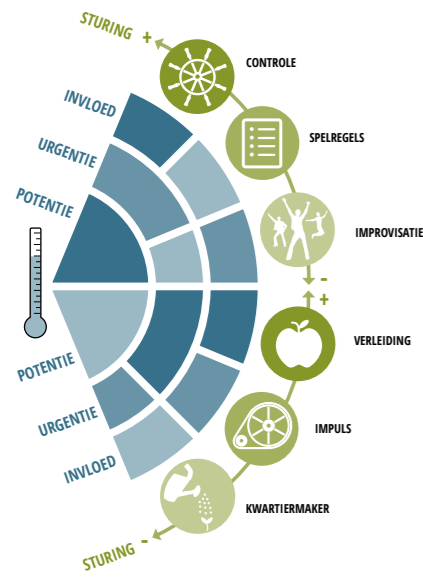


# STRATEGIEWIJZER VOOR BINNENSTEDELIJKE TRANSFORMATIE

Welke strategie sluit aan bij de complexiteit van gebiedsontwikkeling in de bestaande stad, met vele partijen en tal van onzekerheden?



## WAAROM

### Van gebiedsontwikkeling naar stad maken

Tot voor kort kende gebiedsontwikkeling één smaak: een gedetailleerd plan maken en dat uitvoeren. Voor veel opgaven van nu voldoet deze aanpak niet meer: er is sprake van een complex proces waarbij veel partijen een rol spelen: eigenaren, bewoners, initiatiefnemers. En dat vaak in de bestaande stad met tal van beperkingen en onzekerheden. Welke ontwikkelstrategie sluit het beste aan bij die complexiteit? Het antwoord daarop is niet eenduidig en verschilt per plek. De strategiewijzer is een hulpmiddel om te komen tot een specifieke aanpak die aansluit bij de lokale omstandigheden. Het kan worden gezien als het praktische vervolg op het boek van Urhahn 'de Spontane Stad'.

De Strategiewijzer is het derde in de reekst van onderzoeken die door Urhahn is gedaan naar de Spontane Stad.

### Toepassing van de strategiewijzer

De strategiewijzer kan op verschillende manieren worden gebruikt. Een gemeente of eigenaar kan de vragen beantwoorden en daarmee inzicht krijgen in de factoren die van belang zijn voor de ontwikkeling. Wanneer partijen gezamenlijk de vragen doorlopen wordt duidelijk wat de verschillen zijn en hoe de belangen liggen. Zo kom je tot een strategie die aansluit bij de specifieke situatie.



Download het volledige onderzoek (pdf) op: [www.urhahn.com/strategiewijzer-voor-binnenstedelijke-transformatie/](http://www.urhahn.com/strategiewijzer-voor-binnenstedelijke-transformatie/)

## HOE KIES JE EEN STRATEGIE?

Hoe kom je tot de keuze van een strategie? Iedere partij kan de analyse maken en ontdekken welke strategie het best zou passen bij zijn specifieke opgave. Het keuzeproces volgt vier stappen.

### 1. Analyse van de (on)zekerheden

De (on)zekerheden worden in beeld gebracht door de potentie, urgentie en invloed te verkennen. De drie vragen die beantwoord moeten worden geven richting in de keuze voor een strategie: wat kan er (potentie)?, is er noodzaak om iets te doen (urgentie)? en welke partijen zijn hier van belang (invloed)? Over de potentie van de plek zouden partijen het in hoofdlijnen eens moeten zijn: als de een gouden bergen ziet en de ander niets, gaat er iets mis. De urgentie of aanleiding om te handelen kan per partij anders zijn: de een heeft haast om zijn investering terug te verdienen, de ander kan wachten. Het gesprek hierover brengt helderheid over de motieven. De invloed wordt door partijen nog al eens anders ingeschat: de ander wordt vaak meer invloed toegedicht.

### 2. Mate van sturing bepalen

Met de analyse aan de hand van de drie thema's ontstaat een duidelijk beeld van de situatie en de mogelijkheden. Daarmee ligt nog niet 1 op 1 vast welke strategie gewenst is. De kernvraag is hoe om te gaan met onzekerheden en risico's. Plannen met veel sturing vragen om investeringen vooraf in plankosten, en geven dan duidelijk richting. Dat biedt zekerheid, maar ook minder flexibiliteit. Minder sturing staat voor ruimte om in te spelen op initiatieven of ontwikkelingen. Als de potentie hoog is valt er meer te kiezen: sturen of meer vrijlaten kan allebei. Bij lage potentie is sturen lastiger, juist omdat de toekomstige ontwikkelingen minder goed te voorspellen zijn. Flexibiliteit inbouwen is dan een noodzaak.

Als partijen samen het gesprek aan gaan over potentie, urgentie en invloed, kunnen ze komen tot een gedeelde strategie, die voor alle partijen passend is.

### 3. Duiden van het stadium

De keuze voor een strategie moet aansluiten bij de ontwikkelfase van een gebied. Het is daarom van belang te duiden in welk stadium van ontwikkeling een locatie zich bevindt. Een ontwikkeling begint nooit bij nul, ieder gebied herbergt kwaliteiten en gebruik waarop de ontwikkeling wordt gebaseerd. In de beginfase kan er meer ruimte voor experiment zijn, als de plannen doorontwikkelen worden ze vaak specifiek en meer sturend. Maar andersom is ook denkbaar: een aantal duidelijke kaders en vervolgens de ontwikkeling afwachten.



## URHAHN | STEDENBOUW & STRATEGIE

Urhahn is een toonaangevend stedenbouwkundig bureau met 25 jaar staat van dienst. Met veel passie werken wij aan de transformatie van stad en landschap.

Stedenbouw beschouwen wij als méér dan het maken van een goed doordacht ontwerp alleen. Het bieden van mogelijkheden voor bewoners, ondernemers en bezoekers: dát is voor ons de essentie. Voor ons als stedenbouwkundig bureau zijn plan en strategie onlosmakelijk met elkaar verbonden.

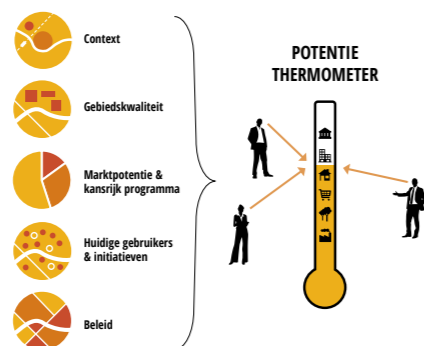
Urhahn pleit voor de spontane stad. Dit concept gaat uit van de gedachte dat de stad gemaakt wordt met en door haar bewoners. Een stad moet ruimte bieden aan onverwachte (organische) ontwikkelingen, kansen die zich voordoen, gebruikers die zich aandienen en een breed scala aan initiatieven.

Printen op 100% op A3, zigzag vouwen langs stippellijnen, en dubbelvouwen.



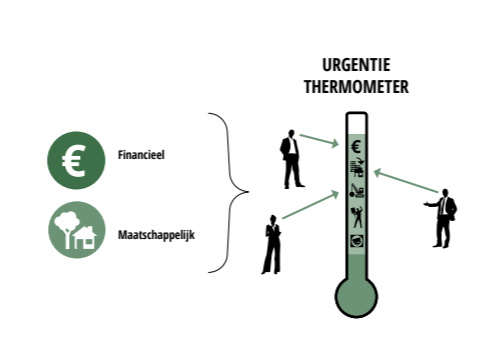
### POTENTIE-THERMOMETER

Marktvraag en eigenschappen van een gebied bepalen samen de potentie van een plek. De manier waarop deze aspecten zich tot elkaar verhouden, bepaalt in belangrijke mate de mogelijkheid om waarde te creëren. De bepalende elementen van de thermometer zijn locatiecontext, gebiedskwaliteit, marktpotentie en kansrijk programma, huidige gebruikers en initiatieven en beleid. Als de potentie hoog is, is het makkelijker om eisen te stellen. Als de potentie lager is, is een strategie er op gericht de locatie te verbeteren of de juiste markt aan te spreken. Meer ruimte en flexibiliteit om partijen te verleiden zijn dan gewenst.



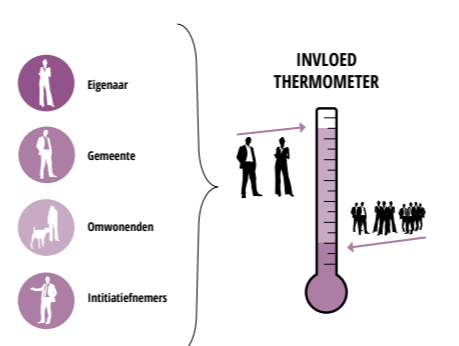
### URGENTIE-THERMOMETER

De urgentie geeft de noodzaak tot actie aan: zonder urgentie, geen ontwikkelnoodzaak. In de binnenstedelijke Nederlandse context, de context van dit onderzoek kunnen echter een heel verschillende urgenties hebben. Een gemeente of ontwikkelaar heeft de grond gekocht en wil graag aan de slag (financiële urgentie), de politiek voelt de druk om tot actie over te gaan of de buurt komt in actie omdat de leefbaarheid, vitaliteit of veiligheid van de plek in het geding zijn (maatschappelijke urgentie). Een goed besef van elkaars urgenties is essentieel om samen tot de juiste strategie te komen. Als er een specifiek probleem moet worden opgelost, moet de oplossing daar bij aansluiten. Dit kan vragen om een strategie met een hogere mate van sturing, of om snelheid tot handelen.



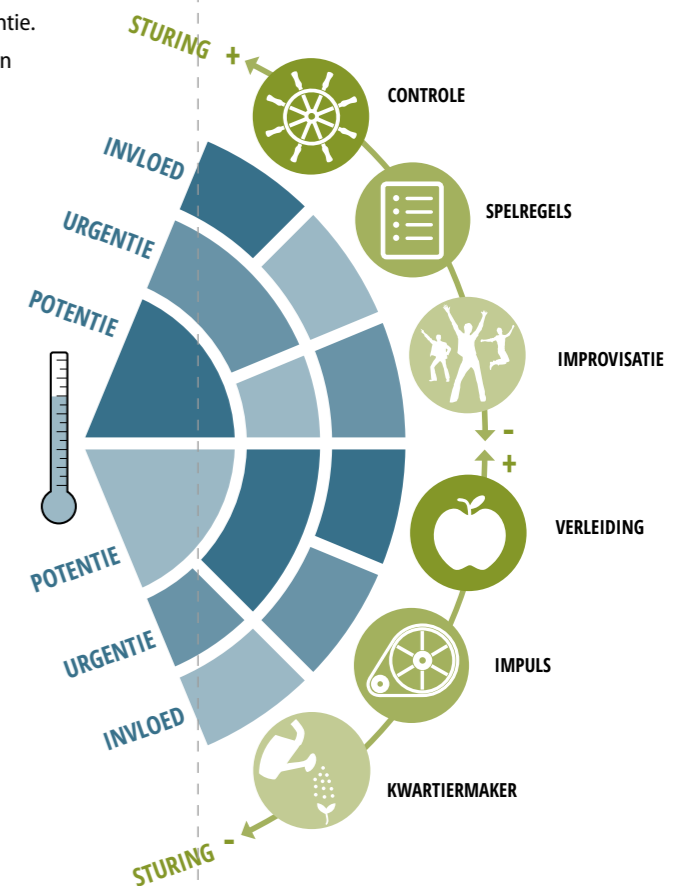
### INVLOED-THERMOMETER

Het grondeigendom is een van de factoren voor de vraag wie invloed heeft. 'Wie de grond heeft, heeft de macht'. Maar de gemeente bepaalt de bestemming en heeft daarmee in alle gevallen zeggenschap. En dan zijn er bewoners, burens, initiatiefnemers. Bij een groot aantal eigenaren in één gebied ontbreekt soms een sturende partij, de partij die in staat is te investeren in het gebied of de partij die een visie op het gebied ontwikkelt. Er is dan een strategie nodig die enerzijds zorgt voor samenhang, anderzijds veel vrijheid laat aan de verschillende partijen.



### 4. Selecteren van één van zes strategieën

Er zijn zes strategieën gedefinieerd die variëren in mate van sturing: drie bij hoge potentie, drie bij lage potentie. De keuze voor een strategie is een mix van kunnen en willen. Het aantal strategieën is niet vast: er kunnen ook tussenvormen ontstaan of nieuwe strategieën ontwikkeld worden, passend bij de situatie. Bij iedere strategie past een specifieke mix van instrumenten: planologisch, financieel, organisatorisch en ruimtelijk.





## ZES STRATEGIEËN

### Controle

De strategie controle is alleen mogelijk als de toekomstige ruimtelijke kwaliteit en het gewenste programma kunnen worden vastgelegd. Het ambitieniveau is hoog, het vertrouwen in eigen kunnen groot. Kosten en opbrengsten zijn vooraf ingeschat en verdeeld over partijen. Ondanks de vele zekerheden wordt ook gezocht naar flexibiliteit. De zoektocht in actuele masterplannen is gericht op het beperken van afhankelijkheden, programmatische flexibiliteit, ruimte voor het onverwachte, ruimte voor particulier initiatief en het voorkomen van grote voorinvesteringen.

De belangrijkste drijfveer om te kiezen voor deze strategie is de combinatie van een hoge marktpotentie, veel invloed en urgentie tot handelen.



### Spelregels

Spelregels worden vaak toegepast in gebieden met veel eigenaren en een lage organisatiegraad. Er worden kaders gesteld die laten zien welke ontwikkelrichting wordt voorgestaan. Cruciaal is dat ontwikkelingen niet op gebiedsniveau maar op kavelniveau tot stand komen. Het principe is onafhankelijkheden creëren. Per kavel kan de ontwikkeling onafhankelijk plaatsvinden, eigenaren kunnen in hun eigen tempo aan de slag. De spelregels kunnen ook door de eigenaren worden opgesteld, maar dat vereist wel een hoge graad van organisatie. Een duidelijke planologisch-juridische vertaling is nodig, alleen dan is het zeker dat de spelregels leiden tot juridische zekerheid.

Deze strategie kan worden toegepast als er sprake is van hoge marktpotentie en relatief weinig invloed (bijvoorbeeld door versnipperd eigendom). De urgentie voor de ontwikkeling is laag, er is geen acuut probleem.



### Improvisatie

Improvisatie staat voor reageren op elkaars initiatief; het laten ontstaan van een gebied door de gebruikers. Niet te veel vooraf vastleggen, maar bij ieder initiatief beoordelen wat de meerwaarde is. Bij iedere stap wordt doorgebouwd op de vorige. Een globaal gebiedsprofiel is hierbij een goede leidraad: een profiel dat open genoeg is om allerlei initiatieven op te kunnen nemen en concreet genoeg om richtinggevend te kunnen zijn. Deze strategie biedt veel vrijheid om diverse programma's te accommoderen en daarmee maximaal te profiteren van de kansen die zich voordoen. Essentieel bij deze strategie is een goede procesregie. Een regisseur/regiegroep zal moeten kunnen (bij)sturen tijdens het proces.

Er is sprake van marktpotentie met een breed scala aan programmatische mogelijkheden. Urgentie ontbreekt. Er is sprake van één of meerdere eigenaren/initiatiefnemers die bereid zijn samen te werken. Er kan direct begonnen kan worden zonder grote voorinvesteringen.

### Verleiding

Er is een sterke urgentie, niks doen is geen optie! Dit vraagt om een duidelijke ambitie waarvoor draagvlak is bij de gezamenlijke gebiedspartijen (lees: probleemeigenaren) en die fungeert als basis voor de verleidingsstrategie. Wie kunnen en willen bijdragen aan de ambities van de gebiedseigenaren? Vanzelfsprekende partijen die willen ontwikkelen in het gebied ontbreken, ze dienen te worden verleid of uitgenodigd. Een krachtig gebiedsprofiel, gebaseerd op de identiteit van de plek, vormt een sterke basis voor de verleidingsstrategie. De instrumenten staan in het teken van ruimte geven aan partijen, geen onnodige inperkingen of financiële verplichtingen.

Deze strategie wordt toegepast als er een sterke urgentie is vanwege sociaaleconomische gebiedsopgaven. Een grote marktbehoefte ontbreekt en de voedingsbodem voor lokale initiatiefnemers is onzeker. Partijen dienen geënthousiasmeerd te worden om te participeren.

### Impuls

De strategie Impuls heeft als doel om een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling los te trekken of verder te brengen door een slimme interventie die veel effect sorteert, een katalysator. Deze impuls kan betrekking hebben op de hardware, software of orgware van een ontwikkeling. Vaak zal het een zichtbare, fysieke ingreep zijn: bijvoorbeeld een nieuwe brug of een gebouw met een bovenlokale functie. De investering dient een legitieme voedingsbodem voor andere investeringen te vormen. De naam Impuls geeft aan dat dit een kortstondige strategie is: een eenmalige interventie. Deze strategie zal dan ook vaak worden gecombineerd met andere strategieën, zoals Controle of Verleiding.

Deze strategie wordt vooral toegepast indien een sterke urgentie aanwezig is, maar de marktpotentie voor een grootschalige transformatie (nog) ontbreekt. Impuls kan ook in situaties met veel eigenaren zonder gelijkgestemde belangen worden toegepast.



### Kwartiermaker

De strategie Kwartiermaker biedt ultieme ruimte en flexibiliteit aan initiatieven. Er ligt geen vastomlijnde koers aan ten grondslag, het belangrijkste doel is om dynamiek in een gebied te brengen. In de praktijk richt deze strategie zich vaak op kleinschalige, al dan niet tijdelijke functies met een pioniersgeest. Deze functies dragen bij aan placemaking en de betekenis van een binnenstedelijk gebied in de stad. Daardoor wordt geleidelijk waarde gecreëerd in gebieden. Op een belangrijke plek wordt ruimte geboden aan initiatieven van ondernemende stedelingen. Soms als startpunt voor verdere ontwikkeling, soms als permanente plek voor improvisatie en experiment.



Het kenmerk van kwartiermaker is dat er geen hoge (financiële) urgentie is voor gebiedsontwikkeling. De marktpotentie voor functies met een substantieel opbrengstenniveau ontbreekt vaak (nog) en wordt met deze strategie aangewakkerd.



gebieden met **hoge** potentie



gebieden met **lage** potentie



Na de analyse wordt de gewenste mate van sturing bepaald:

Veel sturing = duidelijke richting, maar hoge investeringen. Weinig sturing = flexibiliteit om in te spelen op initiatieven of ontwikkelingen.



Na de analyse wordt de gewenste mate van sturing bepaald:

Veel sturing = duidelijke richting, maar hoge investeringen. Weinig sturing = flexibiliteit om in te spelen op initiatieven of ontwikkelingen.



#### OOSTENBURG AMSTERDAM: BALANCEREN TUSSEN VASTLEGGEN EN VRIJ LATEN

In Oostenburg is relatief veel zekerheid: de (markt)potentie is hoog, het aantal partijen is beperkt. Dit maakt het mogelijk om voor een strategie met veel sturing te kiezen. Toch is vanaf het begin bewust ook ruimte aan het onverwachte en flexibiliteit geboden. Omdat de markt onzeker was, maar ook vanuit de overtuiging dat dit een aantrekkelijkere stad oplevert, met ruimte voor onverwachte initiatieven. Deze flexibiliteit bewijst nu al zijn waarde: de markt trekt aan, er ontstaat discussie over het behouden van een hal en het plan moet hier op kunnen inspelen. Kortom: een strategie met een heldere koers en daarbinnen flexibiliteit.



#### BUIKSLOTERHAM AMSTERDAM: GRONDEXPLOITATIE EN SPELREGELS

Typerend voor Buiksloterham is de grote hoeveelheid eigenaren. De gemeente wil sturen, maar heeft geen budget om alle grond op te kopen. Met name deze beperkte invloed is doorslaggevend geweest voor de keuze van de strategie waarin de spelregelkaart een bepalende rol speelt. De strategie biedt financiële zekerheid, met een grondexploitatie als belangrijk sturingsmiddel, en vrijheid, door op de kavels met spelregels te werken.



#### OLIEMOLENKWARTIER AMERSFOORT: ORGANISCH GROEIEN

De potentie in Amersfoort is hoog, de urgentie is laag. Dit geeft ruimte om te experimenteren en de gemeente heeft die ruimte ook genomen. In de opstartfase is dit gedaan door veel ruimte te bieden. Nu er meer profiel ontstaat is met het oprichten van een regiegroep een nieuw (organisatorisch) instrument ingezet dat meer sturing geeft. Belangrijke factoren in het succes zijn de aanwezigheid van bruikbaar vastgoed, zowel de zeepfabriek als de Prodentfabriek, en het feit dat er voldoende tijd wordt genomen voor de ontwikkeling.



#### CENTRUM HELMOND: NIETS DOEN IS GEEN OPTIE

Het centrum van Helmond wordt compacter, waardoor aan de randen leegstand en verwaarlozing ontstaat. Dit straalt af op het centrum als geheel. De urgentie is hoog, de markt potentie is laag. De gemeente heeft veel invloed en is grotendeels eigenaar. De gemeente moet op zoek naar nieuwe programma's voor het centrum. Lokale partijen moeten worden verleid om mee te doen.



#### DIERENPARK EMMEN: NIEUW LEVEN VOOR DE OUDE DIERENTUIN

In de voormalige dierentuin in Emmen is de maatschappelijke urgentie hoog vanwege de strategische positie van de dierentuin en de emotionele waarde die aan de plek kleeft. Het park moet openbaar worden en bijdragen aan het centrum, maar er zijn geen programma's voor handen om het park tot leven te brengen. Door een beperkte investering in het park te doen kunnen de hekken open: een fietspad erdoor en een aantrekkelijke wandelroute om de savanne vormen de impuls. Vervolgens is een andere strategie nodig om initiatieven te verleiden het park in gebruik te nemen.



#### GRONINGEN SUIKERUNIE: KWARTIERMAKER BRENGT LEVEN IN BETONNEN WOESTIJN

De urgentie op deze plek is laag: de locatie ligt net buiten de stadsring en de stad heeft andere ontwikkellocaties die voorgaan. Er is dus geen haast. Potentie is er wel, maar met name voor tijdelijke functies, evenementen of lage huren. Dit kan doorgroeien. Met het kwartiermaken wordt het terrein in gebruik genomen, ontstaat een bestemming voor de stad en daarmee neemt de waarde toe. De gemeente is eigenaar en is daarmee in staat vrijheid voor 15 jaar mogelijk te maken.

