



NIEUWE IDEALEN IN GEBIEDSONTWIKKELING

Gespreksdeelnemers:

Peter Joustra – SADC (initiatiefnemer)
Sjoerd Feenstra – Urhahn Urban Design (initiatiefnemer)
Gert-Joost Peek – ING Real Estate Development
en TU Delft
Jeroen Laven – STIPO
Joost Snepvangers – PMB Rotterdam
Marten Klein – stadsdeel Oost, Amsterdam
(gespreksleider)

Ze zijn allemaal van dezelfde generatie, de mannen die om de tafel zitten om te praten over een eigentijdse aanpak van binnenstedelijke bedrijventerreinen. Heel wat jonger dan de kopstukken in de gebiedsontwikkeling die nu langzaamaan met pensioen gaan. Ze reppen over een nieuwe werkelijkheid, dingen echt gaan doen en een Maagdenhuisbezetting van het ministerie van VROM. Tijd voor een nieuw geluid in de gebiedsontwikkeling.



Organische groei en flexibiliteit, ook bij de herontwikkeling van binnenstedelijke bedrijventerreinen zijn het gevleugelde woorden. De tijd waarin masterplannen van bovenaf (top-down) werden gemaakt, is voorbij. Monofunctionele, vaak deels versleten bedrijventerreinen kunnen met behulp van planinstrumenten die ruimte bieden aan geleidelijke, kleinschalige groei en flexibiliteit, worden omgevormd tot hoogwaardige (gemengde) stedelijke gebieden. Integratie van planvorming en ruimtelijke investeringen met als uiteindelijk resultaat de uitvoering van ruimtelijke projecten, vraagt om een andere manier van werken door overheden, private partijen en andere betrokkenen. Op dit moment ligt de nadruk bij dergelijke gebiedsontwikkelingen vooral op overheden en een beperkt aantal private partijen (de

grote ontwikkelaars), voor andere betrokkenen in een gebied is geen ruimte. Het kapitaal wordt vooral gezocht bij grote ontwikkelaars en beleggers, maar de verwerving van het versnipperde grondeigendom blijkt in de praktijk vooral te leiden tot een onoverkomelijke kostenpost. Rendement staat voorop bij het grootkapitaal, en wel op afzienbare termijn. De doorlooptijd van binnenstedelijke ontwikkelingen sluit daar vaak niet bij aan. Daarom stelt de generatie gebiedsontwikkelaars van nu een heel andere aanpak voor: begin bij de gebruikers en eigenaren van een gebied. Maak samen nieuwe stedelijkheid en opereer op de kleine schaal.

Omgaan met onzekerheid

De Haagse Binckhorst is één van de voorbeelden die deze middag over tafel

gaan. Een binnenstedelijk bedrijventerrein van 130 hectare, met 150 zittende bewoners en 80 verschillende eigenaren. De gemeente en Rabo/Bouwfonds moesten 60 gronden verwerven en ontwikkelen. In de toekomst moeten er 7000 woningen gerealiseerd zijn en een half miljoen vierkante meter met andere functies worden ingevuld. Een jaar nadat het masterplan voor het hele gebied is vastgesteld, is Urhahn Urban Design betrokken bij de herontwikkeling. Sjoerd Feenstra: 'Het masterplan bestaat voor 95 procent uit ambitie en voor 5 procent uit een daadwerkelijk plan. De aandacht voor de verschillende eigenaren ontbreekt hierin volledig. Door de huidige economische crisis willen en kunnen de grote marktpartijen en de gemeente Den Haag minder financieel risico lopen. Het is nu zaak de laag van ondernemende kracht in het

gebied zelf te mobiliseren om de Binckhorst tot ontwikkeling te brengen. Bij die nieuwe vorm van gebiedsontwikkeling kan de overheid een meer sturende rol vervullen, door randvoorwaarden voor de infrastructuur op te stellen, kades openbaar te maken, enzovoort. De rest van de ontwikkelingen kunnen aan de markt worden overgelaten. Voor de Nederlandse context is dit een vrij nieuwe manier van ontwikkelen. Partijen moeten leren omgaan met onzekerheid. Wel sturen op financiële en ruimtelijke kwaliteit, maar voor de rest de markt, de kleine initiatieven op het niveau van de kavel hun gang laten gaan.'

Cultuuromslag

Gert-Joost Peek vraagt zich af of er met die, zij het beperkte, sturing niet een soort schijnzekerheid gecreëerd wordt: 'Maken we met deze "organische ontwikkeling" niet weer dezelfde fout als met het opstellen van allerlei contracten in het verleden? Het vastleggen van bepaalde kaders kan een suggestie van zekerheid bieden, die er eigenlijk niet is. Dan houden we ons weer vast aan verkeerde toekomstbeelden.' In plaats van het toewerken naar eindbeelden, zoals we tot nu toe gewend zijn, moet er volgens Jeroen Laven daarom een cultuurstap gemaakt worden. 'We moeten minder planmatig gaan werken, de gebiedsontwikkeling meer organisch aanpakken, met kleinere stapjes en vanuit die kleine stapjes tot een eindbeeld komen. Je moet van te voren wel een streefbeeld hebben waar je naartoe wilt werken, als een gemeenschappelijke taal. Maar een eindbeeld vastleggen en daar planmatig naartoe werken werkt niet meer. Die nieuwe manier van werken vraagt om een cultuuromslag bij gemeenten. Zij moeten andere partijen het vertrouwen geven om met eigen plannen te komen, die een ontwikkelingsrichting aangeven en geen eindbeeld schetsen.' Peter Joustra: 'En investeringskracht bij de gebruikers zelf organiseren. Toen wij begonnen met de herontwikkeling van de Binck-

horst was er met bepaalde partijen, zoals de KPN, bijvoorbeeld nog helemaal geen gesprek aangegaan. Door daar gewoon op af te stappen en te onderzoeken wat de ondernemende krachten in een gebied zelf zijn, kun je ook investeringen organiseren.' Feenstra: 'Ondernemers alleen informeren wanneer zij het gebied moeten verlaten, leidt ertoe dat ze tot dat moment ook niet meer in het gebied willen investeren. Terwijl er tot pakweg 2018 nog veel kansen kunnen liggen.'

Joost Snepvangers: 'Dit klinkt een beetje als de honderd meter voor mensen zonder richtingsgevoel. De gemeente is nu eenmaal de aangewezen partij om kaderstellend te zijn – zowel financieel als met bestemmingsplannen. Dat de gemeente alleen de stedenbouwkundige randvoorwaarden vaststelt, is mij te simpel. Ik zou eerder willen pleiten voor een gemeente die de route tot het eindbeeld dat gebruikers en bewoners van een gebied hebben, faciliteert en (achteraf) kijkt of het eindbeeld klopt.' Peter Joustra is van mening dat er heel goed ontwikkelingen van de grond kunnen komen door er op een andere manier aan te trekken. 'In Madrid, bijvoorbeeld, is veel wettelijk vastgelegd. Ook over de aan te leggen publieke ruimtes. Het geld dat de gemeente Madrid verdient met het realiseren van bijvoorbeeld bovenwijkse voorzieningen, kan elders geïnvesteerd worden. Hiermee kan het bestaand grondeigendom gedwongen worden tot investeringen. Als overheid kun je zo actief sturen op je ambities.'

Zelfrealisatie is jarenlang een vies woord geweest binnen de gemeente. De voorbeelden van de Binckhorst en Madrid laten zien dat het wel degelijk kan werken, menen Joustra en Feenstra. Een masterplan zou bij dergelijke gebiedsontwikkelingen van onderop, veel meer moeten laten zien wat er kan. Gert-Joost Peek: 'Omdat het masterplan het niet voor elkaar krijgt moet de gebiedsontwikkeling van de toekomst zich veel meer richten op het creëren

van inhoudelijke samenhang en het realiseren van meerwaarde. Lange tijd is overal maar een project van gemaakt, terwijl er volgens mij veel meer oog moet zijn voor het proces.' Joustra: 'Het masterplan is dan veel meer een procesinstrument, en geen doel op zich.' Laven vult aan: 'Een gemeenschappelijk perspectief zonder dat het een dogma wordt in de uitvoering.'

Mixen tot de max?

Dat er een balans moet gaan ontstaan tussen de analyses en visies van de gemeentelijke overheid en de dingen die spontaan kunnen ontstaan, daar is iedereen het over eens. Maar we moeten ook weer niet doorslaan in de wens naar functiemenging, meent Snepvangers. Niet alle gebieden zijn daar geschikt voor: 'Neem de Spaanse Polder in Rotterdam, een bedrijventerein zonder woningen. Dat is volgens mij een groot verschil met de Binckhorst. Zoals het nu gaat functioneert de Spaanse Polder prima, ik kan iedere week wel een hectare grond verkopen. Aan bedrijven en ondernemers, maar op wonen zit de markt daar niet te wachten. Laven: 'Mengen moet inderdaad geen doel op zich zijn. Per gebied zou een analyse gemaakt moeten worden van de toegevoegde waarde die meerdere functies kunnen hebben, waarbij kan worden ingespeeld op de wensen van co-makers in het gebied.' Snepvangers: 'Inderdaad, stel de vraag: "Wat willen bedrijven?" In de Spaanse Polder gaat de grondprijs bijvoorbeeld nog steeds omhoog. Volgens mij gaat het dan goed met dat bedrijventerein. Waarom moet functiemenging altijd de oplossing zijn?'

Peter Joustra en Sjoerd Feenstra zijn warm pleitbezorgers voor een levendige mix van functies bij de herontwikkeling van binnenstedelijke bedrijventerreinen. Daardoor komt er dynamiek in een gebied en ontstaan nieuwe kansen, menen zij. Feenstra: 'Door ondernemers in een gebied individueel te benaderen

en te laten zien wat er mogelijk is, kan wel degelijk meerwaarde ontstaan. Bij de klassieke top-down masterplannen is veel misgegaan. Je moet ondernemers en andere gebruikers van deels versleten bedrijventerreinen laten zien dat er meer mogelijk is dan de gebruikelijke gelikte Jean Nouvel-torens.' 'Overtuigen van een toekomstbeeld, dus,' concludeert Laven.

Nieuwe werkelijkheid

De economische crisis noopt alle partijen die betrokken zijn bij de transformatie van binnenstedelijke bedrijventerreinen tot het zoeken naar nieuwe initiatieven en andere manieren om te investeren in gebiedsontwikkeling. Dit is volgens Joustra en Feenstra de nieuwe werkelijkheid. Joustra: 'De nieuwe partijen die in de herstructurering kunnen deelnemen zijn nog niet gewend om in termen van investeren en kansen van de kleine korrel te denken. Daar moeten wij ze in begeleiden. En daarbij moet de huidige generatie gebiedsontwikkelaars tegen de gevestigde orde aanschoppen. De generatie van nu moet een plek opeisen in de overlegorganen met "grijze heren".' Laven: 'Op dit moment zijn we onszelf en ons vak eigenlijk allemaal opnieuw aan het uitvinden. De hoge werkloosheid maakt een moment van reflectie wellicht ook mogelijk. Laten daar dan maar van genieten en de kansen die daarmee geboden worden

met beide handen aanpakken. Zodat we het vak gebiedsontwikkeling opnieuw kunnen uitvinden.' Daarbij geldt volgens Gert-Joost Peek de oude tegeltjeswijsheid 'hoe meer zielen, hoe meer vreugd', hij vertaalt die naar: hoe meer partijen, hoe meer vreugd. 'Van de kleine verstandshuwelijken tussen enkele belangrijke spelers, gaan we nu naar het tijdperk van de communes. Dat is een andere opgave waarbij nieuwe juridische kaders, andere omgangsvormen en een ander soort leiderschap nodig zijn. We moeten ons bewust worden van die andere rollen, en daarmee dus van ons eigen gedrag.'

Laten we niet wachten totdat er weer een nieuw systeem is uitgedacht, roept Peter Joustra de vakgemeenschap op. 'Ga aan de slag en breng de nieuwe idealen in praktijk, bij voorkeur van onderop. Want daar zit op dit moment de ruimte voor vernieuwing. En creëer je eigen werk.' Joost Snepvangers: 'Door de herstructurering van binnenstedelijke bedrijventerreinen op de kleine schaal uit te voeren, kun je sneller successen boeken. En dat is wat we nodig hebben om draagvlak voor de nieuwe aanpak te creëren.' Jeroen Laven: 'Weten wanneer je moet stoppen met sturen is een belangrijke opgave voor de komende tijd.' Neem een voorbeeld aan ZUS die het Schieblock in Rotterdam eigenstandig geëxploiteerd hebben. En met succes, want het liep storm met aanmeldingen. Terwijl de prijzen er voor Rotterdamse

begrippen niet om liegen. Blijkbaar is het deel uitmaken van een creatief collectief van groter belang.'

Correctie

Gert-Joost Peek: 'Van stedenbouwkundig bureau naar vastgoedboer, dat is een mooi voorbeeld van een andere rolopvatting.' Laven: 'En dat is mis-schien wel de belangrijkste opgave voor iedereen die zijn eigen rol moet herbezielen: leer van de mensen die in de te herstructureren gebieden actief zijn. Kijk eens vanuit de sociale invalshoek naar het bedrijventerein en geniet van de transitiefase.' Peek: 'Laat mensen ervaren en voelen wat het gebied kan worden.' 'En verander langzaam,' vult Joustra aan. Feenstra vat de toekomstscenario's mooi samen: 'Accepteer de onzekerheid van het samenwerken met meerdere partijen, denk wel na over condities en randvoorwaarden maar zie het werken aan de bestaande stad niet als opgelegde complexiteit. Die complexiteit is een gegeven, leer ermee omgaan en zie deze tijd van crisis vooral als correctie.' Het klinkt voor Marten Klein als een hernieuwd activisme. De vakgemeenschap is duidelijk op zoek naar nieuwe initiatieven, andere omgangsvormen en innovatieve manieren van investeren. Nu eens niet gedacht vanuit rendement alleen, maar vooral vanuit nieuwe idealen. Die van de nieuwe generatie gebiedsontwikkelaars.



Boven: Luchtopname van bedrijventerrein de Binckhorst te Den Haag. Foto: Your Captain Luchtfotografie, ANP Photo

Onder: De Caballero-fabriek op de Binckhorst in Den Haag is een multifunctioneel bedrijfsverzamelgebouw voor innovatieve, creatieve en culturele bedrijven. Waar het vroeger draaide om sigaretten, gaat het nu om een innovatieve, creatieve en culturele bedrijvigheid op het gebied van multimedia, grafisch ontwerp, productontwikkeling, fotografie, reclame, ICT, communicatie, evenementen, architectuur en webdesign. Foto's: Roger Cremers, Hollandse Hoogte



Hoe gaan de verschillende partijen in de toekomst te werk bij de herstructurering van binnenstedelijke bedrijventerreinen? Marten Klein vroeg het aan de gesprekdeelnemers. Hoe zien zij hun eigen rol in dat toekomstscenario? Hoe gaan ze succesvol te werk? En hoe staan ze in relatie tot de andere partijen? Een vooruitblik aan de hand van de casus Binckhorst.

Gert-Joost Peek (de ontwikkelaar)

‘ING Real Estate Development heeft een kantoorpand op de Binckhorst dat leeg staat. Dat komt volgens mij vooral omdat de omgeving van dat kantoor niet aanspreekt. Actiever met die omgeving bezig zijn kan heel interessant zijn. We richten ons bij gebiedsontwikkeling nu alleen op de grote ontwikkelingen, maar aangezien het geld door de huidige economische situatie daarvoor op begint te raken, kan een focus naar kleinere projecten een goede wending zijn.’

Jeroen Laven (het adviesbureau)

‘Voorheen was de gemeente opdrachtgever voor ontwikkelingen als de Binckhorst, nu heb je steeds vaker te maken met een coalitie van verschillende partijen. De groep voorlopers die in een gebied wil investeren is daarbij vaak richtinggevend. Voor de adviseur is in dit soort processen steeds vaker een verbindende rol weggelegd. Ik trek maar even de vergelijking met de wijkvernieuwing, waar wij veel opdrachten doen. In plaats van vijf jaar vooruit te kijken ontstaat in de huidige tijd een plan- of proceshorizon van één jaar. Dat is ver genoeg vooruitzien, mits je partijen kan binden op een, en dat mag best globaal zijn, gemeenschappelijk langetermijnperspectief. In dat traject kun je spelen met beheergelden om innovaties op te sporen. Steeds vaker ook worden projecten zelf geïnitieerd, door lokale

ondernemers of bewoners, en worden daar later partijen bij gezocht. Gezamenlijk worden dan de mogelijkheden onderzocht. Die rol zou ik als adviseur bij de Binckhorst ook willen vervullen.’

Peter Joustra (de belegger)

‘Bij de Binckhorst was ik destijds betrokken als belegger. In aanvang snapte ik eigenlijk niet zo goed wat we daar deden, we hadden namelijk geen positie in het gebied. Toen ben ik die positie maar zelf gaan initiëren, door producten als belegging te zien. Bedrijven en mensen naar het gebied te brengen en vanuit nieuwe initiatieven samenhang te creëren. Een voorbeeld daarvan is het gesprek met KPN, dat ik ben aangegaan. Zo kwam ik erachter dat zij wel degelijk mee wilden doen, dat was eerder niet onderzocht. De belegger als duurzaam betrokken partij, die niet optreedt als gebiedsontwikkelaar, maar als gebiedsfacilitator. Dat was mijn rol bij de Binckhorst.’

Joost Snepvangers (de gemeente)

‘Binnen de contouren van het masterplan moet de gemeente optreden als initiator en facilitator. In de gebiedsontwikkeling nieuwe stijl heeft de gemeente de ene keer de regie, en moet de andere keer kantelen naar de markt. Omdat bij gemeentelijke ontwikkelings- en grondbedrijven de gelden ook eindig zijn, is ook die partij genoodzaakt samenwerking te zoeken met de markt en de gebruikers van een gebied. Op zoek te gaan naar nieuwe investeringen,

het fonds als nieuwe financieringsvorm, en actief meedoen. De tijd van de passieve grondpolitiek is voorbij, hou je daar steeds aan vast dan heb je als gemeente geen ambities.’

Sjoerd Feenstra (de stedenbouwer)

‘De stedenbouwkundige wordt in de spontane stad, bij de organische ontwikkelingen op de binnenstedelijke bedrijventerreinen, veelzijdiger. Na de grootschalige postmoderne ontwikkelingen van de naoorlogse stad moet transformatie op een kleiner schaalniveau plaatsvinden. Gebieden “langs het perceel” ontwikkelen dwingt tot beter kijken naar de kwaliteiten van een gebied en hoe die in te zetten zijn voor vernieuwing. De rol van de stedenbouwkundige is daarbij veelzijdig. Je moet ontwerpen aan publieke ingrepen, maar ook opereren als initiatiefnemer en lokale ondernemers verleiden om de mogelijkheden van een gebied te zien.’

Marten Klein

constateert dat er in de rolopvatting veel overlap zit. Iedereen ziet voor zichzelf een stimulerende en regisserende rol. Klein: ‘We kunnen concluderen dat de kleinschalige aanpak, het ontdekken van de kansen die de kavel biedt, de oplossing voor de gebiedsontwikkeling van de toekomst is.’