deventer uiterwaarden
- KRW-pilots voor gemeenten
- Symbiose tussen veiligheid en natuur
- Urban flood management
- Waardering in coproductie
- Waarheen met het veen
- Waalweelde

Informatie over deze projecten is te vinden op de website:
www.levenmetwater.nl



Colofon

Auteur: Jac van Tuijn, journalist watermanagement

Ontwerp: insandouts communication and design

Fotografie: Vincent Basler

November 2009