

- 4 B. Lammers & A. Reijndorp, *Buitengewoon. Nieuwe vormen van wonen, zorg en service op IJburg*, NAI Uitgevers, Rotterdam/NIZW, Utrecht 2000.
- 5 F. Palmboom, 'Polycentrisme en verstedelijkt landschap in Nederland', in: H. Meyer (red.), *Transformaties van het verstedelijkt landschap*, SUN, Nijmegen 2004.
- 6 D. Kal, *Kwartiermaken. Werken aan ruimte voor mensen met een psychiatrische achtergrond*, Boom, Amsterdam 2001.

Uit: Tien jaar stedelijke vernieuwing. In vijftig teksten en projecten.

onder redactie van Esther Agricola en Gerard Helleman
KEI

NAI Uitgevers, 2006

13

Stagnatie door dynamiek

Friso de Zeeuw

1999

De plaat blijft hangen in de groef. Tal van projecten die integrale gebiedsontwikkeling of wijkwijze herstructurering beogen, stagneren. Hoe kan dat, terwijl er zoveel toegankelijke theorie en praktijkervaring over PPS, zoveel overeenstemming over de 'integrale aanpak' en zoveel gemotiveerde mensen zijn?

Het komt doordat zich tegelijkertijd een hele serie veranderingen in beleid, maatschappij en markt voltrekt. Nieuwe concepten als regierol, interactief bestuur, sociaal ondernemerschap en integraliteit hebben hun bedding nog niet gevonden. In die kolkende dynamiek is het nu eigenlijk een toevalstreffer als binnenstedelijke gebiedsontwikkeling binnen de beoogde termijn lukt. Te veel dynamiek veroorzaakt stagnatie.

Eén factor is het (terechte) streven naar een schaa sprong in de ruimtelijke planning en de gebiedsontwikkeling. Niet langer een patchwork van plannen in een wijk, maar een masterplan voor de hele wijk. Maar hoe die schaa sprong moet, is nog zoeken en tasten. Een tweede factor is de ambitie van de geëmancipeerde corporaties. Voorts

kunnen we kankeren op de overheid. De integrale aanpak uit het Nieuwe Testament van de Stedelijke Vernieuwing trekt een zware wissel op interdepartementale samenwerking. Het volwassen gedachtegoed van het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing over ontkokering dreigt toch weer te eroderen. Gemeenten kunnen op de overspannen arbeidsmarkt lastig goede mensen krijgen of vasthouden. De afhankelijkheid van adviesbureaus groeit met de dag. De communicatie met zittende bewoners, bedrijven en instellingen verloopt met horten en stoten.

Tenslotte moeten ook marktpartijen hun ambities en hun maatschappelijke betrokkenheid bij gebiedsgerichte stedelijke projecten verduidelijken. Het is wel zo helder als zij hun bedrijfseconomische drijfveer voorop stellen, en daarmee de rendementsdoelstelling. Ook de wil en de (financiële) spankracht om langetermijnafspraken te maken is een voorwaarde vooraf. Maar vervolgens is de sleutelvraag: moet de onderneming aandeelhouderswaarde en winstmaximalisatie centraal stellen (het Angelsaksische model), of hanteert ze een breder *mission-statement* met een prominente plaats voor *stakeholdersvalue* en maatschappelijke betrokkenheid (Rijnlandse model)? Het antwoord bepaalt hoever de marktpartij de nek wil uitsteken in termen van risicoprofiel, rendementsverwachting en lange termijnbinding.

De opeenstapeling van ambities en veranderingen plus de reflex naar ouderwets gedrag vergroten de onzekerheid, het afbreukrisico en de kans op vertraging. Vergelijking met de VINEX-aspiraties dringt zich op. Ook daar waren te veel ambities in één keer.

Wat te doen? In ieder geval doorgaan daar waar overeenstemming bestaat over de visie, waar de verschillende belangen met elkaar in overeenstemming kunnen worden gebracht, en het tussen de mensen klinkt. Praktijkervaring en *best practices* zijn in deze fase de beste leermeester. Soms zal matiging van ambities de weg vrij maken voor gebiedsgerichte aanpak door publiek en privaat.

Oftewel: als het niet kan zoals het moet, moet het maar zoals het kan.

Friso de Zeeuw, directeur Nieuwe Markten bij Bouwfonds Woningbouw, wijst er in een vrij vroeg stadium op dat de hoge ambities van het stedelijke vernieuwingsbeleid averechts kunnen werken. Dat ligt behalve aan de ambities zelf ook aan de gekozen werkwijze, de publiek-private samenwerking (PPS) waarin de overheid een zware rol heeft toegewezen aan marktpartijen. Die combinatie wringt, want voor de realisatie van haar hoge ambities maakt de overheid zich sterk afhankelijk van de regels die de markt hanteert voor rendement, risico's en commitment. De Zeeuw, die beide posities uit eigen ervaring kent, houdt de overheid een strenge spiegel voor: de keuze voor marktwerking stelt grenzen aan wat je kunt willen, en bij een lagere inzet kan de opbrengst zekerder zijn.

Oorspronkelijk: Friso de Zeeuw, 'Paradoxe hapering in stedelijke vernieuwing', *Cobouw*, 30 november 1999