

**Stadzaken, 17-08-2018**

# **DAT: Develop Apart Together**

*Friso de Zeeuw, emeritus hoogleraar gebiedsontwikkeling TU Delft*

## **Over wat voor soort gebieden en opgaven gaat het?**

In aantrekkelijk gelegen binnenstedelijke gebieden - meest verlopen bedrijventerreinen - die in aanmerking komen voor transformatie doet zich de volgende situatie voor. Grond- en opstaleigendommen zijn versnipperd. De eigenaren hebben uiteenlopende belangen, ambities en competenties.

Voor een deel zijn het professionele project- en gebiedsontwikkelaars die posities hebben verworven en zo snel mogelijk aan de slag willen met hun eigen plan voor hun eigen plot.

Daarnaast zien we dat er nog enkele behoorlijk functioneerde bedrijven zitten die het liefst zouden door-exploiteren. Met een deel valt te praten als de bedrijfs-verplaatsing of beëindiging financieel bevredigend kan worden geregeld. Enkele willen zelf de herontwikkeling ter hand nemen.

In de derde plaats vinden we ook enkele eigenaren die speculatief hebben ingekocht. Zij willen hun eigen plot commercieel optimaliseren, de waardestijging afwachten en dan uitstappen.

De gemeente bezit vaak vanouds enkele percelen, heeft wellicht wat nog bijgekocht, maar is overigens niet van plan het hele plangebied te verwerven.

Enkele percelen zijn al - formeel of informeel - getransformeerd: in al dan niet gerenoveerde gebouwen hebben zich start-ups gevestigd, alsook een aantal culturele voorzieningen en horeca. Zij koesteren de bestaande functiemix, waarin naast (betaalbaar) wonen ook plek blijft voor andere minder kapitaalkrachtige functies. Zij bepleiten een kleinschalige, organische aanpak.

Herontwikkeling stuit op verschillende plots op specifieke milieuproblemen: geluid, stank stof, risico, vrachtverkeer, bodemverontreiniging. Hoewel een functiemix bij iedereen hoog in het vaandel staat, zijn enkele bedrijven niet te handhaven, zoals een betoncentrale.

Na een aanvankelijke inzet op een geleidelijke, organische herontwikkeling (in de crisisperiode) heeft de gemeente heeft forse beleidsambities voor het gebied geformuleerd, met een fors binnenstedelijke woningbouwprogramma (verdichting) met een ook sociaal deel, een nog niet uitgekristalliseerde mobiliteitsvisie, energietransitie, klimaatadaptatie en meer.

De investeringsdruk van de meeste eigenaren is groot. Zij willen liefst zo snel mogelijk aan de slag, want de marktomstandigheden zijn gunstig. Intussen zien de meeste eigenaren wel in dat een overall-visie op het gebied, de openbare ruimte en infrastructuur, energievoorziening en de functionele en ruimtelijke kwaliteit een gezamenlijk aanpak vergt.

Tot zover de gegeneraliseerde schets van deze transformatiegebieden.

## Voorbeelden

Voorbeelden van transformatiegebieden met versnipperd eigendom die we op het oog hebben:

- Binckhorst (Den Haag)
- Merwedekanaalzone (Utrecht)
- Achtersluispolder (Zaanstad)
- Piushaven (Tilburg)
- Kanaalzone (Alkmaar)
- Schie-oever (Delft)
- Eemskanaalzone (Groningen)
- Cruquius (Amsterdam)
- Maasterras (Dordrecht)
- Havengebied (Rijswijk)

De variatie in deze gebiedsontwikkelingen is groot. Zo varieert het woningbouwprogramma van ca. 1.500 tot - in de hoogste scenario's - 10.000 woningen. Ook het stadium van planvorming en realisatie loopt ver uiteen: terwijl de herontwikkeling van Piushaven al sinds 2001 loopt, moet met de Achtersluispolder nog een begin worden gemaakt.

## Wat 'apart' en wat 'together'?

Net als bij gebieden met een eenvoudige, enkelvoudige eigendomsstructuur kennen wij de vaste hoofdelementen van een herontwikkeling:

- programma: welke functiemix met welke bandbreedte; tijdplanning;
- ontwerp en infra (visie; masterplan; plannen voor de deelgebieden);
- financiën: sluitende businesscase (al dan niet sluitend gemaakt met een vorm van subsidie);
- proces: rolverdeling, samenwerkings-arrangementen en participatie.

Het versnipperd eigendom roept een aantal extra puzzels op. De businesscase moet niet alleen voor het gebied als sluitend zijn, maar in principe ook voor de verschillende eigenaren afzonderlijk. De vereveningsmogelijkheden zijn dus kleiner.

Een andere kwestie is op welke aspecten centrale sturing en 'regie' nodig en wenselijk is en wat elke eigenaar (of cluster van eigenaars) zelf kan doen? Daar komt de naam vandaan: 'Develop Apart Together'.

Het is evident dat vanuit haar verantwoordelijk de gemeente daar in een hoofdrol speelt. Maar zijn de eigenaars in staat samen een visie en een (master)plan maken; of tenminste een serieuze voorzet?

## Overzicht centrale gebiedstaken

Niet alleen de inhoud van de gebiedstaken vergt maatwerk, dat geldt ook voor de manier waarop die georganiseerd worden in de 'gebiedsorganisatie' en welke rol de verschillende partijen daarin spelen.

Partijen kunnen aan de gebiedsorganisatie dus uiteenlopende taken en bevoegdheden en budgetten toekennen. Hier geef ik een (niet-uitputtende) opsomming:

- gebiedsvisie met programma op hoofdlijnen en fasering
- inhoudelijke en proces- afspraken over de planvorming; kwaliteitsbewaking van de afzonderlijke deel-plannen en plots
- dichtheid, bouwhoogten, openbare ruimte; plintinvulling'
- publieke voorzieningen (waaronder openbare ruimte): welke, fasering, realisatie en bekostigingsmethodiek, met investeringsschema
- mobiliteitsconcept; collectieve voorzieningen voor parkeren, fietsen, o.v.;
- energie-concept
- afval-concept
- planning gezamenlijke en maatschappelijke voorzieningen zoals scholen en kinderopvang;
- afstemmen tussen projecten en bouwproductie (dus niet alles tegelijk)
- organisatie bewoners- en bedrijven-participatie
- gezamenlijke marketing, promotie, 'placemaking' en (culturele) manifestaties;
- coördinatie van verkoop en verhuur

De samenstelling en zwaarte van het takenpakket is zoals gezegd variabel en is maatwerk per gebiedsontwikkeling.

De genoemde thema's worden geheel of gedeeltelijk gebundeld in een document dat een naam draagt als: 'spelregelkaart', 'gebiedsvisie', 'essentiedocument', 'gebiedsaanpak'. De term 'masterplan' probeert men zoveel mogelijk te vermijden omdat die kennelijk associaties oproept blauwdrukplanning. Om het 'in beton gegoten' plan te vermijden, is een verschuiving van de inhoud naar het (samenwerkings-)proces merkbaar.

Daarnaast is uiteraard van belang hoe het geldende bestemmingsplan eruit ziet: conserverend; globaal of getailleerd. Van minstens even grote betekenis is de vraag hoe de gemeente in de praktijk dat bestemmingplan hanteert: is zij bij voorbeeld bereidwillig om - in de grotere visie passende - afwijkingen snel te faciliteren?

## **Financiën**

De in het gebied actieve marktpartijen en de gemeente betalen doorgaans samen de gebiedsorganisatie. De organisatie doet zelf geen (grote) investeringen, ontwikkelt geen vastgoed en doet geen grondexploitatie in de gangbare zin van het woord. Wel dragen de afzonderlijke marktpartijen bij aan de publieke voorzieningen in het gebied op basis van

anterieure overeenkomsten. Het is mogelijk een meta-leidraad te maken voor de kostenafdracht die per individuele plot/eigenaar wordt uitgewerkt.

### **Gebiedsregisseur cruciaal**

Cruciaal voor het welslagen van een DAT-relatie is de persoon die de gebiedsorganisatie aanvoert. Dat moet een mannetjesputter (m/v) zijn die de groene baret op heeft. Dit type moet niet alleen de in de gebiedsontwikkeling actieve partijen op één lijn ziet te brengen en te houden, maar - minstens even belangrijk – zo nu en dan door de gemeentelijke bureaucratie heen weten te breken. De persoon kan voortkomen uit te kring van de gemeenten of van de marktpartijen; het kan ook een onafhankelijke ingehuurd procesmanager zijn.

De basis voor het DAT-model is gelegd in het boek '[Zo werkt gebiedsontwikkeling](#)', waarvan recent een tweede druk verscheen.