

Integraal gebiedsbeheer Nut of noodzaak?

Wat houdt integraal gebiedsbeheer in en in hoeverre kan het bijdragen aan het vergroten van de leefbaarheid in buurten en wijken?

In het voorjaar van 2021 schrijft journalist Jeroen Bos in het Financieele Dagblad over het belang van de openbare ruimte en hoe de coronacrisis pijnlijk zichtbaar heeft gemaakt hoe weinig prikkelend de Nederlandse openbare ruimte momenteel is ingericht. Naar aanleiding van dit artikel ontstond binnen het Product Council Residential van het Urban Land Institute (ULI) Netherlands de vraag of het mogelijk is te sturen op leefbaarheid via een goed beheer van het openbaar gebied. Ofwel, is een prettige leefomgeving maakbaar? In onze zoektocht naar het antwoord op deze vraag hebben we vele deskundigen en belanghebbenden geraadpleegd en voorbeelden verkend. Onze belangrijkste bevindingen zijn weergegeven in dit essay waarbij we de vastgoedsector en overheden van harte uitnodigen met ons verder te praten over nut en noodzaak van integraal gebiedsmanagement in bestaande én nieuwe buurten en wijken.

In 2018 verscheen het rapport “Veerkracht in het corporatiebezit”, waarin duidelijk werd hoe de leefbaarheid van een enorme hoeveelheid wijken in Nederland onder druk staat. Ook beschrijft het rapport dat er een gezamenlijke taak ligt

voor gemeenten, corporaties, beleggers en zorg- en welzijnsinstellingen om buurten leefbaarder te maken. Leefbaarheid in steden en dorpen gaat over de mate waarin een wijk of een buurt aantrekkelijk is om te verblijven, te wonen en te



werken. Zowel voor de bewoners, de gebruikers als de bezoekers van een gebied. De openbare ruimte draagt hier in belangrijke mate aan bij.

Uit onze zoektocht bleek al snel dat alle door ons gesproken experts het er over eens zijn dat leefbaarheid een gezamenlijke verantwoordelijkheid vraagt. Niemand kan -én wil - het alleen. De laatste jaren zien we verschillende trends die corresponderen met deze publiek-private blik.

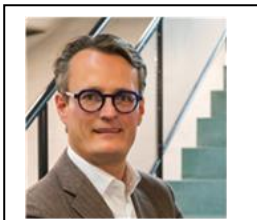


Hans-Hugo Smit
Sr. Sectoranalist Bouw &
Gebiedsontwikkeling
Rabobank REF

Hans-Hugo Smit zegt hierover: “We zien dat de overheid steeds meer verantwoordelijkheid bewust afstoot en bij marktpartijen neerlegt, enerzijds vanwege het financiële aspect van een veelomvattend takenpakket; als een deel van de taken

overgeheveld kan worden, verlaagt dat de lasten voor de gemeente. Anderzijds uit een idealistisch oogpunt; het thema community leeft steeds meer bij de gemeente en er is een wens om bewoners meer macht te geven om zelf hun gebieden in te richten. Tegelijkertijd leven we in een steeds mondigere maatschappij, waarin burgers, bedrijven en instellingen graag zelf hun stem laten horen en het mandaat willen om zaken op hun eigen manier te regelen. Vaak ook in de veronderstelling dat het dan efficiënter en effectiever kan, dan wanneer alles van ambtswege wordt gestuurd.”

Wat je volgens Jorn Thoomes in de praktijk ziet, is gebiedsbeheer nu nog vaak kostengedreven is waardoor de aanpak niet altijd goed aansluit bij de vraag vanuit de gemeenschap.



Jorn Thoomes
Residential
investments and
development TND
real estate

“Op dit moment is standaard gebiedsbeheer ondergebracht bij gemeentes, en daarbij gaat het vaak alleen om het schoonhouden van de straat en om groenvoorziening. Het beheer is door vaak kostengedreven, terwijl juist klantbeleving, ontzorging en service

thema's zijn die steeds centraler moeten komen te staan in dienstverlening en in de markt”, zegt Thoomes. “Helaas is hier vaak geen tijd voor en zeker geen budget. Er is noodzaak aan flexibiliteit en variatie in aanpakken. Er is eigenlijk privaat gebiedsbeheer voor nodig om aan de behoefte tegemoet te komen, maar dat kan niet altijd. Er zijn beperkingen aan wat gemeentes kunnen doen. Zij kunnen faciliteren maar niet op grote schaal investeren.”



Irma van Oort
KCAP Partner/Owner,
expert
gebiedstransformatie

Irma van Oort ziet eveneens een te smalle focus binnen het thema gebiedsbeheer. “De belangrijkste onderwerpen als het gaat om leefbaarheid zijn sociale cohesie – denk aan ‘de buurtbarbecue’ – en veiligheid. Maar ook een prettig leefklimaat in de letterlijke zin moet

men hierbij niet vergeten”, merkt Van Oort op. “Steden zijn van oudsher steenachtig. In veel Nederlandse steden loopt men door het wijzigende klimaat nu aan tegen de problematiek van hittestress en klimaatadaptatie. Hoe vergroenen we? Hoe gaan we de hitte tegen? Hoe verhogen we de leefbaarheid? Maar ook: hoe leeft men nu eigenlijk in dit stukje stad? Hoe vervoeren ze zich, waar werken ze, waar gaan de kinderen naar school, waar drinken ze koffie? Eigenlijk moet je nieuwe ecosystemen ontwikkelen waarin mensen

prettig kunnen leven. Waarin ze niet meer de stad uit hoeven omdat het kwik boven de 25 graden komt en ze anders alleen nog binnen voor de airco kunnen zitten.”

Helaas is het gewenste kwaliteitsniveau voor gemeentes financieel vaak niet haalbaar. Vanwege de woningnood moeten woon- en werkgebieden verdichten, wat extra inspanning met zich meebrengt in beheer en onderhoud. De budgetten zijn hier niet op berekend. Een gevolg daarvan zou een verschuiving kunnen zijn naar privatisering van gebiedsbeheer. Het is goed mogelijk dat we naar een systeem groeien waarin beheer en onderhoud van openbare gebieden geprivatiseerd worden, met gemeentelijke controle van bouwaanvragen en vergunningverlening. Er is waarschijnlijk een efficiëntieslag te behalen door te vercommercialiseren. Dat brengt tegelijkertijd een maatschappelijke verantwoordelijkheid met zich mee. Een logische werkvorm zou zijn om publiek-private samenwerkingen aan te gaan en zo gebieden gezamenlijk te exploiteren.

Maar wat houdt zo'n samenwerking dan in? De leden van het ULI Residential Council zijn op zoek gegaan naar de beste oplossingen en voorwaarden waaraan gebiedsbeheer volgens de experts aan moet voldoen om een kans van slagen te hebben. Ook wordt ingegaan op de kanttekeningen en de beren op de weg die te verwachten zijn vanuit sociaal-maatschappelijk perspectief.

Wat verstaan we onder gebiedsbeheer?

In dit essay hanteren we de omschrijving waarbij integraal gebiedsbeheer (hierna: gebiedsbeheer) het totale beheer van een bepaald gebied als geheel betreft; waarbij alle aanwezige partijen in het gebied samenwerken om de doelen die zij voor het gebied stellen, te bereiken. Waar de gesproken experts het over eens zijn, is dat gebiedsbeheer betekent dat een gebied beheerd wordt door één centrale organisatie, bestaande uit vertegenwoordigers van de eerdergenoemde partijen, of door hen gezamenlijk ingehuurd.



Ronald Huikeshoven
Directievoorzitter AM

Ronald Huikeshoven,:
“Gebiedsbeheer betekent voor mij dat een eigen organisatie verantwoordelijk is voor het hele gebied. Het gaat dus verder dan de gezamenlijk inkoop van diensten om kosten te besparen, je

organiseert alles echt samen. Het liefst is de organisatie zelfs uitbesteed aan een facilitaire aanbieder, die het gebied dagelijks aanstuurt in dienst van (en in overleg met) de vastgoedbeleggers, nutsbedrijven, beleggers, eigenaren van horeca en retail en particuliere eigenaren en huurders.”



Tom Daamen
Hoofddocent
Gebiedsontwikkeling TU Delft

Het is een fenomeen dat in deze vorm nog weinig bekend is in Nederland. Tom Daamen: “Waar in Angelsaksische landen grote multifunctionele wijken op deze manier beheerd worden, beperkt het zich in Nederland nog tot vooral functionele gebieden als winkelpassages en

bedrijventerreinen. In continentaal West-Europa laten we publieke taken het liefst uitvoeren door publieke organisaties, vaak gemeenten. In Engeland en de Verenigde Staten wordt er vaak vanuit gegaan dat publieke taken als gebiedsbeheer door private partijen efficiënter worden uitgevoerd. We kunnen privaat uitgevoerd gebiedsbeheer niet één op één uit deze landen naar de onze kopiëren, maar we kunnen er wel degelijk van leren door kennis en ervaringen uit te wisselen.”



Nine Elms Park Londen

Mooie internationale voorbeelden van integraal gebiedsbeheer, of GebiedsInvesteringsZones (GIZ) die Daamen en ook de andere councilleden veel aanhalen, zijn Nine Elms Park en Kings Cross in Londen.

Nine Elms is een nieuw park, ontstaan uit een samenwerking van Wandsworth Council met lokale projectontwikkelaars, landeigenaren, ontwerpers en UCL (University College London). Het is een integraal ontwerp en Londen's eerste innovatieve publieke ruimte in privé-eigendom, ingericht op ontspanning en welzijn. In dit gebied financieren de ontwikkelaars het openbaar vervoer en een aantal andere weinig rendabele voorzieningen. Maar ook bewoners en particulieren investeerden in het gebied, met de intentie hier op termijn zelf ook aan te verdienen.

Zo vertelt Thoomes over een gezamenlijk “potje” dat deels opgebouwd wordt met een deel van de verkoopwinsten van vastgoed in dit gebied. De gedachte erachter is dat de waarde van het vastgoed stijgt als de buurt ervaren wordt als dynamisch, leefbaar en veilig. Zo is er voor bewoners extra motivatie om hierin te investeren en komt bovendien een deel van de winst ten goede aan het gebied. Zo snijdt het mes aan twee kanten.

Ook King's Cross is een goed voorbeeld van succesvol gebiedsbeheer.



Kings Cross Londen

Huikeshoven: “Hier wordt, naast ophalen van het huisvuil, onderhoud en schoonmaak, ook de organisatie van evenementen centraal geregeld en besteedt men hier echt de nodige aandacht aan. Het gebied is gevarieerd ingericht met allerlei verschillende gebruiksfuncties en wordt passend beheerd met als hoofddoel: een levendige community en kwaliteit van leven, wonen en werken voor alle lagen van de bevolking.”

In Nederland zijn zeker ook een paar mooie voorbeelden aan te wijzen. Denk aan het GWL-terrein in Amsterdam. Al in 1997 werden hier, op het voormalige terrein van de Gemeentewaterleidingen de eerste woningen opgeleverd in een autovrije, duurzame woonbuurt. Hier wordt veel georganiseerd om de cohesie in de wijk te bevorderen, van voetbaltoernooien tot fruitmarktjes en initiatieven van de bewoners zelf, zoals een jaarlijkse taartbakwedstrijd.

“Maar vergeet ook niet de initiatieven die onder de radar blijven”, zegt Mischa Rus.

“Amsterdam heeft bijvoorbeeld heel veel groenperken. Een groot deel daarvan had ooit een heg en werd beheerd door de

gemeente. Bewoners van het GWL-terrein schreven de gemeente aan met het verzoek zelf het beheer over het openbaar groen te krijgen. Zo



Mischa Rus
Strategic advisor
Corporate Relations &
Public Affairs Real
Estate

kreeg de het openbaar groen meer een gebruiksfunctie met gepassioneerde en meer



GWL terrein krijgt een make-over door de werkgroep Groene Vingers

betrokken beheerders en was de gemeente een taak armer.”

Rick Splinter benadrukt in dit kader het belang van openbare ruimte als ontmoetingsplek. “Een aantrekkelijke openbare ruimte stimuleert het gebruik ervan, waardoor men elkaar vaker en makkelijker tegenkomt. Het belang van ongedwongen ontmoetingen wordt vaak onderschat. Zelfs alleen groeten, knikken of een ander vaker zien, zorgt ervoor dat mensen weten wie er bij de buurt ‘hoort’. Het meer bekend zijn met buurtgenoten en gevoel van thuis zijn, vergroot de wens iets te doen voor de buurt tegen overlast en verwaarlozing.”



Rick Splinter
Partner/Architect
Mecanoo

Omgekeerd is het juist moeilijker met mensen te praten over problemen als je ze niet kent waardoor een gesprek überhaupt niet tot stand komt en het gevaar van eenzaamheid op de loer ligt. Een goed ontworpen omgeving waar spontane ontmoetingen gefaciliteerd worden kan zo positief bijdragen aan de gewenste sociale cohesie in een buurt of wijk.”

Wat levert gebiedsbeheer op?

Wat bovenstaande voorbeelden laten zien, is dat er een schat aan kansen, mogelijkheden en voordelen ontstaat wanneer een bepaald gebied op deskundige wijze integraal wordt beheerd. Zo is het mogelijk om kostenverlaging te realiseren, maar je kunt ook de winst verhogen. Rus: “De waarde van vastgoed in een goed beheerd gebied is stabiel en neemt toe naarmate de ruimte beter verzorgd, schoon, heel en veilig is”.

Ook Thoomes beaamt de waardeverandering en soms zelfs -stijging als gevolg van goed beheer: “Als het goed georganiseerd is, ontstaat er een gebied waar het prettig wonen is. Dit maakt het voor een belegger aantrekkelijker, en meer waardevast. Het gebied wordt zo een trekpleister voor de omgeving.”

Huikeshoven zegt erover: “Gebiedsbeheer draagt bij aan sociale veiligheid en cohesie omdat het de mogelijkheid biedt om iedereen in het gebied betrokken te houden, bijvoorbeeld door middel van een algemene ledenraad. Je inventariseert de behoeften onder de bewoners en andere gebruikers en kijkt met elkaar wat er nodig is om de cohesie in de buurt te bevorderen.”



Bryant Park New York

Door al vóór de bouw na te denken over een gezamenlijke identiteit en de gewenste mate van sociale cohesie, kun je desgewenst groots inzetten op het centraal organiseren van gezamenlijke,

cohesie-bevorderende activiteiten (programmering) en op een ruimtelijke inrichting die daar de faciliteiten voor biedt.

Daamen: “Bryant Park in New York is een prachtig voorbeeld van een goed werkende GIZ. De organisatie daar laat zien wat er mogelijk is als je het gebruik van de openbare ruimte stimuleert. Je ziet er seizoenskiosken, een ijsbaan in de winter en een jaarlijks bekende modeshow geprogrammeerd. De rest van het jaar is het gewoon een park waar iedereen terecht kan voor ontspanning en sport. Bryant Park bewijst dat je met een goed ingericht gebied en kundig beheer een succesvolle openbare ruimte kunt creëren die ook economisch gezond is.”



Una Buning
Portfolio Manager
Vesteda

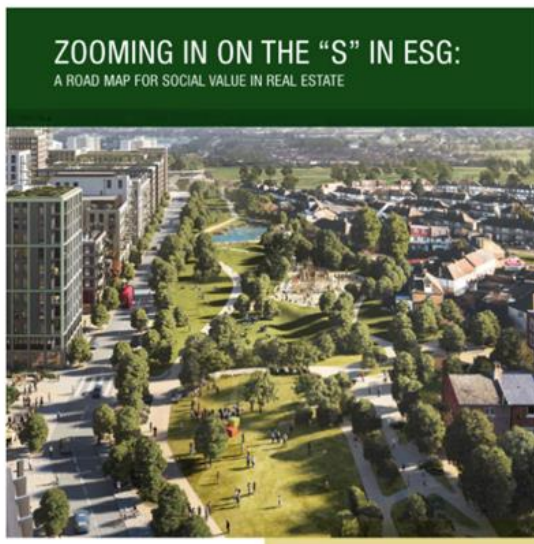
Hoe groter die sociale cohesie, hoe groter ook de bereidheid van bewoners en gebruikers om samen te werken om deze nog verder te bevorderen, legt Una Buning uit. “Er ontstaan dan mogelijkheden in efficiënt gebruik van elkaars faciliteiten. Een school die ’s

avonds dienst kan doen als ontmoetingspunt voor verschillende partijen in de wijk of een sportschool die zich op eigen wijze inzet voor de community. Je zou een flow-in-flow-out-systeem op kunnen zetten voor garages, zodat parkeerplekken ’s avonds en ’s nachts door de bewoners gebruikt worden maar bijvoorbeeld overdag (wanneer de bewoners aan het werk zijn) beschikbaar zijn voor winkelend publiek. Door zorgvuldige programmering kun je via gebiedsbeheer zelfs werken aan grotere thema’s zoals bijvoorbeeld *15 minute cities*, waar iemand alles wat hij nodig heeft kan vinden binnen een straal van 15 minuten lopen of fietsen van zijn of haar huis.”

Zoals gezegd is naast schoon en heel ook veiligheid een belangrijk onderdeel van leefbaarheid. Door te werken met een centrale organisatie en de betrokkenheid van alle in het gebied aanwezige partijen, wordt het eenvoudiger om veiligheid te

waarborgen. Je kunt bijvoorbeeld controleren wie er wanneer in het gebied aanwezig mogen zijn en onder welke voorwaarden, je kunt initiatieven als buurtwachten opzetten en je kunt de wijk zo veilig mogelijk inrichten (denk aan straatverlichting en duidelijke zichtlijnen).

Naast al deze meer klassieke thema's is ook 'klimaat' vaak genoemd door de experts binnen het begrip leefbaarheid. Buning: "Een fijne leefomgeving met meer groen is voor alle stakeholders belangrijk. Huurders worden niet blij van hittestress. Is de omgeving niet groen genoeg

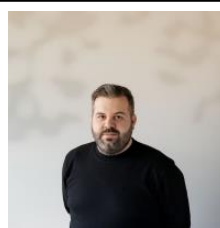


ingericht, dan zie je dat terug in de aantrekkingskracht van je wijk. Je wilt graag werken aan een beter klimaat in een gebied. Om dit per complex aan te pakken, heb je vaak niet genoeg slagkracht. Als integraal gebied kun je veel meer bereiken. Je ziet nu al dat gemeentes steeds meer gebieden aanwijzen voor warmtepompen of warmtenet en dat er grote uitdagingen liggen voor alle bedrijven en overheden om klimaatrisico's te mitigeren en water- en hitteoverlast tegen te gaan."

Deze toenemende bewustwording om een buurt of wijk klimaatbestendig te maken, biedt zeker een kans voor het verder professionaliseren van

integraal gebiedsmanagement. ESG ('Environmental, Social en Governance' of 'Milieu, Maatschappij en Bestuur') maakt nu al een belangrijk deel uit van grote financieringsanalyses van projecten en gebiedsontwikkelingen. Deze ESG-analyse is in toenemende mate een instrument geworden om de duurzaamheid en daarmee de (toekomst)waarde van een belegging te bepalen.

Ronald Huikeshoven licht op zijn beurt graag toe waarom duurzaamheid bij uitstek een thema is waar je met gebiedsbeheer iets mee kunt doen. "Je creëert een schaalniveau waarop je veel meer ambities kunt realiseren. Energietransitie, biodiversiteit, je kunt aanzienlijk meer doen in een groot gebied als het integraal beheerd wordt; als het schaalniveau groot genoeg is en iedereen is vanaf het begin betrokken. De samenleving is er nu eindelijk aan toe om op die manier te werken. Het thema duurzaamheid leeft en zal ook niet meer verdwijnen. Je ziet initiatieven op allerlei vlakken, er ontstaan kansen voor vernieuwing, om dingen anders te gaan organiseren. De gemeente is voor dit soort duurzaamheidsinitiatieven nooit opdrachtgever, daarvoor heb je commerciële eigenaren nodig, die wendbaar zijn en inzetten op innovatie. Zo ontstaan er op het vlak van afvalinzameling nieuwe startups die energie opwekken of compost maken met ingezameld afval."



Wisse Stenchlak
Associate Partner
Powerplant

Wisse Stenchlak: "Je ziet het in kleine schaal ook op campussen. GreenPort Venlo is een goed voorbeeld van een campus waar zoveel enthousiasme en kwaliteit zit bij de stakeholders dat er onder deskundige sturing als vanzelf duurzame en

verrijkende initiatieven ontstaan die ook op elkaar weer een gunstig effect hebben."

Gebiedsbeheer gaat niet vanzelf. Je moet er wel wat voor doen...

Alle genoemde voordelen ontstaan niet vanzelf. 'Goed beheer' en 'deskundige sturing' blijken cruciaal. Wat zijn volgens de experts nog meer voorwaarden voor succesvol gebiedsbeheer?

Inrichting van de openbare ruimte

"Laten we bij het begin beginnen. Letterlijk." zegt Jorn Thoomes. "Goed integraal gebiedsbeheer initieer je het beste bij de start van de bouw of de aanleg of zelfs bij het ontwerp van een wijk. Niet pas als er al mensen wonen en je alle partijen moet gaan overhalen om samen te werken. Je zou eigenlijk bij grote gebieden waar op grote schaal (zoals bij het Zaandam Hembrugkwartier) de schop in de grond gaat, meteen moeten kijken wat de mogelijkheden zijn voor integraal gebiedsbeheer."

Door de wijk vanaf het eerste begin als integraal beheerd gebied neer te zetten, kun je direct de juiste kaders scheppen en kansen creëren voor latere samenwerkingen. Huikeshoven noemt hiervan een mooi voorbeeld in Londen. "Ik moet meteen denken aan Docklands, een uitbreidingsgebied in de havens van Londen. Daar kreeg de inrichting van de openbare ruimte prioriteit. In Nederland moet je vaak jarenlang over bouwputten en zand naar de voordeur van je woning. Bij Docklands draaiden ze het om. Nog voor men daar gingen bouwen, was de openbare ruimte al helemaal ingericht. Het effect is dat de bewoners zien waar ze gaan wonen, welke kwaliteit ze kunnen verwachten. De waarde van de woningen is daarmee vanaf het begin hoger en men doordat er vanaf het begin een goed functionerende openbare ruimte is kunnen burens elkaar ook ontmoeten en leren kennen. Huikeshoven vervolgt, "In King's Cross zie je bijvoorbeeld dat men eenheid bereikte in de aankleding van de gebouwde omgeving, omdat ze die kwaliteit wilden bewaken. Zo hebben ze daar de entrees van zowel alle woongebouwen als bedrijfspanden volledig afgestemd op de omgeving én op elkaar. Je ziet dit nu in Nederlands

bijvoorbeeld ook voor het eerst gebeuren bij een aantal gebouwen op de Zuid-As in Amsterdam."

Irma van Oort haalt een eerder genoemd voordeel aan. "Op het voormalige GWL-terrein stond een oud machinepompgebouw, een soort watertoren. Nog voor de nieuwe wijk bewoond werd, werd deze toren gerestaureerd en kreeg hij een nieuwe functie: Café Amsterdam trok in de machinekamer. Het café werd al snel een trekpleister voor het nieuwe gebied dat nog volop in ontwikkeling was. De restauratie en het café gaven het gebied een geheel eigen identiteit en cultuur, wat weer meer activiteit aantrok (denk aan theatermakers, restaurants, ontmoetingsplekken). Dit is belangrijk voor de gebiedsontwikkeling, maar heeft ook effect op het beheer. Stel dat je eerst tweehonderd woningen had neergezet om daarna pas die watertoren te restaureren, dan was er veel meer nodig geweest om dezelfde levendigheid te bereiken."

Van Oort erkent dat sociale cohesie in gebiedsontwikkeling bereiken een van de moeilijkste dingen is. Je moet zorgen voor ontmoeting in het gebied, goede programmering die zowel voor de bewoners als voor de stad wat betekent. Alleen dan kun je zo'n gebied identiteit geven en vandaaruit verbinding maken met de rest van de stad. Goede stedenbouw- en landschapsarchitectuur zijn hierbij onmisbaar. Dat hoeft helemaal niet altijd ingewikkeld te zijn. Denk bijvoorbeeld aan de eerdergenoemde taartbakwedstrijd; die was er niet geweest zonder de appelbomen in de gemeenschappelijke tuin. En op het Cruquius-eiland, ook een oud fabrieksterrein, hebben we caféetjes en werkruimtes gerealiseerd in delen die nog overeind gebleven waren van het oude stedenbouwkundige plan. We hebben zelfs een kraan behouden die we tot studio willen ombouwen, als een soort gedeelde hotelkamer die de VVE naar eigen inzicht kan 'verhuren' aan de bewoners en hun gasten. Zulke elementen doen wonderen voor de sociale cohesie in de buurt."

Diversiteit in de openbare ruimte

Bij de inrichting van de openbare ruimte, loont het om erop te letten dat de wijk divers genoeg is opgezet. Mixed use blijkt keer op keer de meest duurzame vorm om een wijk in te richten. Leefbaarheid blijkt vaak onder druk komen te staan wanneer een wijk te homogeen is ingericht en eenzijdig is geprogrammeerd.



Emile Klep
Directeur-bestuurder
Woonplus Schiedam

Emile Klep benadrukt dat diversiteit niet alleen belangrijk is bij de inrichting, maar op alle gebieden. “Gebiedsbeheer is succesvol als er niet één te dominante partij aanwezig is. Dat het tegenovergestelde niet werkt, zie je bijvoorbeeld

in wijken met veel sociale huurwoningen. Voorheen werd er vaak ‘scheef gewoond’; mensen die eigenlijk genoeg verdienden voor een particuliere woning, bleven desondanks lange tijd sociaal huren. Door een wijziging in de WMO in 2015 moesten corporaties gepast gaan toewijzen. Hoewel dat er enerzijds voor zorgde dat er meer woningen vrij kwamen voor mensen die het echt nodig hadden, had het ook een ander effect: mensen met meer geld trokken weg. De ‘bredere schouders’, die vaak het vermogen en de wil hadden om in de openbare ruimte te investeren, moesten dergelijke wijken verlaten en er kwamen smalle schouders voor in de plaats. Sociale wijken zijn zo conglomeraties van smalle schouders geworden. Het gevolg? De leefbaarheid gaat hard achteruit.”

Maar diversiteit zit hem niet alleen in de partijen die aanwezig zijn, ook in de vertegenwoordigde segmenten en functies. Volgens Klep moet je er ook voor zorgen dat koop en huur mengt, net als sociale huur en vrije sector. We moeten zoeken naar een mix van wonen en werken, horeca en detailhandel en een ambachtelijke schoenmaker naast een hippe startup. En liefst een bedrijfsverzamel pand naast een multinational. Zo

krijg je een evenredige verdeling van belangen en posities. Klep benadrukt dat je zelfs binnen een segment kun je variëren. “Als je alleen jonge stellen huisvest met één kind en twee fulltime banen, ondervind je daar uiteindelijk de nadelen van. Je ziet dit bijvoorbeeld in Schiedam, waar de kantoorwijken ’s avonds onveilig zijn en de woonwijken door de homogene programmering overdag doods zijn. Schuif je de programma’s in elkaar dan heb je *the best of both worlds*.”

Als je die functies, segmenten en partijen dan gemixt hebt en weet wie je aan wilt trekken, komt het aan op de faciliteiten, zegt Jorn Thoomes. “Dan moet je gaan afpellen: wat is goed voor elk van die gebruikers? Welke faciliteiten hebben zij nodig? Je kunt bijvoorbeeld een lunchtentje sponsoren wanneer er te weinig bewoners zijn om de boel aan te jagen. Of een crèche, die werkende mensen met jonge kinderen aantrekt. Er moet wat te beleven zijn in een wijk, dus heb je een mengeling nodig van voorzieningen, services en inrichting. In Nederland zie je het eigenlijk nog te weinig, misschien ook door de regels waaraan sommige partijen zich gebonden zien. Zo zie je op de Amsterdamse Zuid-As, in het nieuwe Valley, restaurants, kantoren en woningen, maar nog geen stichtingen of scholen, omdat die niet mogen investeren in commercieel vastgoed. Daar is nog ruimte voor verbetering. Ik zie dat de komende jaren wel gebeuren en dan wordt gebiedsbeheer alleen nog maar belangrijker. Je krijgt meer verschillende eigenaren met gemeenschappelijke doelen.”

Grote schaal

Voor een mixed use-gebied is een bepaalde schaalgrootte volgens Una Buning onmisbaar. “Gebiedsbeheer is uitgelezen manier om identiteit aan een plek te geven, een manier waarop stakeholders hun visie op een plek los kunnen laten, ook voor de langere termijn. Hiervoor is een wisselwerking nodig die alleen kan ontstaan als je op grote schaal werkt, bijvoorbeeld op het niveau van een complete wijk. Voor veel beleggers is deze schaal veel te groot. Een oplossing zou kunnen zijn

als een onafhankelijke partij kansrijke plekken aanwijst die baat kunnen hebben bij integraal gebiedsmanagement. Deze partij kan vooraf een analyse maken welke type beleggers hier samen het voortouw in kunnen nemen. In no time heb je dan waarschijnlijk twee of drie andere partijen die dat ook interessant vinden en kun je via dit instapmodel de schaalgrootte creëren die je nodig hebt om gebiedsbeheer te laten slagen.”

Leiderschap

Niet alleen voor een instapmodel heb je leiderschap nodig. Sowieso vinden onze experts dat gebiedsbeheer de meeste kans van slagen heeft als één partij een duidelijke leidersrol heeft, of dat nu een gebiedsregisseur is of een sturende organisatie met vertegenwoordiging vanuit alle partijen. Buning: “Iemand moet de boel trekken en spelmeester in het gebied zijn om te zorgen dat het allemaal samenkomt. Idealiter zou je bij de start van de nieuwbouw met alle partijen gezamenlijk een visie bepalen, het budget bepalen en een onafhankelijke manager inhuren voor het gebiedsbeheer. “

Van Oort beaamt dit. “Op het GWL-terrein is een heel authentieke beleving ontstaan, zonder veel proptech of een enorme beheerorganisatie; als je maar iemand hebt die het gebied met veel passie bestiert. De spil die alles regelt en organiseert en die het enthousiasme bij de deelnemers voortdurend monitort, bewaakt en aanwakkert. In het geval van GWL speelde de gemeente hierin nog steeds een grote rol, ook omdat zij bijvoorbeeld openbaar onderhoud bleven regelen. In de praktijk zie je dat gemeentes afwachtender worden en dat de markt juist met initiatieven komt. Dat is prima, als er maar een sterke sturing is en de verschillende belangen vertegenwoordigd zijn.”

Eigenaarschap

Hoewel het voor het succesvolle beheer noodzakelijk is dat er een duidelijke voortrekker is, moeten alle partijen zich eigenaar voelen van het geheel. Dit vraagt commitment op drie manieren:

1. Alle partijen kunnen zich vinden in de gekozen richting en visie voor het gebied. Van Oort: “Als alle partijen de visie voor het gebied delen en er enthousiast over zijn, zullen zij zich harder inzetten om de gedeelde doelen te bereiken. Bovendien zullen ze beter in staat zijn dat enthousiasme naar nieuwkomers over te brengen die zich bij de bestaande partijen voegen of deze op termijn vervangen. Je kunt veel van bovenaf regelen, maar het enthousiasme en de energie moeten komen van de mensen die in het gebied wonen en werken.”
2. Alle partijen dragen bij in geld, middelen of inspanning. Huikeshoven: “Als je bijdraagt ben je gecommiteerd. Je voelt je deel van het geheel en verantwoordelijk voor het behalen van gestelde doelen. Financiële bijdragen zijn bijvoorbeeld te verdelen naar af te nemen diensten, zoals de hoeveelheid af te halen vuilnis. Je zou dit onderdeel kunnen maken van de huur, zoals je nu ook voor gas, water en licht bijbetaalt.” Maar wat als je niet de middelen hebt om financieel bij te dragen? Mag je dan niet in een dergelijk gebied wonen of werken? Emile Klep zegt hierover: “Als je niet kunt betalen, kun je *doen*. Iedereen kan iets voor het gemeenschappelijk doel betekenen.” Kun je wel betalen, maar wil je het niet, dan gaat die vlieger niet op. Als mensen wel profiteren van de geleverde inspanningen, maar er zelf aan weigeren bij te dragen, kan dat funest zijn voor het initiatief als geheel. Tom Daamen wijst op de parallel met BedrijfsInvesteringsZones (BIZ) en de oplossing die men op dat vlak voor dit probleem heeft gevonden. “Op bedrijventerreinen geldt een wettelijke regeling voor BIZ: als 70% meedoet, moet de overige 30% zich daaraan aanpassen. Doen ze dat niet, dan legt de gemeente deze bijdrage aan de BIZ op via een heffing. De mogelijkheid voor zo’n zelfde regeling is men nu aan het onderzoeken voor stedelijke gebieden. Dit zou een groot verschil maken. Men realiseert zich niet voldoende dat ook de waarde van het vastgoed omhoog gaat als je hierin investeert, het betaalt zichzelf terug. Zodra dit wettelijk geregeld

is, zul je zien dat er ook weer meer vrijwillige samenwerkingen tot stand komen.”

3. De partijen zijn op evenredige en diverse wijze samengesteld. Klep: “Een groep die zwaar ondervertegenwoordigd is, gaat zich gedoogd voelen in plaats van mede-eigenaar en onderdeel van het geheel. Balans in de samenstelling is daarom heel belangrijk.”

Heldere afspraken en flexibiliteit

Om te zorgen dat het gebiedsbeheer succesvol is en het ook blijft, is het belangrijk samen kaders te bepalen en gemaakte afspraken helder vast te leggen voor de toekomst. Zo weten alle partijen waar ze aan toe zijn, kunnen ze zich bij discussies beroepen op gemeenschappelijke uitgangspunten en kunnen ze het succes ook doorgeven aan toekomstige nieuwkomers. Huikeshoven: “Je moet een soort jaarplan hebben wat je vaststelt, op basis waarvan de organisatie richting kan houden en keuzes kan maken waar iedereen achter staat.”

Mischa Rus vergelijkt het met het trappenhuis in een flatgebouw. “Het lijkt simpel want in het contract staat dat iedereen de trap schoonmaakt. Toch gebeurt het dat sommige bewoners de deur achter zich dicht als ze de gang door zijn en geloven ze het verder wel. Die trap staat voor verbinding, tussen appartement en straat en tussen de appartementen onderling. Tegelijk roept het dezelfde vraag op als in een gemeenschappelijk beheerd park: wie heeft de verantwoordelijkheid? En wie is er aansprakelijk als er iets in die gedeelde ruimte misgaat? Misschien is de bewoner verantwoordelijk voor schoonmaak, maar de eigenaar aansprakelijk. In dat trappenhuis mogen bijvoorbeeld geen jassen hangen of schoenen staan vanwege brandveiligheid; en mensen doet het toch. Wat doe je dan? Zowel de grote als de kleine zaken moet je met elkaar afstemmen en vastleggen zodat er geen misverstanden over kunnen ontstaan en zodat er geen juridische problemen van kunnen komen.”

Toch moet er ook ruimte zijn voor flexibiliteit, zegt Van Oort: “Programma’s wijzigen nu eenmaal,

straten veranderen. Zo zijn wonen en werken door corona veel meer door elkaar gaan lopen de afgelopen twee jaar. Iedere wijk in een stad zou uitnodigend moeten zijn voor allerlei verschillende programma’s want de stad is adaptief, flexibel. Hoe open een stad staat voor verandering is heel belangrijk voor succesvolle binding van de gebruikers met die stad.”

Je moet dus belangrijke zaken vastleggen aan de ene kant, maar ook openstaan voor hybride gebruik en verandering. Rus: “De makkelijkste oplossing is samen te beslissen wanneer je van afspraken afwijkt of ze aanpast. En leg vooral ook vanaf het begin vast aan welke afspraken je later niet meer wenst te tornen.” Jorn Thoomes: “Zorg bijvoorbeeld elke drie of vijf jaar voor een herijking op de doelen die ooit vastgesteld zijn. Heb je allemaal nog dezelfde visie? En leg in het begin al vast of je enkel functionele doelen stelt of bijvoorbeeld ook sociaal-emotionele doelen. In het eerste geval zit de variatie en kwaliteit vooral in de hoeveelheid die je aanbiedt, maar in het tweede geval ga je verder dan dat.”

Dat vastleggen van de afspraken heeft tot doel het concept te beschermen tegen toekomstige invloeden. Huikeshoven: “In een Nederlands appartementencomplex met zestig eigenaren kan de VVE na een aantal jaar zomaar zeggen: we stoppen ermee. Iedereen kan op basis van meerderheid de mooiste concepten de nek omdraaien. Je moet dus van tevoren niet alleen nadenken hoe je het gaat doen, maar ook hoe je het gaat verankeren met het oog op alle mogelijke toekomstige juridische eigenaren. Een eerste advies: neem zo mogelijk de toekomstige én huidige bewoners mee in de plannen. Als je het ze oplegt gaat iedereen op de rem staan, maar als je ze meteen meeneemt, gaat men erin mee.”

Huikeshoven noemt het voorbeeld van Wickevoort in Haarlemmermeer. Hier hebben ze alle toekomstige bewoners en eigenaren laten meedenken over de gebiedsontwikkeling. Er werd om te beginnen na uitvoerige selectieprocedure een stadsboer benoemd die een boerderij kreeg en

gecoacht werd door een bekende boer in de omgeving. “Niet alleen verbouwt hij producten die de hele buurt bij hem koopt, en heeft hij kippen rondlopen die de burens hebben ‘geadopteerd’ zodat zij er de eitjes van krijgen, maar samen met zijn vrouw zijn zij echt een soort huismeesters geworden van de hele buurt. Het was, en is nog steeds, een groot succes.”, aldus Huikeshoven.

Toegankelijkheid, gelijkheid en betaalbaarheid

Een belangrijke kanttekening bij bovenstaande oplossingen is dat je met gedeeltelijk privaat gebiedsbeheer ook (gedeeltelijk) een ambtelijke functie overneemt. Dit brengt verschillende vraagstukken met zich mee. Denk bijvoorbeeld aan de thema's toegankelijkheid, gelijkheid en betaalbaarheid.

Toegankelijkheid

Een grote gebiedsontwikkeling gaat over een grote openbare ruimte die je niet kunt afsluiten, maar wat als we het over kleinere gebieden hebben? De schaal die in de verschillende Londense voorbeelden is neergezet, haal je in Nederland maar zelden. Daar heb je het over gebieden waar zo'n 3300 woningen per fase worden neergezet. Dat is in één keer de halve Zuid-as aan kantoren. In Nederland gaat het veelal om kleinere gebieden. Wat betekent dit voor gebiedsbeheer?

Kleinere gebieden zijn makkelijker af te sluiten. Vaak is die wens er ook: beleggers, bewoners, investeerders willen waar voor hun geld en willen invloed uitoefenen op de leefbaarheid. Openbare ruimte wordt dan opeens een stuk minder openbaar. Voor verschillende mensen ziet leefbaarheid er immers verschillend uit. Is het gebied in handen van een publiek orgaan, zoals de gemeente, dan is het vanzelfsprekend inclusief, of zou dat toch moeten zijn. Neem je als private organisatie zo'n gebied over, dan is de vraag: in hoeverre moet je ook de publieke functie en verantwoordelijkheden overnemen?

Kees Verschoor geeft aan: “Je ziet vaak semi-openbare ruimtes ontstaan met hekken eromheen.



Kees Verschoor
Strateeg Ruimte en
economie bij
Gemeente Utrecht

Dan moet je oppassen: in hoeverre blijft het publieke karakter nog bewaard? Het moet wel toegankelijk blijven voor iedereen.”

Een goed voorbeeld van openbaar toegankelijke tuinen is te vinden in Arnhem. In de wijken Spijkerkwartier en Spoorhoek liggen negen

openbare tuinen verscholen (te vinden via een openbare website met plattegrond), die door de bewoners eromheen worden onderhouden.

Rus: “Je kunt ook handhaven zonder af te sluiten. Door een goede organisatie neer te zetten die gebruikers aanspreekt op gedrag dat niet past bij de van te voren gemaakte afspraken bijvoorbeeld. Een andere optie zou zijn om een hek te plaatsen dat niet op slot gaat. Je hoeft geen *gated community* te zijn om ongewenst bezoek te ontmoedigen. Verschoor: “Of plaats een hek dat je alleen op gezette tijden sluit. Het plein Mariaplaats in Utrecht is bijvoorbeeld overdag toegankelijk voor iedereen, maar wordt 's avonds afgesloten. In Berlijn zijn er zelfs heel veel van dit soort semi-openbare gebieden waar dit gebruikelijk is en goed werkt.”

Hoe dan ook betekent (gedeeltelijk) privaat gebiedsbeheer dat je voor politieke keuzes komt te staan. Dat betekent volgens Rus dat je samen duidelijke spelregels moet vastleggen. “Een oplossing zou kunnen zijn om gebiedsbeheer in publiek-private samenwerkingen te doen, zodat je in gesprek kunt blijven en samen verantwoordelijk bent. De private partij houdt de publieke partij een spiegel voor en de publieke partij zorgt voor het maatschappelijk geweten.” Hans-Hugo Smit onderschrijft dit model: “Gebiedsbeheer kan fantastisch uitpakken, maar naar mijn mening is hierin wel een rol voor de overheid weggelegd om te zorgen dat inclusiviteit voldoende geborgd is. Tegelijkertijd kan zij op haar beurt leren en gebruik

maken van de kennis van marktpartijen. Zelf mist de overheid, of in dit geval gemeentes, toch vaak de scherpste en regie om efficiënt te werk te gaan. Denk aan het bekende voorbeeld van een straat die voor verschillende werkzaamheden twee keer achter elkaar wordt opengemaakt. Er zijn ook samenwerkingen denkbaar waarbinnen de overheid de verantwoordelijkheid draagt en bedrijven erin investeren. Maar let op. Het wordt kritisch wanneer de marktpartijen zeggenschap kopen op die manier."

Gelijkheid

Een tweede belangrijk thema waar veel experts hun bedenkingen over hebben is dat van gelijkheid. Als je ervoor kiest in een bepaald gebied te investeren om welke reden dan ook, hoe groot mag het verschil in uitstraling dan worden met de gebieden eromheen? Emile Klep: "Als je met een gemeente samen wilt werken met een marktpartij loop je tegen politiek aan en politieke processen, zeker in een egalitaire cultuur als de Nederlandse. We accepteren niet dat in één gebied waar men portemonnee zou willen trekken, het beter is dan ergens anders."

In Nederland wordt gelijkheid inderdaad gezien als een groot goed, waar veel mensen voor op de bres gaan. Rus: "Iedereen moet met kwaliteit kunnen wonen. Natuurlijk kan een mooie buurt naast de jouwe een prikkel zijn om zelf ook te gaan investeren in je buurt, maar dit is niet voor iedereen weggelegd. Bovendien: verplaats je een 'probleem', denk bijvoorbeeld aan hangjongeren of zwervers, dan verdubbelt je het ergens anders wellicht. Het is er niet mee opgelost."

Una Buning beaamt dit: "Stel dat dit een heel groot model zou worden. Je wilt toch niet omdat het ene gebied meer geld heeft dan het andere dat de uitstraling heel verschillend wordt? Daarmee werk je een grotere scheiding tussen rijk en arm in de hand." Meerder deskundigen wijzen op dit bezwaar. Zodra gebiedsexploitatie wordt geprivatiseerd, loop je het risico dat de blik naar binnen wordt gekeerd en er juist aan de grenzen

van het gebied problemen ontstaan. Soms zie je het letterlijk aan de straatstenen. Waar de ene wijk ophoudt en de andere begint, is een duidelijk verschil te zien in kwaliteit van materialen en onderhoud. Het is duidelijk dat ook dit een thema is waarbij je bij de start van je planontwikkeling gedegen stil moet staan en waarin je heldere en bewuste keuzes moet maken, in overleg met de verantwoordelijke partijen van de omliggende gebieden.

Betaalbaarheid

Ten slotte is er de vraag van betaalbaarheid. Huikeshoven: "Wil je een slag maken met gebiedsbeheer dan vraagt het grote investeringen. Te zien aan andere voorbeelden en de grote kapitaalintensieve ontwikkelingen die daarbij horen, vraagt ook wel iets van het vermogen. Waar gaat dat vermogen vandaan komen? Investeert iedere gebruiker zelf? En hoe verhoudt zich dat tot zijn of haar stemrecht in de visie voor en ontwikkeling van het gebied? Naar mijn mening zou in een gedeeld gebied het stemrecht gelijk moeten zijn, ongeacht wie meer of minder betaalt." Ook Buning vindt het belangrijk dat inclusiviteit geborgd is: "Je wilt niet dat de grootste of meest vermogende partij dominant is in stemrecht. Wonen in een beheerd gebied moet voor iedereen haalbaar en betaalbaar zijn. Hier is een oplossing voor nodig. Bijvoorbeeld door ook bijdragen in natura te accepteren."

Tom Daamen stelt tot slot: "Mensen gebruiken openbare ruimte vaak op een onverwachte manier, soms veel intensiever dan je berekend had of op een manier die niet past bij hoe het is bedacht. Dat roept vragen op: hoe kun je daarop anticiperen? Wie gaat voor de hogere onderhoudskosten betalen en mag die dan ook bepalen wie er gebruik van mag maken?"

Gebiedsmanagement heeft zeker nut

Na al onze gesprekken met de experts zijn we het er over eens dat er veel te zeggen is voor integraal gebiedsbeheer. Dit instrument biedt de mogelijkheid om in publiek-private samenwerkingen - met meer slagvaardigheid en variatie - de leefbaarheid in aangewezen gebieden en wijken te verhogen. Door middel van gebiedsmanagement kan gericht gewerkt worden aan belangrijke thema's zoals sociale cohesie, veiligheid, klimaatadaptatie en duurzaamheid.

De praktijk laat zien dat een fijn leefklimaat een betere toekomstwaarde van een gebied garandeert en daarmee een hogere financiële waarde. Dat vraagt om maatwerk, experimenten en kennis delen. Maar uiteindelijk zijn alle door ons benaderde experts het er over eens dat integraal gebiedsmanagement enkel kans van slagen heeft als alle betrokken partijen – bewoners, bedrijven, bezoekers, overheden en vastgoedpartijen – kunnen meedelen in het succes en kunnen profiteren van het resultaat.

Integraal gebiedsmanagement zal volgens ons in de toekomst steeds belangrijker en steeds professioneler worden. Het waarborgen van leefbaarheid is noodzaak, en gebiedsmanagement is hierbij van nut.

Dit essay is tot stand gekomen op initiatief van de ULI Product Council Residential Netherlands.

Een Product Council is een kennisforum waar leiders uit de sector elkaar ontmoeten, ideeën uitwisselen, best practices delen en thought leadership kunnen bevorderen in een specifieke sector van de vastgoedmarkt.

In Nederland zijn de volgende ULI councils actief: Residential, Climate & Circularity en Regeneration.

De volgende leden van de council hebben dit essay opgesteld:

- ❖ Una Buning, Portfolio manager Vesteda
- ❖ Ronald Huikeshoven, directievoorzitter AM
- ❖ Emile Klep, directeur-bestuurder Woonplus Schiedam
- ❖ Irma van Oort, Partner/Owner KCAP
- ❖ Hans-Hugo Smit, Sr. sectoranalist Bouw & Gebiedsontwikkeling Rabobank Real Estate Finance
- ❖ Rick Splinter, Partner/Architect MECANOO
- ❖ Wisse Stenckelak, Associate Partner Power Plant
- ❖ Kees Verschoor, Strateeg Ruimte en Economie Gemeente Utrecht

Dit essay is mogelijk gemaakt dankzij onze sponsor **HEYDAY Facility Management**.

Juni, 2022 <https://netherlands.uli.org/>



“Shape the future of the built environment for transformative impact in communities worldwide”

We connect, inspire and lead.



Dit essay is mogelijk gemaakt dankzij onze sponsor HEYDAY Facility Management.

HEYDAY is een grote speler op het gebied van facility- en vastgoedmanagement. Het is haar missie om mensen blij en gebouwen beter te maken. Sinds 2002 helpt HEYDAY organisaties bij het optimaliseren van facilitaire dienstverlening, huisvesting, werkplekinrichting, vastgoedbeheer- en onderhoud en hospitality services – van tijdelijke ondersteuning en advies tot conceptontwikkeling en integrale oplossingen. HEYDAY staat voor bloei- en groeitijd. Door facilitaire dienstverlening optimaal in te richten, kun je mensen en de omgeving waarin zij werken, wonen en verblijven laten groeien. Naast het optimaliseren van facility management, is HEYDAY Hospitality specialist op het gebied van hospitality dienstverlening. De professionals van HEYDAY Hospitality blinken uit in hun vak en passen bij het karakter van hun opdrachtgever. HEYDAY Hospitality gelooft dat het vakmanschap en de energie van haar professionals bijdraagt aan het succes van de opdrachtgever. HEYDAY Interim helpt bij het optimaliseren van een facilitaire organisatie en/of dienstverlening. Of het nu gaat om tijdelijke capaciteit, het managen van een opdracht of het realiseren van verbeteringen. De interim-ers van HEYDAY brengen nieuwe bevologenheid binnen een organisatie. Ze inspireren om los te komen van het alledaagse en maken elke dag een kleine doorbraak voor hun opdrachtgever.

HEYDAY is een zelfstandig opererende dochter van ADG dienstengroep. De dienstengroep met meer dan 50.000 medewerkers en een omzet van bijna een miljard euro, biedt een stevige financiële basis. Sinds november 2021 is Arrange Group onderdeel van HEYDAY. Dagelijks werken 650 professionals voor uiteenlopende opdrachtgevers in de publieke en private sector.