



## Gebiedsontwikkeling: wethouder is de spil

**De gebiedsontwikkeling in Nederland staat onder druk en dat blijft niet zonder gevolgen. Projecten verschromen of stoppen. Er wordt steeds harder gevochten om een steeds kleinere koek. Hierdoor is de energie vooral gericht op het veilig stellen van de eigen belangen. Maar het gaat om de kwaliteit van de te ontwikkelen gebieden. Wethouders op zoek naar nieuwe samenwerkingsvormen in een PRC bijeenkomst over de nieuwe generatie Gebiedsontwikkeling.**

Het zijn barre tijden voor gemeenten: de wereldwijde crisis en de bezuinigingen vanuit Den Haag leiden ertoe dat gemeentebesturen ingrijpende maatregelen moeten nemen. Bijvoorbeeld waar het gaat om gebiedsontwikkeling. Die staat in het hele land onder druk. Er zijn vier actuele trends, zo zei praktijkhoogleraar Gebiedsontwikkeling Friso de Zeeuw van de TU Delft tijdens een PRC-bijeenkomst over de nieuwe generatie ruimtelijke ontwikkeling (zie kader). Hij had het over de 4 V's: "Projecten worden verkleind, versoberd, vertraagd of wat ik noem *vershredderd*, gewoon geschrapt", aldus De Zeeuw. "Op allerlei terrein zie je dat er concessies worden gedaan: het project moet goedkoper, van mindere kwaliteit, met minder groen. Dat is een *fact of life*, waar betrokken wethouders mee te maken hebben. Sommige versoberingen zijn niet erg en kunnen plannen over de financiële haalbaarheidsstreep trekken. Denk aan reductie van het aandeel sociale woningbouw of een goedkopere uitvoering van de bodemsanering. Maar er zijn natuurlijk heftige discussiepunten, bijvoorbeeld om ondergronds parkeren te vervangen door parkeren op maaiveld. De crisis heeft ook voordelen. Wij moeten scherper inspelen op de wensen van eindgebruikers. En het komt weer meer aan op het vakmanschap van alle betrokkenen."

### Krachtenveld

De crisis vraagt bezinning over de rol van wethouders in ruimtelijke projecten. In het rondetafelgesprek werd door wethouders (onder andere uit Haarlem, Tilburg en Lansingerland) en experts gediscussieerd over rol en de werkwijze die de wethouder moet hanteren om de crisis te lijf te gaan. "Want één van de doelen van de bijeenkomst", zei Mark Rutherglen, senior adviseur bij PRC, "was het delen van de onderlinge kennis en zorgen. Kijken of we kunnen komen tot een gezamenlijke agenda voor de nieuwe generatie ruimtelijke ontwikkeling. De wethouder zit in een lastig krachtenveld van politiek, markt en gemeente, die alle drie hun eigen belangen en agenda's hebben. Zo wil de markt overleven, de politiek scoren en de gemeente continuïteit in de organisatie. Daartussen staat de wethouder als een soort belangenmanager.

Wij zien dat de wethouder steeds meer (bestuurlijk) procesmanager is, waar het gaat om het verbinden van de achterliggende belangen van de drie betrokken partijen. De kunst is deze belangen te achterhalen, want ze gaan vaak schuil achter het rumoer van de standpunten. De politiek heeft te maken met de waan van de dag, terwijl de markt juist afspraken wil over langere termijn."

Volgens Rutherglen is een goede wethouder de spil bij het verbinden van de partijen. "Hij brengt de juiste disciplines, partijen, belangen en geldstromen bij elkaar om een gebied de juiste functies te geven. Weet wat er moet gebeuren en wie hij daarvoor moet inschakelen. Hij moet daarom vooral boven de partijen staan."

### **Signaal**

Er was een breed gedeelde zorg over de gevolgen van der crisis: onder druk van de crisis dreigen ruimtelijke projecten aan kwaliteit in te boeten – lees: het moet allemaal goedkoper worden uitgevoerd. "Je moet zo lang mogelijk vasthouden aan je standpunten, als signaal naar de markt", zei wethouder Nieuwenburg van Haarlem. "Niet te snel zeggen: *oké, laat dan die ondergrondse parkeergarage maar zitten*. Je moet een heldere lijn aanhouden om de kwaliteit te waarborgen: afspraak is afspraak. Je kunt wel zoeken naar slimmere oplossingen, door fasering of andere financiële constructies. Uiteindelijk gaat het om het optimum dat ontwikkelaars financiële ruimte geeft en er voor zorgt dat de ondergrondse garage er dan toch komt, desnoods gefaseerd. Dat vakmanschap is er gewoon in Nederland."

Uiteraard kwam ook de spanning tussen wethouder en ontwikkelaar op tafel. De wethouder vindt dat de ontwikkelaar te snel plannen laat varen als de financiën in het geding komen, terwijl de ontwikkelaar de wethouder vaak gebrek aan durf verwijt. Dat zijn hardnekkige beelden, beaamden de meeste aanwezigen. Ten onrechte, zei één van de wethouders. "Markt en politiek bestuur moeten blijven praten, alleen al vanwege het gezamenlijke economische en financiële belang. Ik zou zeggen: blijf zoeken naar die gemeenschappelijke belangen, daar kun je elkaar vinden."

### **Samenwerking**

Wethouders kunnen ook op zoek naar nieuwe samenwerkingsvormen, aldus De Zeeuw. Hij kwam met twee voorbeelden. Zoals de *Bouwclaim Nieuwe Stijl*. Een overbruggingsmodel-voor-crisistijd. In dit model 'stalt' de marktpartij grond bij de gemeente. De gemeente financiert het grond en maakt afspraken over rente en aflossing. Daar zit het voordeel in: de gemeente kan vaak goedkoper financieren en de marktpartij kan haar balans verlichten. De gemeente laat planvorming, ontwikkeling, realisatie en exploitatie over aan de markt, inclusief de daarbij behorende risico's. Daarna maakt de gemeente de grond fiscaal bouwrijp. De Zeeuw: "Bij de gefaseerde realisatie worden gronden in fases overgedragen aan de marktpartij. De gemeente maakt de grond fiscaal bouwrijp en doet genoeg om zelf BTW-plichtig te zijn. Aan de grondafname zit een maximum tijdslimiet van bijvoorbeeld tien jaar, zodat het risico dat de gemeente uiteindelijk toch met een deel van de grond blijft zitten, beperkt is."

Een tweede, nieuwe vorm van samenwerking is de *Joint Venture Light*. Hierbij selecteert de overheid een marktpartij als samenwerkingspartner voor het maken van het masterplan, de processturing en *businesscase*. De marktpartij brengt haar kennis en kunde in en betaalt een deel van de externe kosten van plan en proces. De marktpartij 'krijgt' een ontwikkelingsclaim voor een deelgebied tegen marktconforme condities. Voordeel: de gemeente profiteert van de marktkennis voor de integrale gebiedsontwikkeling en de marktpartij beperkt haar vermogensbeslag. Het waren twee ideeën waar de gespreksdeelnemers wel wat mee konden. Alleen: "Je moet in het tweede geval zeker de kwaliteit van de openbare ruimte zorgvuldig meenemen", zei wethouder Möller van Tilburg. "Want dat laten ze anders heel gemakkelijk liggen. Je moet juist dit tot de laatste steen afbakenen."

### **Verrassingen**

Er zijn spelregels nodig voor een goede rolverdeling tussen wethouder, gemeenteraad en marktpartij, werd geconstateerd. Dus niet alleen een speciale raadscommissie voor grote projecten, maar ook informele overleggen met raad en belanghebbenden om verrassingen te voorkomen. Helemaal sinds de dualisering van het gemeentebestuur is de wethouder vaak een schietschijf voor raadsleden. In dat licht is ook een heldere, directe communicatie met projectontwikkelaars en corporaties van belang. Dat komt de samenwerking ten goede en zorgt voor een betere verstandhouding. De wethouder kan dan ook vervolgens aan de raad duidelijk wat de markt vraagt en wat de markt wel en niet kan bieden. Zo wordt hij de juiste spil in het krachtenveld.

### **Ruimtelijke ontwikkeling**

Het rondetafelgesprek "De bestuurder als procesmanager en de nieuwe generatie ruimtelijke ontwikkeling" in Woerden werd onlangs georganiseerd door PRC, in samenwerking met de praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling aan de TU Delft ([www.gebiedsontwikkeling.nu](http://www.gebiedsontwikkeling.nu)). Doel was om ontwikkelingen in "nieuwe generatie gebiedsontwikkeling" met elkaar te delen. Wethouders waren aanwezig om van gedachten te wisselen en zich te laten bijpraten. PRC, onderdeel van de divisie Gebouwen van ARCADIS, is een adviesbureau dat zich richt op bouw, huisvesting, ruimtelijke ordening en infrastructuur. Waar het gaat om de gebiedsontwikkeling, houdt PRC zich bezig met zaken als proces- en omgevingsmanagement, herstructurering / functiewijziging en opwaardering van bestaand stedelijk gebied. Het bedrijf ontwikkelde onder andere de Herbestemmingswijzer en het Ontbouwingsplan. ([www.prc.nl](http://www.prc.nl))