DVDP 19 Mei 2022

Versnellen Gebiedsontwikkeling

Actieagenda wonen

SITE Urban Development

Agenda

1. Versnellen als opgave / Beschouwing NL & Casussen
2. Gebiedsontwikkeling / Typering van proces
3. Aanbevelingen / Operationalisering
4. Debat + Hoe verder…?

Versnellen als opgave

1

Startpunt traject

“De tijd tussen een eerste initiatief en de bouw van woningen is nu gemiddeld zeven jaar…Veel te lang!

Vraag aan SITE

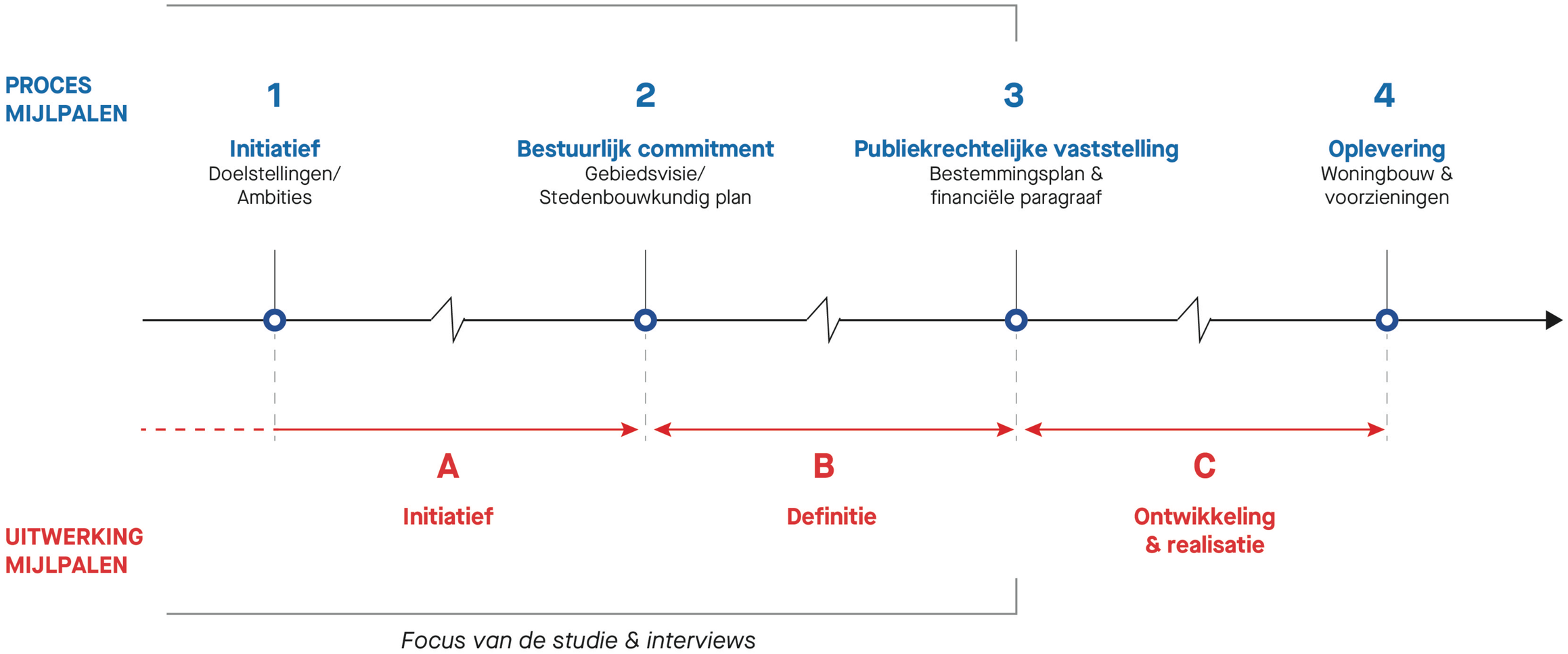
Versnellen voorfase

- **Hoe komen we tot snellere en voorspelbare besluitvorming en procedures?**
  Besluitvorming gemeentes en markt

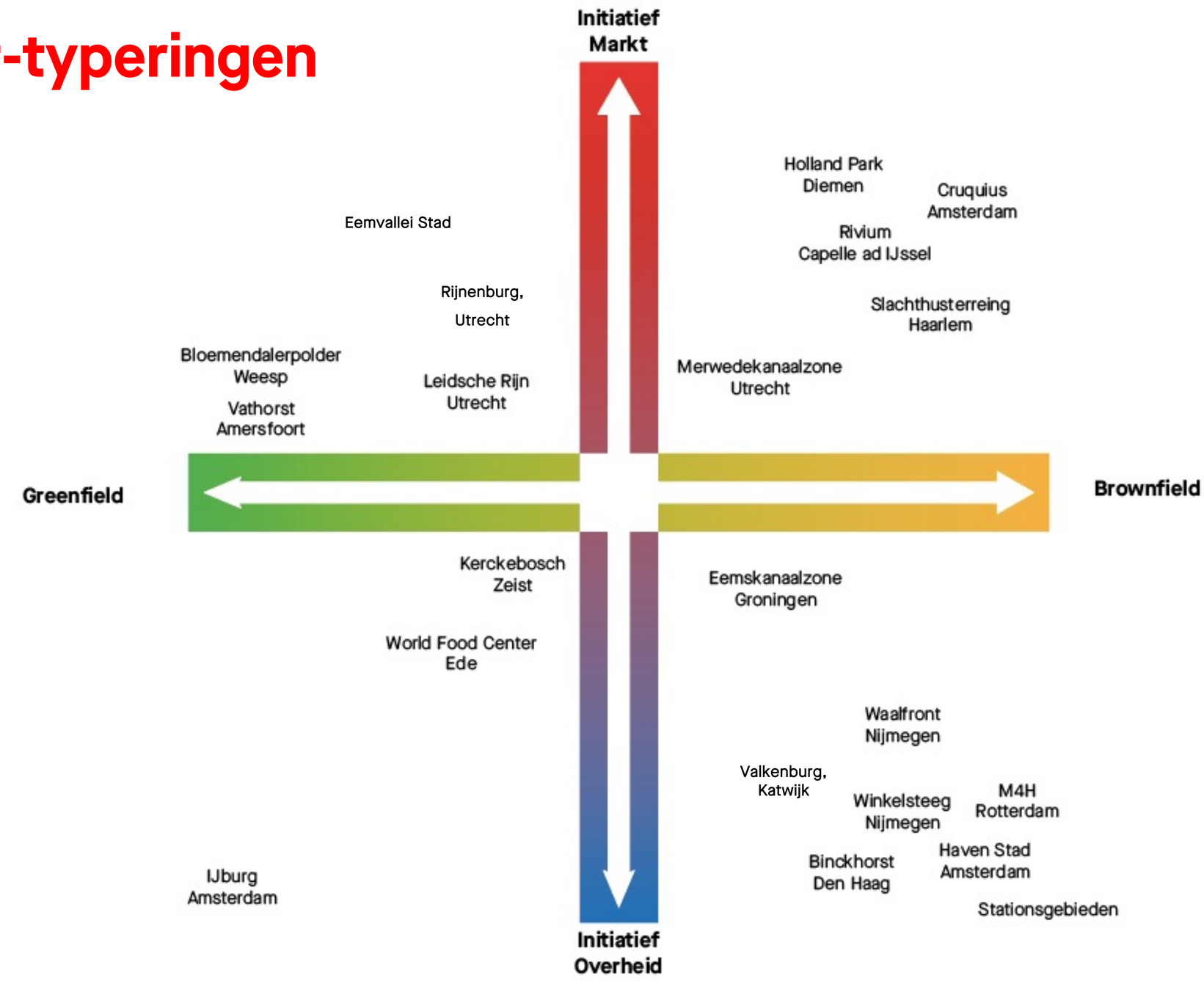
- **Do's en don'ts vanuit leerprojecten; breder toepasbaar!**
  Interviews en eigen onderzoek: aanbevelingen

Focus op voorfase van gebiedsontwikkeling

Vanuit perspectief gemeenten



Project-typeringen



Wat zijn voorbeelden van *bijzonder snelle* gebiedsontwikkelingen?

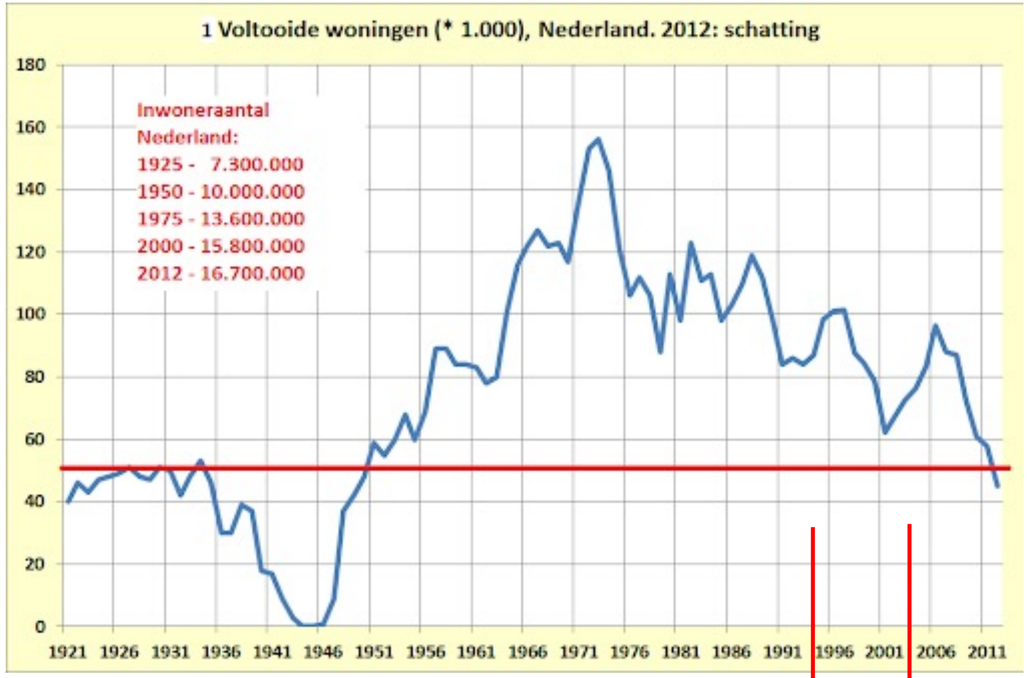
Vraag aan jullie

Wat voor soort tempo maken we grofweg?

- ‘65-’75 ; ‘75-’85 ; ‘85-’95
  Iedere tien jaar 1 miljoen woningen

- ‘95-’2015 / Vinex
  Twintig jaar voor 1 miljoen woningen

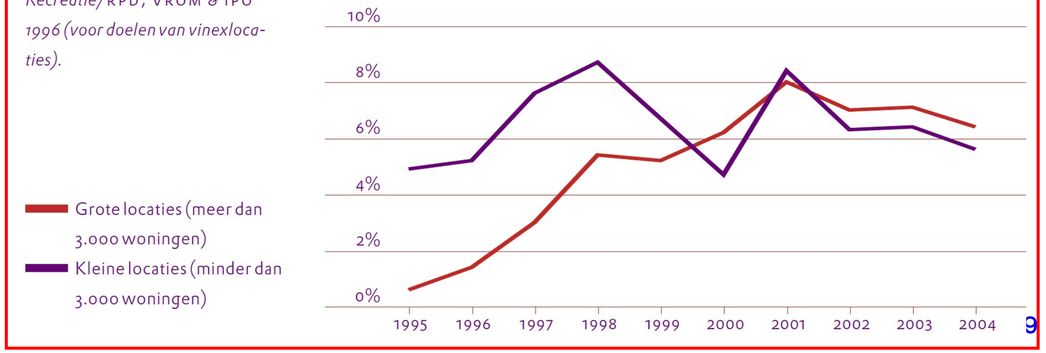
- Novi opgave =
  1 miljoen woningen in tien jaar tijd
- Huidig tempo
  70.000 woningen per jaar
  700.000 wo/10 jaar?



Vinex grote en kleine locaties
Doelbereik in %

Bronnen: CBS-woningmutaties; Vinexlocatiebestand van Stichting Recreatie/RPD; VROM & IPO 1996 (voor doelen van vinexlocaties).

Figuur 9. Ontwikkeling van het jaarlijkse doelbereik op kleine en grote vinexuitleglocaties, 1995–2004



De lange duur van ontwikkeling

- VINEX ging om 1 mln woningen, waarvan slechts een deel de bekende buitenstedelijke wijken
- Planvorming VINEX = 1988 tot 1994
- Start bouw eerste Vinexwijken = 1995
- Een aantal wijken gereed circa 2015
- Vele wijken nu nog niet gereed: Vathorst, Waalsprong, Stadshagen, Leidsche Rijn, IJburg, ….

Diversiteit aan leerprojecten

Rijswijk Buiten | Kerckebosch Zeist | Rijswijk Bogaard | Spoorzone Zwolle | Holland Park | Aanpak Veldhoven

▲ Wethouder Hans van de Looij bij de appartementen op de hoek Ambachtslaan-Klokkenmaker waar sne nieuwe duurzame appartementen voor in de plaats komen. © Bert Jansen/DCI Media

Snel bouwen, het lukt in Veldhoven

Leerproject Holland Park, Diemen

Project

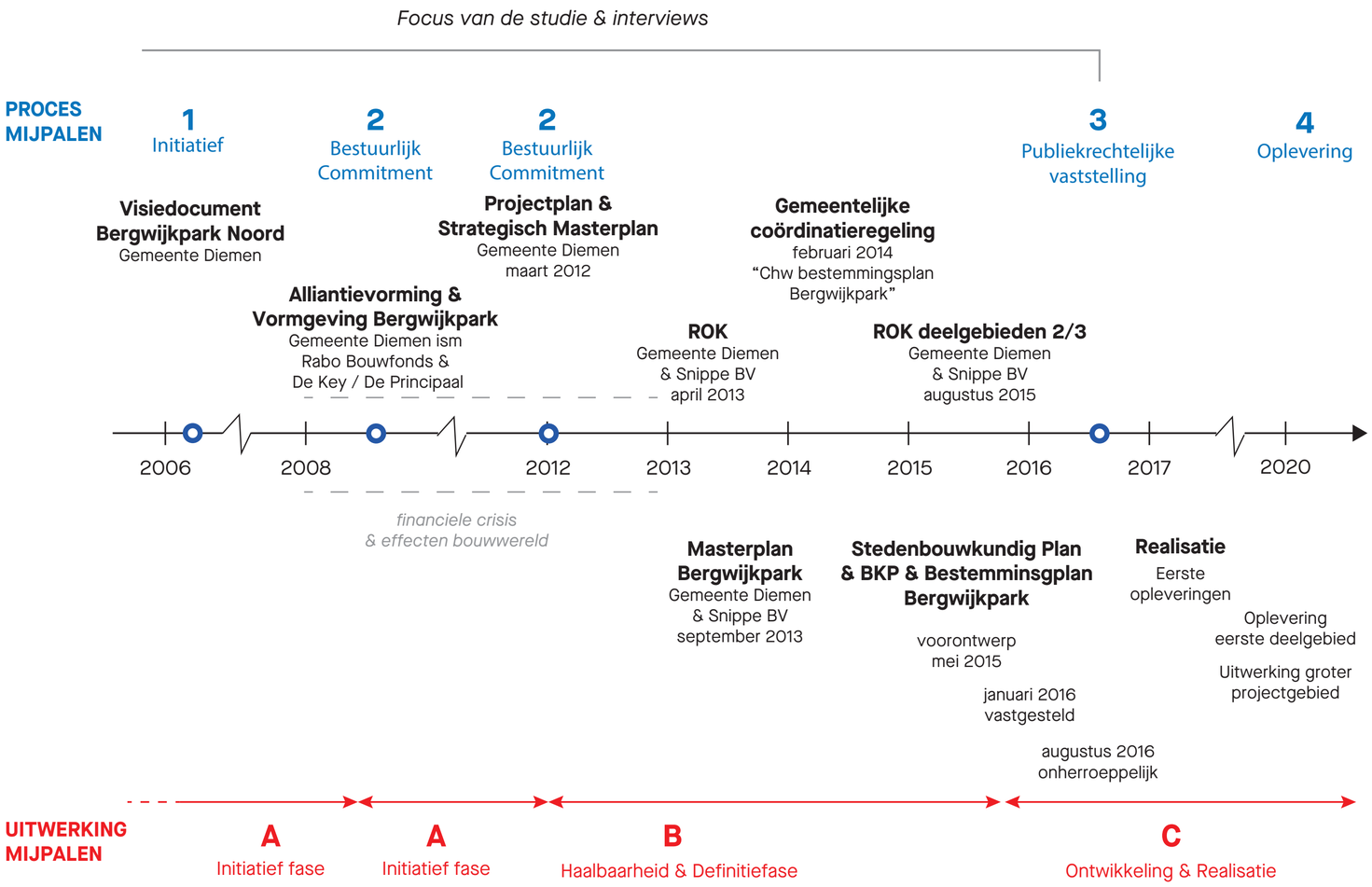
- Transformatie Bergwijkpark (kantorengebied van 30 ha.) met structurele leegstand naar een wijk met 3.000 woningen aangevuld met ca. 7.500 m2 aan winkels, horeca en dienstverlening.

Leerproject Holland Park, Diemen

Tijdslijn

- 2007: 90% leegstand, kantorengebied van 100.000 m²
- 2008: Mislukte alliantievorming
- 2013 het Masterplan Bergwijkpark als raamwerk + ROK met Snippe BV
- 2016: onherroepelijk BP

- Hoe lang duurde de voorfase?
  - Positief beschouwd ca 4 jaar
  - Breder beschouwd ca 10 jaar



Leerproject Rijswijk Bogaard

Project

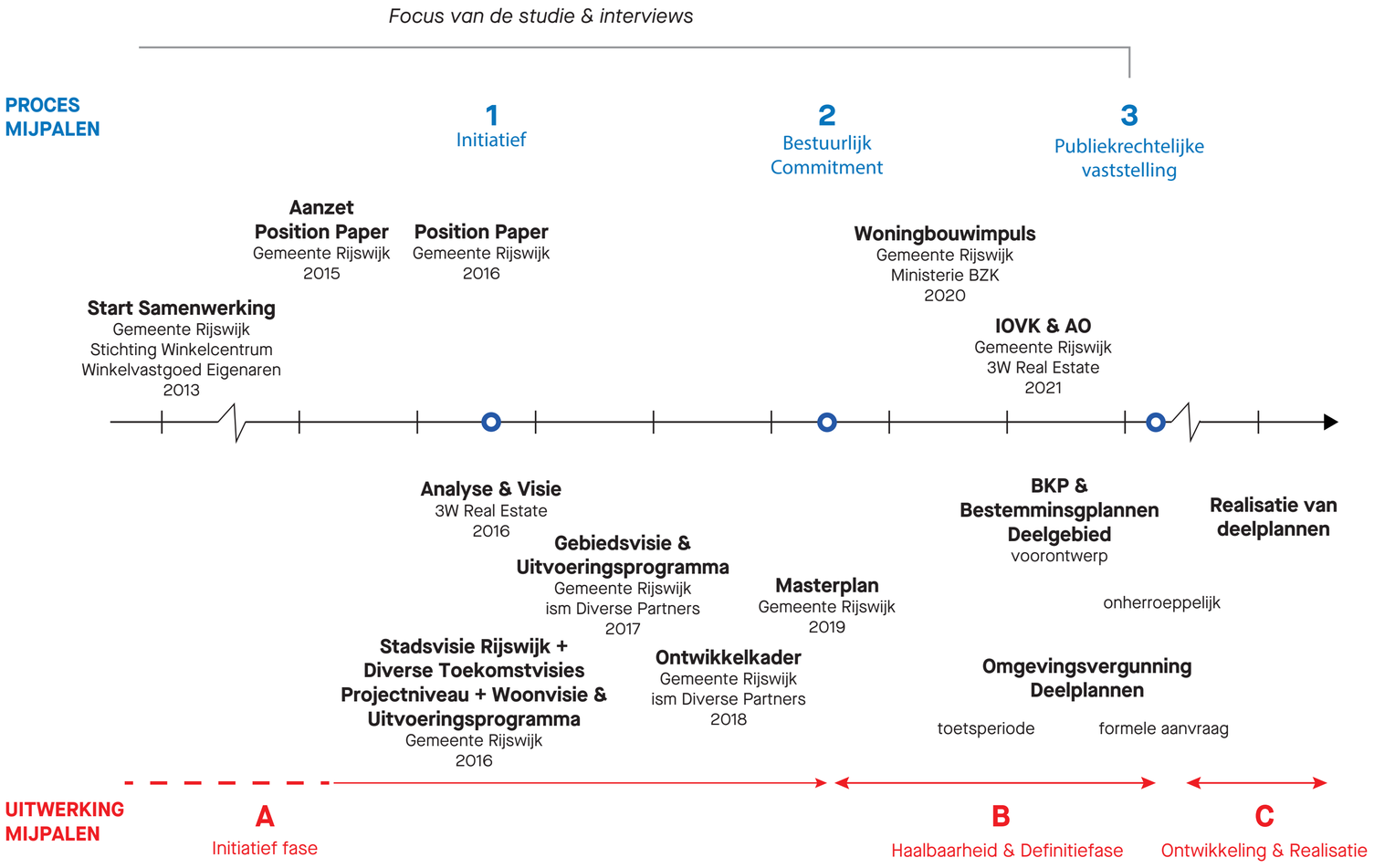
- Winkelcentrum In de Bogaard verloor de laatste jaren de aantrekkingskracht als regionaal winkelcentrum. De gemeente werkt samen met diverse partners aan de transformatie naar een full-service “Bogaard Stadscentrum”.
- Toevoeging van circa 2.000 woningen + ntb toevoegingen van diverse functies zoals kwalitatieve horeca, zorgfuncties, ateliers en kantoorruimtes, kleinschalige dienstverlening, onderwijsfuncties, leisure programma’s.
- Minimaal 17.500 m2 BVO van het winkeloppervlak binnen het winkelcentrum wordt getransformeerd.

Leerproject Rijswijk Bogaard

Tijdlijn

- Start samenwerking met winkeleigenaren in 2013
- Position paper 2015
- Analyse en visies in 2016
- BP 2022?

- Hoe lang duurde de voorfase?
  - Positief beschouwd minimaal 6 jaar
  - Breder beschouwd ca 9 jaar



Leerproject Kerckebos, Zeist

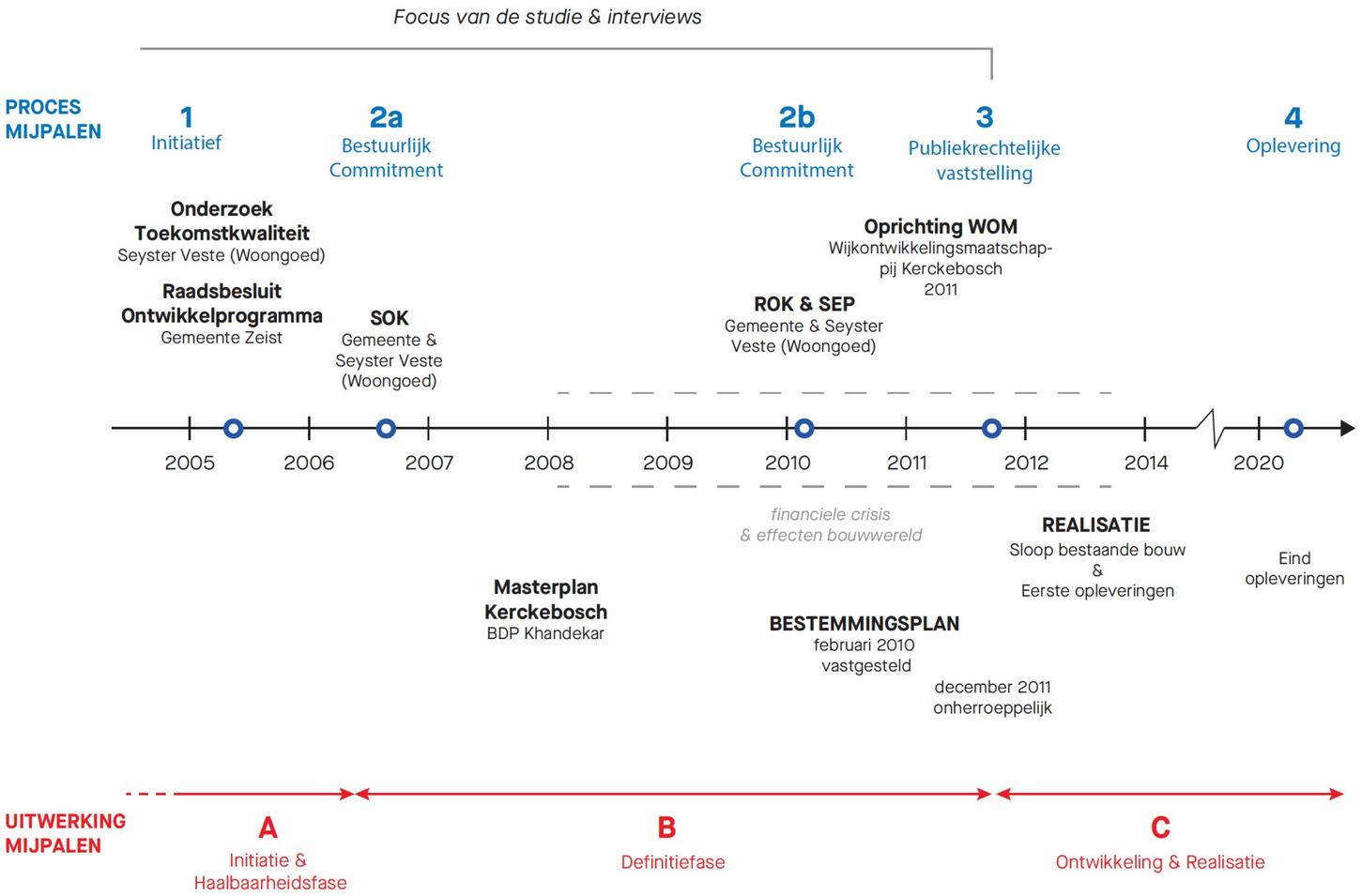
- Project
  - In de Wijkvernieuwingssopgave Kerckebosch zijn sociale woningbouwflats over een periode van twaalf jaar vernieuwd tot een woonwijk in een groen woonlandschap.
- Het gebied van 46,5 hectare omvat:
  - circa duizend woningen
    een multifunctioneel centrum
    een winkelcentrum
  - een brede School en een middelbare school
- WOM Kerckebosch, samenwerking Woningcorporatie Woongoed Zeist & gemeente Zeist. Gronduitgifte van bouw- en woonrijpe gronden.

Leerproject Kerckebos, Zeist

Tijdlijn

- Start samenwerking met SOK in 2006
- Door/herstart in 2010 met ROK & SEP

- Hoe lang duurde de voorfase?
  - Breder beschouwd ca 6 jaar



Wat leren wij hieruit?

Onze lessen van de voorfase

1. Er is geen ideaaltypische aanpak die tot versnelling leidt
2. De initiatief fase is vaak rommelig
3. Geen eenduidige typering initiatief fase
4. Team en cultuur bepalender dan beleid en proces
5. Gedeelde urgentie cruciaal voor doorloop
6. Zachte waarden in samenwerking niet te onderschatten
7. Een goede voorbereiding aan publieke zijde is essentieel
8. Versnellen is niet vanzelfsprekend

Lessons Learned / 2

De initiatieffase is vaak rommelig

- Voor de meeste ontwikkelingen kunnen diverse ‘startmomenten’ aangewezen worden.
- Hoge mate van *trial & error*, cyclische aard van het ontwikkelproces.

Lessons Learned / 5

Team en cultuur bepalender dan beleid en proces

- Vanuit de hoge mate van complexiteit kan er niet op één afgebakend eindresultaat gestuurd worden.
  Sturen en samenwerken vanuit gemeenschappelijke doelstellingen.

- Een vastomlijnd beleid en proces helpt ten dele, belangrijker is de flexibiliteit en het probleemoplossend vermogen van de mensen die eraan werken.

Lessons Learned / 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-maatschappelijk druk vanuit afspraken en beloftes richting stakeholders.

Lessons Learned / 8

Versnellen is niet vanzelfsprekend

- Het methodisch sturen vanuit GOTIK is maar beperkt mogelijk, de complexiteit van gebiedsontwikkeling is daarvoor te hoog. Een reeks bepalende aspecten, beïnvloeden elkaar en zijn dynamisch.

Gebiedsontwikkeling

2

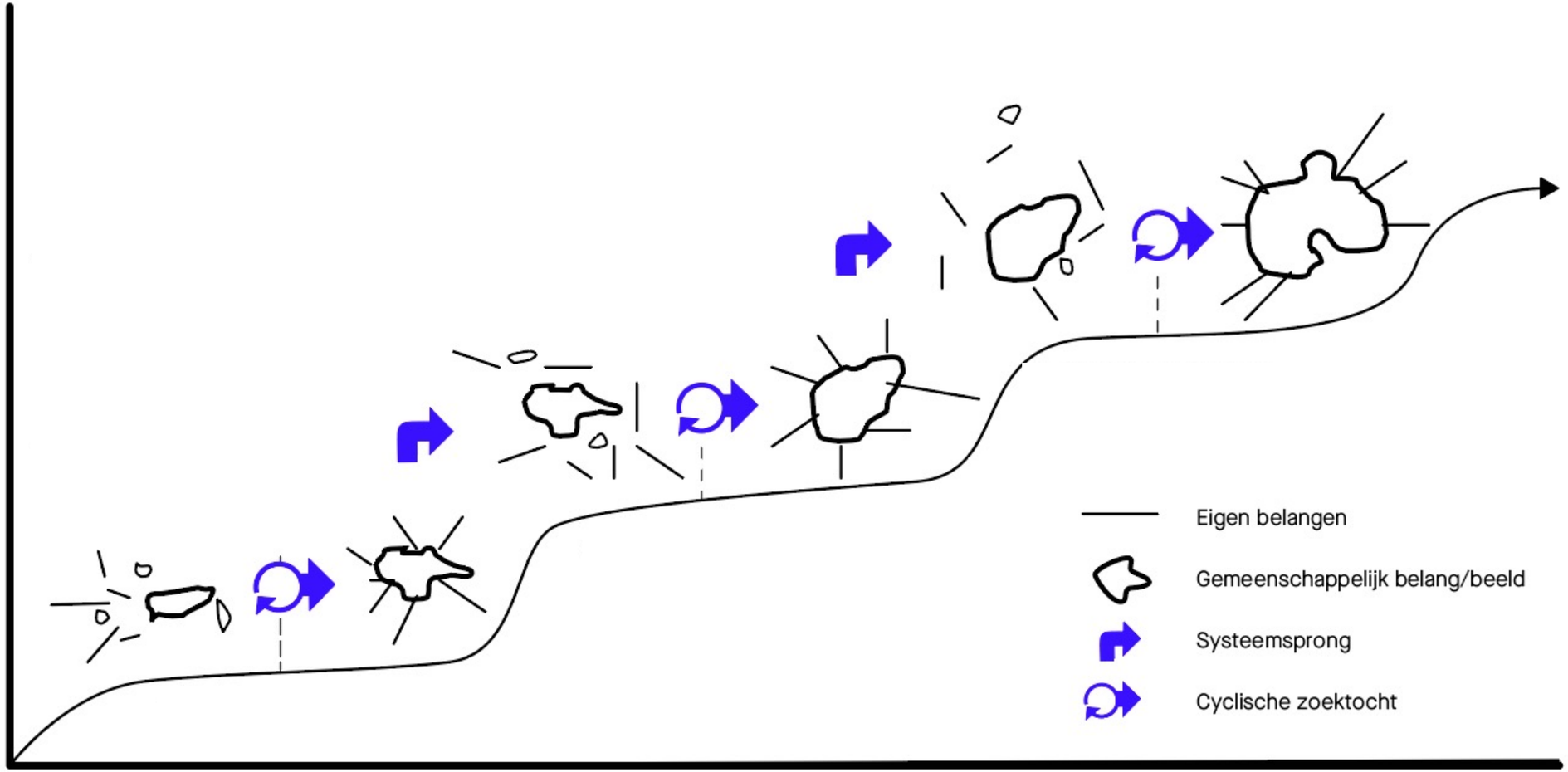
Proces van gebiedsontwikkeling

Aantal kenmerken

1. Diffuus startmoment: vaak door- en herstarten
2. Geen vaste duur: commitment en urgentie
3. Cyclisch van aard: trial & error: markt, ontwerp, beleid
4. Veelheid van partijen: invloed van stake- en shareholder
5. ...

Interpretatie proces gebiedsontwikkeling

Ideaaltypisch: groei van gemeenschappelijk belang



Wat zijn volgens jullie de belangrijkste oorzaken van vertraging?

Vraag aan jullie

Wat bepaalt het tempo van gebiedsontwikkeling?

Belangrijke factoren

- **Financiële haalbaarheid**
  kosten en opbrengsten, financiële markt, conjunctuur,..
- **Mensen**
- Probleemoplossend vermogen, capaciteit
- **Draagvlak**
- Urgentie, gemeenschappelijk doel, stake-, shareholders, politiek, maatschappelijk..
- **Fysieke complexiteit**
- fysieke context, stapeling van eisen
- **Organisatie**
  samenwerkingsvorm, initiatief

Proces van gebiedsontwikkeling is

Sturen in chaos

Inspelen op tegenstrijdige belangen, dynamiek op diverse schaalniveaus, bv:

- instorten kantorenmarkt
- een actieve bewoner die tegen planvorming
- veranderende Europese wetgeving
- …

Wat kunnen we eraan doen?

Aanbevelingen

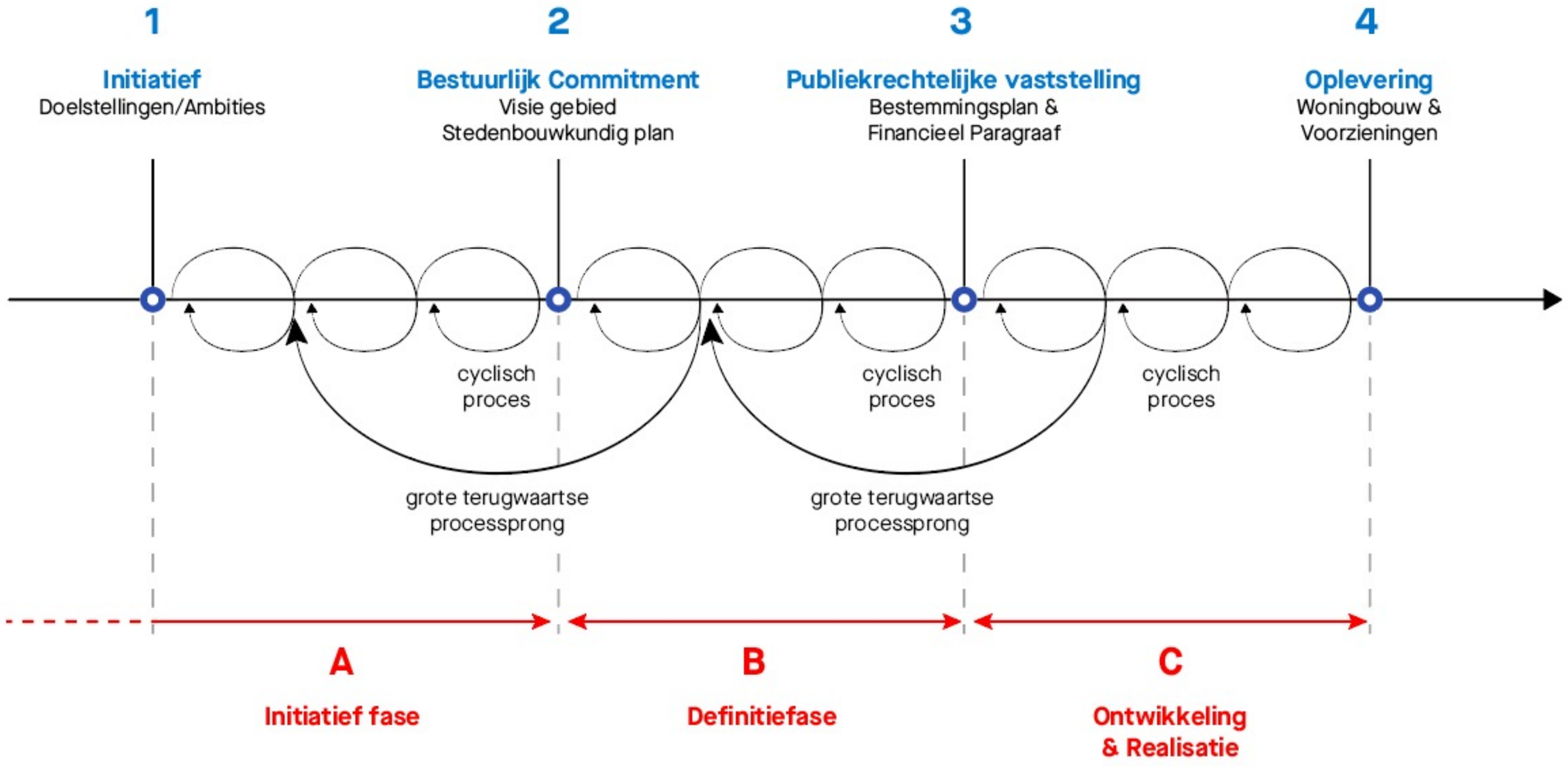
3

Grote diversiteit en complexiteit… en wat nu?

“Op welke manier voortgang borgen? Welke aanbevelingen?

Cyclisch proces VS grote terugwaartse sprong

Continue doorloop verloopt chaotisch, vaak grote vertragingen



Onze invalshoeken voor aanbevelingen

A Voorkomen van vertraging

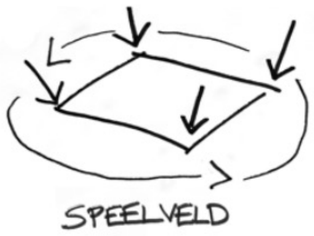
Dit zijn de werkzaamheden die publieke en private partijen altijd kunnen uitvoeren om de kans op een vlot proces zo groot mogelijk te maken.

B Versnellen van processen

Ingrepen in het proces die nieuwe manier met het vak van gebiedsontwikkeling omgaan en daarin meer tempo aanbrengen.

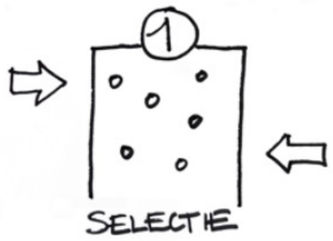
5x “S”

Onze aanbevelingen op een rij (1/2)



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

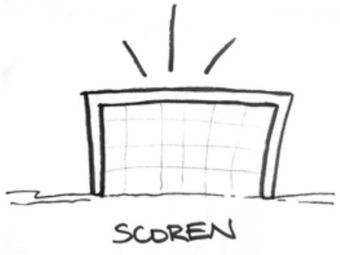
6. Versnel de uitwerking van geprioriteerde projecten [B3]
7. Werk aan cultuur en menskant [A6]
8. Organiseer bewust cultuurclashes in het proces [A7]
9. Betrek op strategische wijze stakeholders [A8]

5x “S”

Onze aanbevelingen op een rij (2/2)

STRATEGIE

10. Gebruik fasen als instrument [A3]
11. Houd de balans tussen vraag, de 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]

[A] Voorkomen van vertraging

1. Zorg dat de gemeentelijke gereedschapskist op orde is
2. Verhelder het ontwikkelingsproces voor alle betrokkenen
3. Gebruik fasen als instrument
4. Houd de balans tussen vraag, de fysieke situatie en middelen
5. Werk aan strategische planvorming
6. Werk aan de cultuur en menskant
7. Organiseer bewust cultuurclashes in het proces
8. Betrek op strategische wijze stakeholders

[A4] *Balans tussen vraag, de fysieke situatie en middelen*

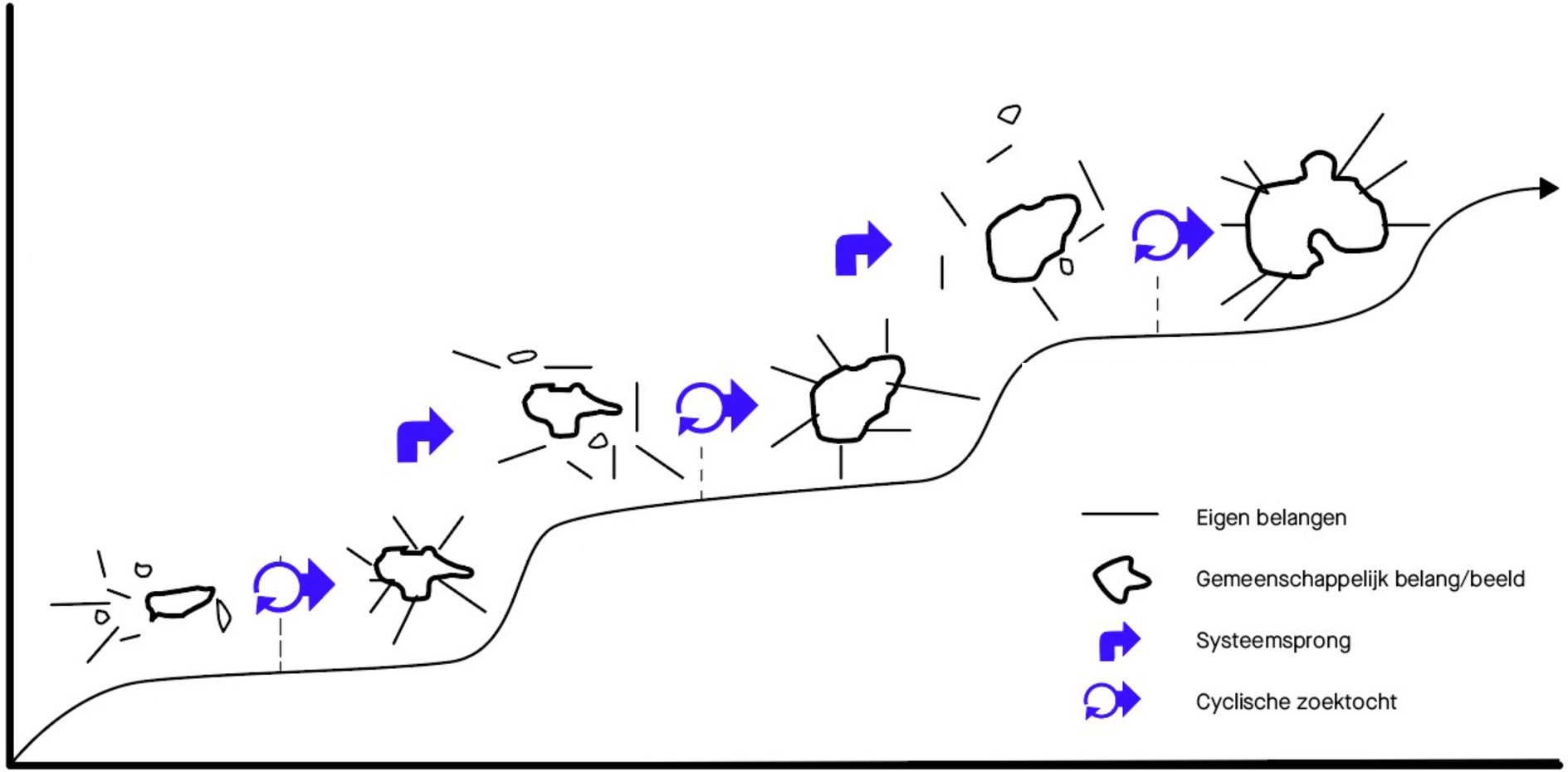
- Samenbrengen van drie lijnen:
  1. De vraag: markt, samenleving draagvlak
  2. De fysieke kenmerken: mogelijkheden van de plek, kwaliteit, etc.
  3. De middelen van betrokken partijen: investeringskracht, buca, capaciteit kennis, kunde en uitvoering, etc

→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 drie invalshoeken beslaat.

[A4] *Balans tussen vraag, de fysieke situatie en middelen*

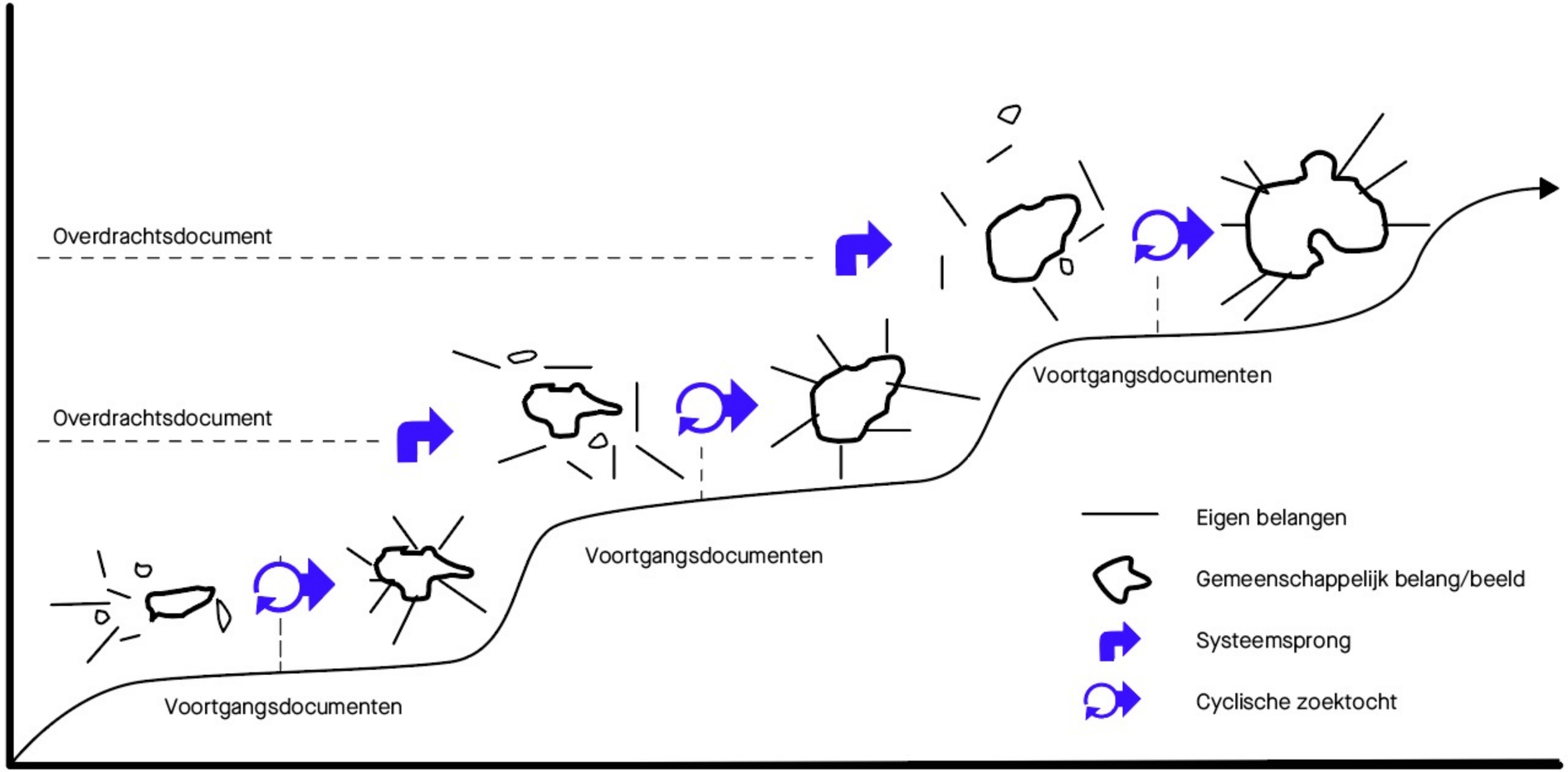
Ideaaltypisch: groei van gemeenschappelijk belang



[A4] *Balans tussen vraag, de fysieke situatie en middelen*

Ideaaltypisch: groei van gemeenschappelijk belang

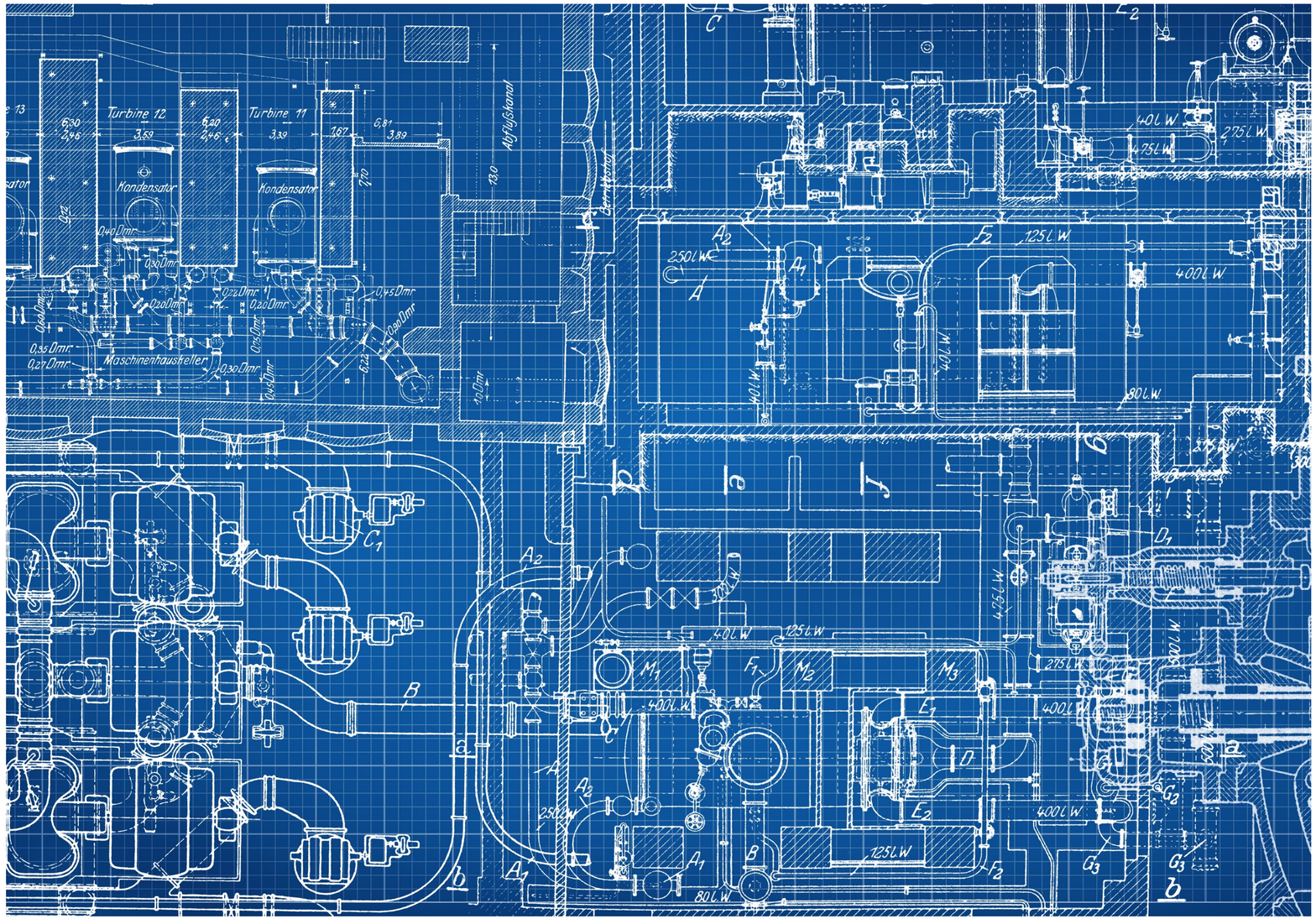
& borging vanuit voortgangsdocumenten & overdrachtsdocumenten



[A5] *Werk aan strategische planvorming*

→Werk aan ‘strategische planvorming’, een conceptueel framework dat uiting is van realistische ambities; het is verleidelijk en schept duurzame contouren van de ontwikkeling.

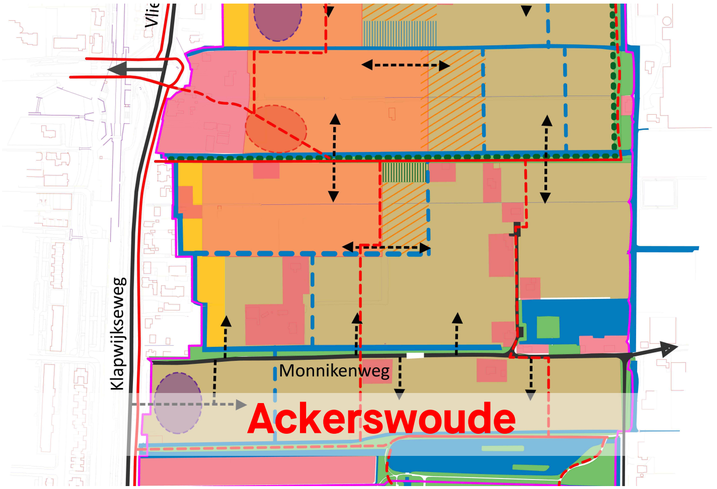
→Dit framework (programmatisch, ruimtelijk, planeconomisch, tijd) vormt de ruggengraad van het plan. Leg de belangrijkste organiserende principes vast aan de hand van bijvoorbeeld een ‘essentiekaart’.



[A5] Voorbeelden van crisisbestendige ‘essentiekaarten’

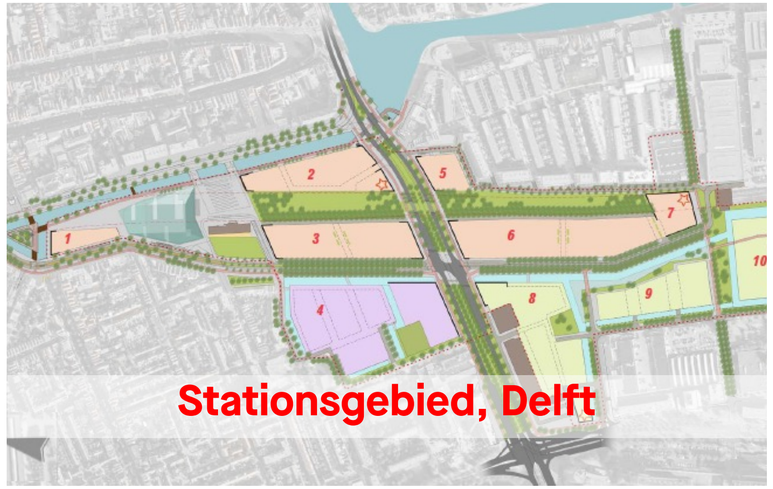
Geen vastomlijnde planvorming als basis maar ‘intelligente’ bestemmingsplannen, afspraken over essenties

Bloemendalerpolder, Weesp



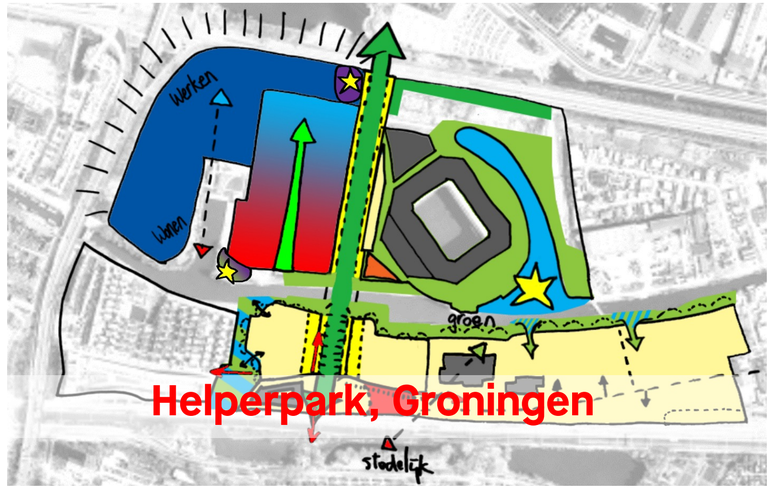
Ackerswoude

Cruquiusgebied, Amsterdam



Stationsgebied, Delft

Kerckebosch, Zeist



Helperpark, Groningen

[A6] Werk aan de cultuur en menskant

- 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 ten aanzien van regels rondom fraude.

→ Ontwikkel gemeentelijke programma's voor wederzijds begrip. Daarin staat 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

→ 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!

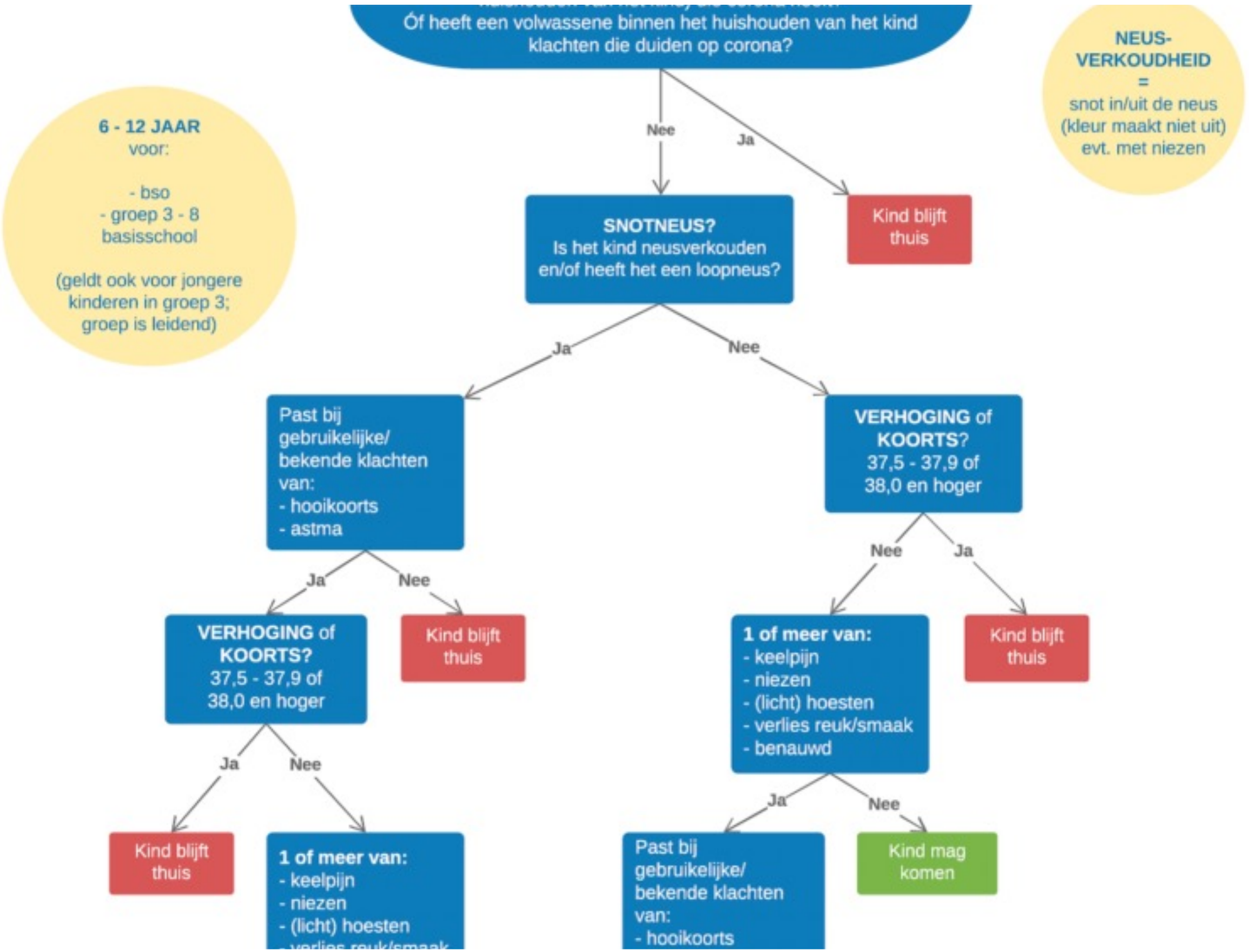
[B] Versnelling teweeg brengen

1. Prioriteer projecten die de belangrijkste doelstellingen vervullen
2. Organiseer capaciteit en expertise
3. Versnel de uitwerking van geprioriteerde projecten
4. Benut samen een window of opportunity
5. Werk met een gemandateerde ontwikkelingsorganisatie
6. Geef ruimte aan ondernemerschap

[B1] *Prioriteer projecten die belangrijkste doelstellingen vervullen*

- → Scherpstellen belangrijkste doelstellingen van de gemeente. Ontwikkel een triage-systeem dat projecten die in grotere mate deze doelstellingen vervullen inzichtelijk worden en geprioriteerd kunnen worden.
  Gemeentelijke capaciteit, organiseer inzet op geprioriteerde projecten.

- Ref. de beleids- en procesaanpakken woningbouwversnelling van Veldhoven en Breda.



[B3] *Versnel de uitwerking van geprioriteerde projecten*

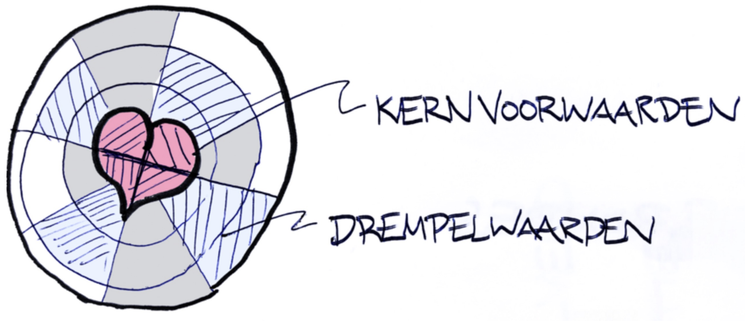
→ Zet in op bijzondere werkprocessen voor een selectie geprioriteerde projecten. Breng relevante stakeholders vroegtijdig bij elkaar met een helder gemeenschappelijk doel. Dit vanuit een enthousiasmerend, prikkelend en intensief samenwerkingstraject.

Leer vanuit ervaringen uit tenderprocessen, daar wordt vaak in multi-disciplinaire teams in korte tijd gewerkt tot een heldere mijlpaal. Dit is geen reguliere werkvorm, activeer en doseer deze 'tendercultuur' gericht op geprioriteerde projecten.

[B4] *Benut samen de doorwaadbare plaats*

Verken fasegewijs de doorwaadbare plaats:

1. Is er publiek-privaat draagvlak voor het initiatief?
2. Is er de mate van urgentie vanuit verschillende stake- en shareholders voldoende aanwezig?
3. Beschrijf het haalbaarheidsprofiel: is het initiatief behoefte vervullend of behoefte creërend?
4. Sluit het plan aan op de urgentie en het noodzakelijke draagvlak?
5. Welke essentiële basisvoorwaarden bepalen het momentum, wordt de een minimale drempelwaarde op alle ‘taartpunten’ aangevinkt?



Stellingen

Debat

Greenfield ontwikkelingen zijn beduidend sneller dan in ontwikkelingen in de stad.

Stelling 1

Wat vinden jullie?

Goede plannen komen er ook wel zonder al die zachte waarden.

Stelling 2

Wat vinden jullie?

Selectie aan de poort gaat nooit werken.

Stelling 3

Wat vinden jullie?

Hoe gaan we verder?

Wat voor soort afspraken kunnen we maken?

#versnellen

Bedankt!

SITE Urban Development

© SITE, 2021

site-ud.nl / info@site-ud.nl