

Uitwerking aanpak binnenstedelijke transformatiegebieden REOS

*"Transformatie tot toplocaties met internationale
aantrekkingskracht"*

In opdracht van gezamenlijke REOS-partners

Auteur
Damo Holt
m.m.v. Jos de Vries en Koen Westhoff

Inhoudsopgave

Management summary	3
1 Inleiding, vraagstelling, aanpak en leeswijzer	8
1.1 Inleiding en vraagstelling	8
1.2 Aanpak en verantwoording	9
1.3 Belangrijke kanttekeningen bij de uitwerking	9
1.4 Leeswijzer	10
2 Uitwerking inhoudelijk-programmatische opgaven	12
2.1 Inleiding	12
2.2 Opgave: het maken van gemengde & bijzondere (top)woonmilieus	12
2.3 Opgave: een goed interactie- en innovatieklimaat	14
3 Optimalisering randvoorwaardelijke eisen	17
3.1 Inleiding	17
3.2 Opgave: realiseren van goed bereikbare gebieden	17
3.3 Opgave: realiseren van duurzame en slimme gebieden	19
4 Uitwerking van de ontwikkelingstrategie: omgaan met complexiteit in organisatie en financiën	22
4.1 Inleiding	22
4.2 Opgave: realiseren van organiserend vermogen	22
4.3 Opgave: realiseren van investerend vermogen	23
5 Toewerken naar Uitvoeringsprogramma REOS	28
5.1 Inleiding	28
5.2 Bredere acties voor Uitvoeringsprogramma REOS	28
5.3 Uitwerking van acties voor Uitvoeringsprogramma REOS, naar specifiek thema	29
Bijlage 1 Deelnemers expert-meeting 27 juni 2017	33
Bijlage 2 Overzicht gehanteerde bredere bronnen	34

Management summary

Achtergrond en vraagstelling

De Ruimtelijk-Economische OntwikkelingsStrategie (REOS) voor de Noordelijke en Zuidelijke Randstad en de Brainport Eindhoven wordt gevormd in samenwerking tussen de gezamenlijke REOS-partners¹. Samen werken zij -vanuit een gezamenlijke visie op het versterken van de concurrentiekracht - de belangrijkste kansen en opgaven uit. Dit wordt verrat in het Uitvoeringsprogramma (UP) REOS. De REOS richt zich op het versterken van het netwerk van toplocaties, waaronder zakencentra, campussen, productielandschappen en binnenstedelijke transformatiegebieden. Focus in dit rapport ligt op et ontwikkelen van kansrijke binnenstedelijke transformatiegebieden in de steden. Dit zijn complexe opgaven, met vele gestapelde ambities, maar deze locaties kunnen op termijn een belangrijke rol spelen in de versterking van de maatschappelijke en economische (aantrekkings)kracht van de steden. De urgentie ligt nu in het kunnen, willen en moeten pakken van de kansen die zich daartoe voordoen.

De onderzochte binnenstedelijke transformatiegebieden zijn: Utrecht Merwedekanaalzone, Eindhoven Fellenoord, Amsterdam Zaan-IJ corridor (met name Achtersluispolder), Rotterdam Innovation District (Makers District) en Den Haag Central Innovation District.

Waar zitten belangrijke knelpunten en kansen bij het ontwikkelen van deze binnenstedelijke transformatiegebieden tot toplocaties met (inter)nationale uitstraling? Wat is daarvoor nodig en hoe kunnen deze—door inspanning van zowel markt als overheden- worden overwonnen danwel benut? Hebben de locaties belangrijke aspecten gemeen met elkaar? Wat kunnen ze van elkaar leren? Deze rapportage geeft antwoord op die vragen. Inhoudelijk, maar vooral ook gericht op de vraag of het zinnig is vervolgens gezamenlijk op te trekken in de ontwikkeling van deze locaties. In bijvoorbeeld beleid, programma, regelgeving danwel investeringen. En welke afspraken hierover kunnen worden gemaakt in de UP REOS.

De aanbevelingen in deze rapportage zijn gebaseerd op gesprekken met direct betrokkenen bij de REOS-binnenstedelijke transformatiegebieden, desk-research, expert judgment, praktijkervaringen, voorbeelden elders en een Expert Meeting met betrokkenen en onafhankelijk experts.

Kansen en knelpunten, gezamenlijkheden en mogelijke aanpakken

De gesignaleerde kansen en knelpunten bewegen zich op drie aspecten:

- a) Inhoudelijk-programmatische opgaven:

¹ Dit zijn: het Rijk (Ministerie van I&M, Ministerie van BZK, Ministerie van EZ) , de gemeenten Utrecht, Eindhoven, Amsterdam/Zaanstad, Den Haag en Rotterdam, de betreffende Provincies (Utrecht, Noord-Brabant, Flevoland, Noord-Holland en Zuid-Holland) en de Economic Boards, te weten Economic Board Utrecht, Brainport Eindhoven, Economic Board Utrecht en Economic Board Zuid-Holland

- om in een complexe stedelijke omgeving te komen tot *het tijdig en in voldoende massa realiseren van nieuwe gemengde en bijzondere (top)woonmilieus*, inclusief ontwikkeling van de juiste commerciële en maatschappelijke voorzieningen, een hoogwaardige kwaliteit van de openbare ruimte, groen, etc.. Hierbij gaat het om het combineren van heldere (in doel en typering) en flexibele (in uitvoering) plankaders en wisselende coalities van private partijen (wie kan die mag). Begeleid door gezamenlijke publiek-private (bij)sturing op kwaliteit in zowel omgeving (impact op infra/OV/parkeren, borging van groen/water, topniveau openbare ruimte), programma (voldoende mix, internationaal georiënteerde voorzieningen) als gebouw (niet meegaan in 'te veel te kleine te schrale woningen'). Vaak liggen er ook mogelijkheden om via schuifoperaties (zoals 'oud-voor-nieuw') aanliggende sociale huurvoorraad in kwaliteit te versterken en een betere plek te geven;
 - het realiseren van een *aantrekkelijk interactie- en innovatieklimaat voor bedrijvigheid*: hoe laat je een economisch concept op een gebied 'landen' en wat maakt een succesvol interactiemilieu? Het gaat hierbij om een combinatie van 'harde' fysieke (geschikte plekken/gebouwen, stadscampus én –liefst unieke- shared faciliteiten, uitnodigende openbare ruimte) en 'zachte' investeringen (samenwerking, clusterontwikkeling, showcases ontwikkelen, branding, maar ook investerings- en financieringspakketten) acties, mits in gezamenlijkheid ('Triple Helix') van bedrijvigheid (corporates/MKB/startups), onderwijs/onderzoek en overheid. Het laten ontstaan van een 'must be here' gevoel. Inclusief maatschappelijk (en op termijn economisch) waardevolle broedplaatsen integreren en zo de ruimte geven om door te groeien naar een nieuwe fase.
- b) Borgen van de noodzakelijke randvoorwaardelijke opgaven:
- Het in de al bestaande stad realiseren van niet alleen een goede bereikbaarheid/ontsluiting van (her)nieuw(d) te ontwikkelen gebieden maar bovenal een structurele wijziging in de 'modal split': het type verkeer dat gebruikers genereren. Hierbij van meet af aan inzetten op een mix van een schaa sprong van OV (wat afgestemd en –grotendeels- betaald moet worden op een hoger schaalniveau) en anderzijds alternatieve vervoersconcepten met optimaal gemak, comfort en betrouwbaarheid. Geïntegreerd in het gebiedsontwikkelingsproces, de uiteindelijke servicing van gebouwen en gebruikers (bv. via actief geëxploiteerde 'mobility hubs') én de omliggende stad (verzorgingsgebied breder dan locatie alleen), inclusief belangrijke functioneel gerelateerde gebieden (voor bv. werk of onderwijs). In de combinatie van OV/vervoersconcepten gaat het vaak om de 'first/last mile'. De Parkeer-norm kan dan transformeren van veelal a priori eis ('er moeten minimaal xx plekken komen') naar sluitstuk ('voor die verplaatsingsbehoefte die echt niet anders bediend wordt').
 - Het innoveren in de ontwikkeling van duurzame en 'slimme' gebieden, om de inpassing in steden niet alleen zo weinig omgevings- en milieu-belastend mogelijk te realiseren, maar in feite juist de bestaande stad 'mee te laten liften' op nieuwe kansen en technieken.
 - Kansen voor de *energietransitie* liggen in de overgang van 'gewend aan gas' naar het benutten van –per gebied variërende- alternatieve duurzame warmte/energie-bronnen (bv. zon, wind, restwarmte/warmtenetten,

geothermie, biogas, WKO, all-electric, etc. al dan niet via een 'smart grid'), naast inzet op isolatie/ minimalisering EPC etc.. Gebouwwgebonden neutralisering van CO₂-uitstoot en duurzame opwek-opties wordt dan geïntegreerd in contracten. Gebiedsgebonden opties vragen samenwerking tussen de partijen, veelal onder regie van de gemeente (met overzicht over de opties/technieken). Inclusief nauwe samenwerking met lokaal-regionale energiebedrijven/netbeheerders en de technologiesector.

- Naast het energetische vraagstuk speelt het inbedden van *klimaatadaptieve maatregelen/ tegengaan van hittestress*, via waterberging, groene daken, groene gevels, minimale m² groen per m² gbo, etc.. Dit is bij (her)ontwikkeling van locaties doorgaans te regelen via eisen in tenders danwel plankaders.
 - Binnenstedelijke transformatiegebieden bieden idealiter een goede kans op het concreet maken van ambities en praktijken voor *circulaire economie*. Dit kan variëren van circulair slopen en hergebruik, circulair bouwen (inclusief materiaalgebruik), circulair aanbesteden etc., gericht op het sluiten van de keten. Nieuwe opties hiertoe in de markt kunnen de business case van gebouwtransformaties positief beïnvloeden.
- c) Het omgaan met complexiteit in de ontwikkelingsstrategie die binnenstedelijke transformatiegebieden met zich meebrengen (bestaande complexen en gebieden moeten omgebouwd worden, er is sprake van sterk versnipperd bezit met vele actoren en uiteenlopende belangen en verwachtingen):
- Het goed inregelen van het *organiserend vermogen* en samenwerking: enerzijds loopt dit via het organiseren dat partijen voldoen aan collectieve ambities en eisen; via (maatschappelijk, met bonus-opties of kortingen) tenderen (bij grondeigendom) of hanteren van plankaders (bij privaat eigendom; er moet immers altijd wel een bestemmingsplan gewijzigd worden bij transformatie, dat biedt deze kans). Anderzijds gaat het om het organiseren van collectiviteit waar die nog niet bestaat: het komen tot gebiedsafspraken, -coalities of –organisaties. Dit kan in vorm variëren van verenigingen, stichtingen tot coöperaties danwel gebiedsondernemingen (BV's), afhankelijk van de betrokken partijen, hun rollen, inbreng en de benodigde collectieve coördinatie cq. activiteiten.
 - Het zekeren van het benodigde *investerend vermogen*, gericht op
 - het überhaupt tot investeringen komen (als de markt dit niet uit zichzelf snel oppakt gegeven risico's/onzekerheden). Het versnellen van investeringen kan bv. via een publieke ontwikkelmaatschappij of een investerings-/financieringsfonds (investering = participatie via risicodragend kapitaal; financiering = verstrekking vreemd vermogen). Dit is doorgaans aan de private sector om te regelen, maar soms –zoals ingeval van complexe binnenstedelijke transformatiegebieden- is ook publieke backing nodig, gericht op het triggeren van private investeringen. Hier is naast Rijk, Provincies en gemeenten een rol voor de ROM's (als ze een fysieke herstructureringsstak hebben; anders kan deze opgericht worden) en mogelijk InvestNL.
 - het organiseren van dekking voor (al dan niet collectieve) kosten bij bijvoorbeeld veel versnipperd bezit. Dit kan bv. via een Voorzieningsfonds,

- in te regelen via het bij elkaar brengen van exploitatiebijdragen/ kostenverhaalsbronnen en erfpacht-conversie-opbrengsten. Hierbij geldt het adagium 'individueel wat kan, samen/ collectief wat moet'.
- het in gang brengen van transformaties door de randvoorwaardelijke investeringen in o.a. de schielsprong van OV/infrastructuur te borgen via bijvoorbeeld een voorfinancieringsfonds, opgezet door de gezamenlijke overheden (Rijk, Provincie, regio, gemeenten), in samenwerking met bv. BNG/InvestNL. Dit is dan een vehikel waarin waar mogelijke inkomsten vanuit binnenstedelijke transformatiegebieden/stedelijke ontwikkeling en reguliere publieke bijdragen (maar dan gefaseerd) hierin terug kunnen vloeien. Dit vraagt belangrijke aandacht vooraf voor de verhouding wel/niet terugverdienbare kosten, waarbij dekking vanuit reguliere bronnen gevraagd is voor de laatste categorie. Maar daar kan dan over langere termijn naar ingegroeid worden.

In de basis vraagt elk financieel arrangement een eerlijke (en bij tegenvallers meebeweegbare) verdeling van kosten, opbrengsten en risico's, in transparantie tussen publiek en privaat.

Per aspect en onderliggende opgave is telkens een serie issues en bijbehorende mogelijk kansrijke aanpakken uitgewerkt, die al naar gelang de uitgangssituaties op locaties (danwel in verschillende deelgebieden) ingezet kunnen worden.

Bredere acties voor Uitvoeringsprogramma REOS

Voorgestelde bredere/ strategische acties voor het Uitvoeringsprogramma REOS, zijn:

- Maak een specifiek verhaal over de REOS-steden gericht op het belang van de binnenstedelijke transformatiegebieden als onderdeel van de motor van de NL-economie, waarbij de binnenstedelijke transformatiegebieden in het bijzonder de drijvende kracht zijn achter vernieuwende stadsmilieus als voorbeeld voor doorontwikkeling van oude naar nieuwe economie. Benadruk hierin zowel de potenties als de urgenties, inclusief het omgaan met en benutten van de grote maatschappelijke transitie, zoals op het vlak van klimaatadaptatie, energietransitie en alternatieve mobiliteitsconcepten.
- Ontwikkel een integraal Deltaprogramma Verstedelijking (inc. regionale afspraken) wat als samenhangend kader kan dienen voor grootschalige investeringsbeslissingen. Inclusief een korte termijn-onderdeel à la Crisis- & Herstelwet als voorloper op Omgevingswet: VersnellingsAgenda. Verken op REOS-locaties een mogelijk Transformatiefonds.
- Zet in de VersnellingsAgenda voor deze gebiedsontwikkelingen van nationaal belang een 'Agenda Stad' achtige aanpak op: versnellen, ontschotten Rijksmiddelen, flexibiliteit in wet- en regelgeving.
- Ontwikkel een gezamenlijk (in REOS-verband) leerprogramma op thematische vraagstukken en organiserend/ investerend vermogen. Per opgave zijn in deze rapportage (paragraaf 5.2) de kennisdelingselementen benoemd die hierin terug kunnen komen. Benut hierbij ook de lopende City Deals, hier liggen veel inhoudelijke raakpunten ten behoeven van zo'n gezamenlijk leerprogramma.
- Zet een specifiek ontwerpend onderzoek-programma op voor het integraal ruimtelijk omgaan met de geïdentificeerde maatschappelijke opgaves rondom wonen, werken, mobiliteit en duurzaamheid bij binnenstedelijke

transformatiegebieden. In samenwerking tussen Rijk, REOS-partners en het College van Rijksadviseurs (CRA).

- Verken of partijen gezamenlijk een verkenning van innovatieve concepten voor mobiliteit, energie en/of datawinning voor binnenstedelijke transformatiegebieden kunnen uitzetten. Hiertoe dan een markt-arena cq. ideeën-prijsvraag organiseren. Mogelijk i.s.m. al lopende deelprocessen op specifieke subthema's in enkele steden of bij het Rijk (i.h.k.v. Nationale OmgevingsVisie (NOVI)). NB dit gaat niet om gezamenlijk aanbesteden, dat gaat te ver en maakt zaken te complex.
- Zoek een vorm waarin meer samenwerking met de markt tot uiting komt. Betrek bv. de Economic Boards en hun corporate partners meer expliciet bij de uitdagingen van de REOS-binnenstedelijke transformatiegebieden.
- Richt het samenwerkingsproces REOS om te komen tot een Agenda/programma voor wat betreft de Rijksrol ambtelijk én bestuurlijk in vanuit MinBZK/ MinI&M/ MinEZ en ook MinFin (incl. Invest NL). Koppel het proces en de resulterende inhoud door naar Nationale OmgevingsVisie (NOVI), de (thematische) MIRT-gebiedsagenda's-aanpak (Meerjarenprogramma Infrastructuur Ruimte en Transport) en het Infrafonds. Maar agendeer ook een benodigde andersoortige inzet van SDE+ (voor innovatieve technieken voor dit soort gebieden).

Een nadere uitwerking van thema's waarop nieuwe kennis en kunde ontwikkeld zou moeten worden en op welke manier steden daar onderling met elkaar in zouden kunnen optrekken, is in dit rapport uitvoerig beschreven.

1 Inleiding, vraagstelling, aanpak en leeswijzer

1.1 Inleiding en vraagstelling

De Ruimtelijk-Economische OntwikkelingsStrategie (REOS) van Nederland wordt gevormd in een samenwerkingsverband van de gezamenlijke REOS-partners². Samen werken zij -vanuit een gezamenlijke visie op de toekomst- nadere kansen en opgaven uit. Dit wordt vevat in een Uitvoeringsprogramma REOS (UP REOS).

Een van de geïdentificeerde onderdelen van de REOS is het ontwikkelen van kansrijke binnenstedelijke transformatiegebieden in de steden. Dit zijn complexe opgaven, met vele gestapelde ambities, maar deze locaties kunnen op termijn een belangrijke rol spelen in de versterking van de maatschappelijke en economische (aantrekkings)kracht van de steden. De urgentie ligt nu in het kunnen, willen en moeten pakken van de kansen die zich daartoe voordoen.

Vanuit deze achtergrond wordt in deze rapportage de volgende vraagstelling beantwoordt:

- a) Waar zitten belangrijke knelpunten en kansen bij het ontwikkelen van deze binnenstedelijke transformatiegebieden tot toplocaties met (inter)nationale uitstraling, wat is daarvoor nodig en hoe kunnen deze—door inspanning van zowel markt als overheden- worden overwonnen danwel benut?
- b) Wat hebben de onderscheiden locaties in knelpunten en kansen gemeen met elkaar, waar vullen ze elkaar aan, waar concurreren ze met elkaar? Wat kunnen ze van elkaar leren?
- c) Is het zinnig daartoe gezamenlijk op te trekken in de ontwikkeling van deze locaties? En zo ja, op welke fronten, hoe en met wie? Bijvoorbeeld in het kader van een gezamenlijke boodschap rondom beleid, programma, regelgeving danwel investeringen?
- d) Welke afspraken kunnen hierover worden gemaakt in de Uitvoeringsprogramma REOS?

Deze vraagstelling is via twee wegen uitgewerkt:

- Een schets van het totaalbeeld van kansen, knelpunten, gezamenlijke leermogelijkheden en actiepunten voor de Uitvoeringsprogramma REOS, uitgewerkt in deze rapportage;
- Specifieke, gerichte inventarisatie en advisering per transformatielocatie. Dit is uitgewerkt in afzonderlijke fact sheets per ingebrachte casus. Deze fact sheets zijn vertrouwelijk van karakter en beschikbaar voor de REOS-partners en de betrokkenen per afzonderlijke casus.

Vanuit het REOS-samenwerkingsverband zijn de volgende 5 binnenstedelijke transformatiegebieden als casus naar voren gebracht:

- Utrecht MerwedeKanaalZone;
- Eindhoven Fellenoord;
- ZaanIJ/ Achantersluispolder (Amsterdam/ Zaanstad);
- Den Haag Central Innovation District;
- Rotterdam Makers District.

² Dit betreft het Rijk (Ministerie van I&M, Ministerie van BZK, Ministerie van EZ), de gemeenten Utrecht, Eindhoven, Amsterdam/ Zaanstad, Den Haag en Rotterdam, de betreffende Provincies (Utrecht, Noord-Brabant, Flevoland, Noord-Holland en Zuid-Holland) en de Economic Boards, te weten Economic Board Utrecht, Brainport Eindhoven, Economic Board Utrecht en Economic Board Zuid-Holland

De uitgewerkte suggesties en voorstellen voor de Uitvoeringsprogramma REOS in deze rapportage zijn zowel basis voor doorvertaling vanuit het kernteam REOS in actielijnen in deze Uitvoeringsprogramma als concrete handvatten voor verdere concretisering en keuzes door de nadere trekkers van deze actielijnen vanuit de REOS-partners.

1.2 Aanpak en verantwoording

De beantwoording van de vraagstelling in deze rapportage en het opstellen van de individuele factsheets heeft plaatsgevonden aan de hand van

- Gesprekken met betrokkenen (gemeente, Provincie) bij de 5 binnenstedelijke transformatiegebieden;
- Quick scan desk-research op basis van studies/rapporten, lopende beleidstrajecten, e.a.;
- Een Expert meeting, gehouden met betrokkenen per iedere transformatielocatie en een serie daartoe uitgenodigde aanvullende experts (zie bijlage I voor de deelnemers), op 27 juni 2017 in Utrecht.

1.3 Belangrijke kanttekeningen bij de uitwerking

Deze rapportage en de uitwerking van de binnenstedelijke transformatiegebieden binnen REOS-verband vraagt om enige inbakening en nadere karakterisering vooraf. Dit betreft de volgende kanttekeningen:

- Het REOS-traject is niet bedoeld als "Help de BV gemeentelijk grondbedrijf vooruit". Het doel is het faciliteren en stimuleren van bredere maatschappelijke waardecreatie;
- De issues die aan de orde komen dienen per definitie niet sectoraal gezien te worden, maar zijn vanuit integraliteit aan de orde en vragen ook om aanpak in samenhang;
- De complexiteit en impact van de opgaves in relatie tot de ruimtelijke schaal van ons land (relatief klein; gebieden, verbindingen, markten etc. raken elkaar al snel) betekent de noodzaak tot schakelen tussen verschillende schaalniveau's: plot, gebied, wijk, stad, regio, provincie, nationaal, internationaal (EU/ global);
- Richtpunt is hier de adressering van het juiste probleem op het juiste schaalniveau bij de juiste actor. Maar vanuit onderling samenhangende agendering;
- Bij de uitwerking van de opgaves komen ontegenzeggelijk bevoegdheidsissues aan de orde: "Wie gaat waar over". Dit is een legitieme vraag, maar deze kunnen gebiedsontwikkelingen gijzelen, bijvoorbeeld door kip-ei situaties ("als infrastructuur x op regio-schaal wordt aangelegd kan gebiedsontwikkeling y in gemeente z doorgang vinden, maar infrastructuur x kan eigenlijk pas echt goed van start als gebiedsontwikkeling y al is aangelegd"). Alleen eendrachtige samenwerking vanuit een gemeenschappelijk doel kan dit doorbreken;
- De alom terugkerende discussie over binnen- vs. buitenstedelijke programmering en de rol van regionale afstemming/ schaarstecreatie daarbij valt buiten de scope van deze rapportage –maar is wel relevant in REOS-verband en zal bovenal worden geadresseerd op de daartoe relevante plaatsen (in het kader van de Nationale OmgevingsVisie (NOVI) cq. de gebiedsagenda's in het kader van het MIRT alsmede de regionale programmeringen via Provinciale Ruimtelijke Structuurvisies, regionale visies/programma's, etc..

Bij de realisatie van de binnenstedelijke transformatiegebieden zijn publieke en private partijen aan zet. Soms nadrukkelijk samen, soms volgtijdelijk of soms –waar het nuttig is- vooral eerst de een of de ander. Hierbij is 'angstdenken' of 'indekkerij voor als iets misgaat' niet bevorderlijk.

Kwaliteitsdenken moet centraal staan, gericht op realisatie van de gezamenlijke REOS-visie. Dat vraagt vervolgens publiek-publieke en publiek-private dealmaking.

Per saldo ligt er voor REOS en ook per transformatielocatie een forse opgave, met een stapeling van veel ambities. Belangrijk is daarbij van elkaar te leren om dit slim aan te pakken en niet altijd allés (tegelijk) te willen. Focus aanhouden, keuzes maken en een geschikte fasering volgen, is het devies.

1.4 Leeswijzer

Deze rapportage is als volgt opgebouwd:

- **Hoofdstukken 2, 3 en 4** beschrijven een thematisch gesorteerde uitwerking van opgaven. Opgaven bestaan uit zowel kansen als knelpunten: hoe kansen te benutten, hoe knelpunten te overwinnen?. Deze sortering is als volgt:
 - Inhoudelijk-programmatische opgaven: wonen, economie, inclusief samenhang met voorzieningen, kwaliteit openbare ruimte, aantrekkingskracht milieu's, etc.;
 - randvoorwaardelijke opgaven: bereikbaarheid, duurzaamheid, 'slimme' gebieden;
 - omgaan met complexiteit in de ontwikkelingsstrategie: organisatorische en financiële aspecten.
 De uitwerking hiervan is tot stand gekomen aan de hand van de gevoerde gesprekken met direct betrokkenen bij de binnenstedelijke transformatiegebieden, alsmede de Expert Meeting.

Deze hoofdstukken zijn opgedeeld in

- Inzicht in de meest genoemde en daarmee gedeelde kansen/knelpunten;
- Overzicht (in tabelvorm) van het totaal aan benoemde issues.

Steeds gaat dit rapport per type opgave eerst in op de geconstateerde kansen/knelpunten, waarna het een uitwerking geeft van mogelijke aanpakken. Dit is mede gebaseerd op de gesprekken en de Expert Meeting, maar ook op desk-research, expert judgment, praktijkervaringen en mogelijk inspirerende voorbeelden van elders.

- **Hoofdstuk 5** bevat de uitwerking van voorgestelde inbreng in de Uitvoeringsprogramma REOS, zowel in brede/strategische zin als specifiek per uitgewerkte thematische opgave. Deze is direct afgeleid van de opbrengsten van de Expert Meeting en daarmee 1-op-1 gebaseerd op de door alle partijen gezamenlijk gedane – en via plenaire discussie aangescherpte- voorstellen.

De **bijlagen** beschrijven de deelnemers aan de Expert Meeting (Bijlage 1) en een selectie van de belangrijkste nader gebruikte bronnen voor desk-research (Bijlage 2).

Voor de afzonderlijke binnenstedelijke transformatiegebieden zijn **fact sheets** gemaakt. Deze fact sheets gaan in op:

- Karakterisering van huidige situatie, plannen
- Inzicht in kansen, knelpunten
- Belangrijkste opgaven, evt. al ingeslagen oplossingsrichtingen
- Mogelijke nadere aanpakken, inclusief voorbeelden elders
- Relevante leermogelijkheden van elkaar (REOS-binnenstedelijke transformatiegebieden onderling);

- Adressering van specifiek voor de locatie relevante voorstellen zoals benoemd ten behoeve van de Uitvoeringsprogramma REOS.
- Deze fact sheets hebben een vertrouwelijk karakter.

2 Uitwerking inhoudelijk-programmatische opgaven

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk behandelt de inhoudelijk-programmatische opgaven bij het realiseren van de geselecteerde binnenstedelijke transformatiegebieden als onderdeel van de REOS. Ingezoomd wordt specifiek op woonmilieus (paragraaf 2.2) en het innovatie-/interactieklimaat (paragraaf 2.3). Elke paragraaf is opgedeeld in eerst inzicht geven in de meest genoemde en daarmee gedeelde kansen/knelpunten, gevolgd door een overzicht (in tabelvorm) van het totaal aan benoemde issues.

Steeds wordt per type opgave eerst ingegaan op de geconstateerde kansen/knelpunten, gevolgd door een uitwerking geeft van mogelijke aanpakken. Deze uitwerking is mede gebaseerd op de gesprekken met betrokkenen van de binnenstedelijke transformatiegebieden en de Expert Meeting, maar ook op desk-research, expert judgment, praktijkervaringen en mogelijk inspirerende voorbeelden van elders.

2.2 Opgave: het maken van gemengde & bijzondere (top)woonmilieus

Belangrijkste breed gedeelde opgaven

Doelstelling is de binnenstedelijke transformatiegebieden gemengd hoogstedelijk (voor hogere inkomens, het middensegment –inclusief huur- én mensen met een smallere beurs) te ontwikkelen. Breed gedeelde opgaven die bij binnenstedelijke transformatiegebieden dan spelen, zijn:

- Hoe in **grotere volumes en samenhang woningbouw te realiseren ingeval van versnipperd bezit**? Bijvoorbeeld door bottom-up partijen samen te laten werken binnen een flexibel in te vullen integraal plankader op hoofdlijnen, evt. begeleid door een financieel kader voor collectieve voorzieningen. Bijvoorbeeld zoals de aanpak in Utrecht Merwedekanaalzone (ontwikkelaarscollectief deelgebied 5) in combinatie met een Omgevingsvisie. Of de tussenmaat-aanpak van Beleef Buiksloterham in Amsterdam (met kavelpaspoorten): hier realiseren samenwerkende partijen op CPO-achtige wijze betrekkelijk hoge dichtheden. Een uitzondering –maar ook werkend- is het 'alles in één hand' systeem, waarbij een het versnipperd bezit opkopende ontwikkelaar het geheel (gefaseerd) ontwikkelt (zoals Snippe in Holland Park Diemen/ Beukenhorst-West Hoofddorp of Amvest in het Cruquius-gebied in Amsterdam).
- Hoe **niet te snel te vervallen in te veel te kleine woningen** (onzelfstandige woningen met nauwelijks m² en geen buitenruimte) waar op termijn onvoldoende kwaliteitstoevoeging van uit gaat, maar die wel snel gerealiseerd kunnen worden in omgebouwde kantoren? Dit vraagt vasthouden aan minimale kwaliteitseisen en een mix, inclusief grotere middenhuurwoningen (zelfstandig en richting 70-80 m²) cq. inclusief integrale woon/serviceconcepten (bv. CityPads met Butler-concept in Rotterdam of à la The Student Hotel of Change=).
- Hoe kan **bestaande sociale huur met 'onderbenutte locatiepotentie' worden doorontwikkeld** in lijn met het totale gebied? Dit kan door 'oud-voor-nieuw' concepten te

introduceren, zoals bv. via schuifoperaties als in Utrecht Kanaleneiland/ Overvecht (Mitros/Portaal i.s.m. Aventicum en gemeente Utrecht): hierbij wordt bestaande sociale huur deels vernieuwd/verduurzaamd, deels omgekat naar middenhuur danwel gesloopt (wanneer huurders kunnen doorschuiven naar aanliggende nieuwbouw). Dit geheel gekoppeld aan nieuwbouw van niet alleen sociale huur, maar ook koopwoningen. Mogelijk zelfs inclusief een bloksgewijs renovatie-concept voor verouderde koopcomplexen.

Totaalbeeld kansen en knelpunten

Een overzicht van het totaal aan gevonden kansen en knelpunten in relatie tot het realiseren van gemengde en bijzondere (top)woonmilieu's is gegeven in het navolgend schema.

Geleidelijkheid van ontwikkeling is moeilijk verenigbaar met het realiseren van hoogwaardige woonmilieus. Het **realisatietempo** is regelmatig een groot vraagstuk. Hoe is voldoende schaalgrootte en samenhang te realiseren in woningbouwrealisatie bij versnipperd bezit? Het antwoord ligt in stimuleren en faciliteren van bottom-up samenwerking, begeleid door een flexibel plankader en inbedding van collectieve organisatie en een financieel kader.

Hoe laat je transformatie niet verworden tot reservaat voor de 'happy few'. Wat is een juiste mix aan sociale huur/middenhuur en ook sociale koop? Tot welk % en op welke manier gemengd (op niveau gebied, complex of ook gebouw)? Wat is een **goede mix die kan bijdragen aan het maken van een topmilieu** (gegeven dat dit per stad anders is): hoe laat je die mix ontstaan? De mogelijke mix varieert per gebied. Op gebiedsniveau kan via samenwerking met gespecialiseerde partners en hantering van een overall programma/RO-kader op gestuurd worden. Ook voor een minimaal aandeel middenhuur kunnen via RO-kaders criteria gaan gelden.

Kunnen **stadsgezinsappartementen** ontwikkeld worden? Hoe groot is deze markt (en is deze op te stuwen)? Inspirerende voorbeelden zijn bv. de Toren van Babel in R'dam op de Lloydpier of de terraswoningen op de Kop van Zuid. Randvoorwaarden als kwalitatief hoogwaardig groen, openbare ruimte, sport- en speelvoorzieningen, scholen/ opvang, winkels etc. zijn dan essentieel, inclusief –niet in het minst- een veilige omgeving met toezicht en een gezonde leefomgeving/groene kwaliteiten. Voorbeeld = Rotterdam de kop van Katendrecht.

Hoe niet te snel te vervallen in **te veel te kleine woningen** waar op termijn onvoldoende kwaliteitstoevoeging van uit gaat? Of belemmert dat het realisatietempo? NB Grotere middenhuurwoningen zijn relatief minder lucratief; maar voldoende ook grotere woningen zijn belangrijk. Vasthouden aan minimale kwaliteits- en omvangdrempels met oog op toekomstkwaliteit. Ook koppelen aan integrale serviceconcepten.

Hoe kan **bestaande sociale huur** met 'onderbenutte locatiepotentie' worden doorontwikkeld in lijn met het totale gebied? Dit kan via schuifoperaties waarbij volgens 'oud-voor-nieuw' concepten bestaande sociale huur enerzijds wordt omgekat/gesloopt maar juist ook wordt vernieuwd/verduurzaamd danwel dat huurders door kunnen schuiven naar betere nieuwbouw.

Kan er een rol zijn voor **'tiny houses'**? Hier zijn waarschijnlijk wel tijdelijk kansen voor, maar niet altijd en overal op langere termijn: op topplekken is dit niet realistisch, gegeven (te) hoge grondprijzen/ druk op de ruimte per m².

Hoe **tijdelijk wonen** realiseren zonder dat men uiteindelijk zich toch beroept op huurrecht? En zijn eenmalige aansluitkosten niet te hoog t.o.v. de exploitatietijd? Tijdelijk wonen kan –vooral bij slimme/modulaire woonconcepten met heel lage stichtingskosten en waarbij bv. de aansluitingen later ten goede komen aan nieuwe/volgende functies. Hier ook leren van de mogelijkheden die zijn en worden onderzocht in het kader van Woningbouwatelier 2.0 in Almere.

Hoe volume te combineren met **CPO/PO/bottom-up stadsontwikkeling**? Bv. inzetten op semi-particulier opdrachtgeverschap (CPO onder begeleiding ontwikkelaar; of verdiepingsgewijze 'Solids'-aanpak (etages vrijgeven voor CPO).

Hoe is een **internationaal concurrerend karakter** te realiseren voor expats; zowel arrivé's als starters? Werk is hierbij leidend en het woon- en leefmilieu is eerder een disqualifier dan qualifier/ pull factor (m.u.v. Amsterdam). Oftewel: als het niet op orde is, is het schadelijk, maar het is niet per se een pull-factor als het wel op orde is. Is basisvereiste. Expats hebben daarbij op niveau van beheerskwaliteit (woonproduct/ voorzieningen/ openbare ruimte/ comfort/ servicelevel/ veiligheid en toezicht/ gezonde leefomgeving) vaak een hoog/hoger eisen-/verwachtingsniveau dan men in NL gewend is. Cruciaal zijn hierbij onder meer internationale scholen (het betreft vaak hele gezinnen) en een internationaal en divers voorzieningenniveau, inclusief zaken als bv. partnerprogramma's. Qua woningen kan het gaan om zowel ruime stadsgezinsappartementen als stadsvilla's/herenhuizen.

Hoe vangt een stad de consequenties op voor grotere capaciteit/ruimtevrage voor **voorzieningen** als basisscholen/ sportvoorzieningen/ welzijn/ cultuur, etc? Schaalsprong wonen = schaalsprong voorzieningen. Hier kan voor gereserveerd worden vanuit de opbrengsten van stedelijke ontwikkeling (bv. Accres-afpraak Utrecht, vergelijkbare aanpak als Transformatiefonds Zaanstad- inzetten toekomstige meeropbrengsten OZB).

2.3 Opgave: een goed interactie- en innovatieklimaat

Belangrijkste breed gedeelde opgaven

Doelstelling is economisch vitale gebieden te laten ontstaan. Breed gedeelde opgaven hierbij zijn:

- Hoe laat je een **economisch concept op een gebied 'landen'**? Bv. Brainport, Security Delta, innovatieve maakindustrie (Makers District). Door een combinatie van harde en 'zachte' economische maatregelen en via samenhangende clusterontwikkeling (onderwijs/onderzoek, MKB/corporates, overheid: de Triple Helix). Het is daarmee de kern ook kennisinstellingen/ grote corporates/ MKB/startups bij gebiedsontwikkelingen te

betrekken. CEO's als ambassadeurs kunnen hier een belangrijke rol spelen.

Samenwerkingsfora kunnen een praktische basis bieden, zoals The Hague Security Delta dat is en in Rotterdam de ondernemers in het Makers District, of in Eindhoven Brainport Industries. Idealiter is e.e.a. ook gekoppeld aan een fysieke reden waarmee partijen zich aan het gebied gebonden voelen en dat daarmee 'eigen' wordt (bv. gezamenlijke sector-showcase ontwikkelen, incubator-functies/ bedrijfsverzamelgebouw/ TradeCentre-functie, kantine/event-locatie, shared services, etc.. Hierbij steeds gericht op het invullen van de specifieke rol van de binnenstedelijke transformatiegebieden in het bredere ecosysteem van innovatie en emancipatie (opstap-functie) in de stad: ontmoeting, kennisontwikkeling, productie, verkoop. En dus in samenhang met o.a. de 'traditionele campussen'.

- Wat zijn **succesvolle innovatie-/interactiemilieus**?! Hoe zijn die te ontwikkelen, wat is daarvoor nodig? Hierbij gaat het om gebieden gericht op het stimuleren van ontmoetingen tussen studenten, onderzoekers en bedrijven. Hiervoor is het belangrijk dooraanbaarheid van gebieden te organiseren en ontmoetingsplekken met directe meerwaarde/'ontmoeten+' te bieden (zoals Venture café/ CIC in Rotterdam Central District, Rotterdam Science Tower in Merwe4Havens, kantine4 High Tech Campus; Caballerofabriek Binckhorst). Ook is het inzetten op 'privately owned public spaced', 'corporate green', etc. kansrijk; partijen deelgenoot cq. letterlijk en figuurlijk eigenaar maken van een gebied. Overall zijn een aangenaam verblijfsklimaat (inclusief groen, water, kunst en vermaak) en een open inrichting van gebouwen op maaiveldniveau met uitnodigende plintfuncties van belang.

Totaalbeeld kansen en knelpunten

Een overzicht van het totaal aan gevonden kansen en knelpunten in relatie tot het realiseren van een goed interactie- en innovatieklimaat is gegeven in het navolgend schema.

Hoe laat je een **economisch concept op een gebied 'landen'**? Door een combinatie van harde en 'zachte' economische investeringen en acties, via samenhangende clusterontwikkeling (onderwijs/onderzoek, MKB/corporates, overheid: de Triple Helix). Idealiter ook gekoppeld aan een fysieke reden waarmee partijen zich aan het gebied gebonden voelen en dat 'eigen' wordt (bv. gezamenlijke sector-showcase ontwikkelen, incubator-functies, bedrijfsverzamelgebouw/ TradeCentre-functie, kantine/event-locatie, shared services, etc.).

Kunnen we niet sterker **economische innovatiestimulering koppelen aan het creëren van topmilieus via gebiedsontwikkeling**? Dit kan door verbindingen te maken tussen het instrumentarium voor economische ontwikkeling, acquisitie en financiering enerzijds en gebiedsontwikkelingen anderzijds. Bv. tussen het beoogde Healthy Urban Living Fund i.o. Utrecht en de Merwedekanaalzone, of tussen het BOM-instrumentarium en Fellenoord, tussen het Innovatiefonds Noord-Holland (i.o) / Programma InvesteringsGereedheid en ZaanIJ/ASP, etc.. Hierbij kan gekeken worden naar hoe de samenwerking loopt tussen Innovation Quarter (met UNIQ en het Participatiefonds) en Den Haag Central Innovation District/via The Hague Security Delta en Rotterdam Makers District. Met dien verstande dat deze partijen niet sec voor bedrijven uit een bepaald gebied kunnen gaan. Maar vanuit de gewenste economische ontwikkeling van de gebieden kan deze link andersom wel: zowel t.b.v. het aantrekken en laten doorontwikkelen van

bedrijven, als het in een gebiedsontwikkeling laten instappen van leveranciers van bv. innovatieve mobiliteitsconcepten.

Wat zijn **succesvolle innovatie-/interactiemilieus**? Gebieden gericht op stimuleren van ontmoetingen tussen studenten, onderzoekers en bedrijven. Hiervoor doorgaanbaarheid van gebieden organiseren, ontmoetingsplekken bieden. Ook inzetten op 'privately owned public spaced', 'corporate green', etc.. Overall zijn een aangenaam verblijfsklimaat en een open inrichting van gebouwen op maaiveldniveau met uitnodigende plintfuncties van belang.

Hoe maken we **binnenstads-campusen**? Succesvolle bedrijfsgerichte campusontwikkelingen kunnen op een aantal manieren werken:

- a) de traditionele casus van een complex van kennisinstelling met voorzieningen/studentenhuisvesting/short stay etc., wat ook in een binnenstad kan, zie Oudemanhuispoort-gebied in Amsterdam, Campus Den Haag van de Leidse Universiteit;
- b) samenwerking rondom een grote corporate trekker (zoals Philips High Tech Campus) of samenwerkende bedrijven in een bepaalde sector (World Food Centre Ede-Wageningen)
- c) Clustering rondom beschikbare unieke key-faciliteiten (bv. Campus Oss, Utrecht Science Park Bilthoven, Leiden Bio Scienc Park).

Wat is de rol van **woon-werkcombinaties**? De kern voor een succesvol interactie-milieu ligt in vestiging in één gebied van een combinatie van instellingen/ onderwijs/ bedrijvigheid/ wonen/ bijbehorende voorzieningen. Hierbij horen in toenemende mate ook wonen-werken combinaties in bijvoorbeeld groepen/collectieven (zoals bv. City Centre Living van ERA Contour in Amsterdam, maar dan gericht op één niche-segment; voorbeelden uit muziek-industrie zoals in Denemarken/ Zweden of het idee voor een DJ House in Tilburg). Dit kan ook voor bijvoorbeeld internationale gemeenschappen van ICT-ers.

Hoe gaan we in binnenstedelijke transformatiegebieden om met **behoud van de humuslaag van creatieve bedrijvigheid/ doorgegroeide broedplaatsen bij stijgende vastgoeddruk en -prijzen**? Kunnen ze meegroeien? Er van uitgaande dat ze zelfs een kwaliteitsfactor zijn voor het gebied (bv. Utrecht Vechtclub XL, Den Haag I'M Binck/ Mama Kelly/ De Besturing, Rotterdam Atelier van Lieshout, etc.) is het van belang ze te incorporeren. Hierbij kan geleerd worden van het belang van Piet Hein Eek voor de ontwikkeling van Strijp S, waar zijn meubelmakerij en netwerk een van de drivers was achter de bedrijfsmatige invulling van meerdere panden. Of in Rotterdam het Zomerhofkwartier, waar samenwerkende kleinschalige ondernemers echt functioneren als waardemaker voor het gebied. Goed denkbaar is dat dergelijke functies uiteindelijk kunnen worden ingebed in de meer definitieve ontwikkeling van de gebieden (bv. via 'maatschappelijk tenderen': een partij die biedt op de grond en deze functies goed inpast, krijgt meer ontwikkelruimte, of een korting op afdracht van zaken als kostenverhaal/ 'fonds wijks' etc..

3 Optimalisering randvoorwaardelijke eisen

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk behandelt de randvoorwaardelijke vereisten bij het realiseren van de geselecteerde binnenstedelijke transformatiegebieden als onderdeel van de REOS. Ingezoomd wordt specifiek op bereikbaarheid (paragraaf 3.2) en het ontwikkelen van duurzame en slimme gebieden (paragraaf 3.3). Elke paragraaf is opgedeeld in eerst inzicht geven in de meest genoemde en daarmee gedeelde kansen/knelpunten, gevolgd door een overzicht (in tabelvorm) van het totaal aan benoemde issues.

Steeds wordt per type opgave eerst ingegaan op de geconstateerde kansen/knelpunten, gevolgd door een uitwerking geeft van mogelijke aanpakken. Deze uitwerking is mede gebaseerd op de gesprekken met betrokkenen van de binnenstedelijke transformatiegebieden en de Expert Meeting, maar ook op desk-research, expert judgment, praktijkervaringen en mogelijk inspirerende voorbeelden van elders.

3.2 Opgave: realiseren van goed bereikbare gebieden

Belangrijkste breed gedeelde opgaven

Doelstelling is om in hoogstedelijke stadscentra te verdichten, waarbij gedeelde opgaven zijn:

- Hoe de **autodruk a.g.v. woningbouwontwikkelingen te beperken**? De verwachte generatie van autobezit en –verkeer vereist aanpassing van bestaande infrastructuur (wegen, OV, parkeren) op stads- en evt. regionaal niveau; de MER-grenzen laten in meerdere gevallen niet voldoende gewenste ruimte. Doorgaans zijn er in de al drukke steden geen mogelijkheden (ruimtelijk) om meer grootschalig extra wegen aan te leggen en is dit ook niet gewenst. Wel is aanpassing van bestaande stedelijk-regionale infrastructuur vaak nodig. Een schaa sprong in het OV is cruciaal, gepaard gaand met toepassing van innovatieve mobiliteitsconcepten. Keuze, inpassing en bekostiging van zo'n OV-schaa sprong (metro/HOV/tram) stijgt echter boven de gebiedsontwikkeling (of zelfs de stad als geheel) uit. Cruciaal hierbij is vaak ook een goede aantakking op belangrijke kern- of kansgebieden elders in de stad (bv. centrum, campussen, grootschalige werkgebieden).
- Een **combinatie van grootschalige aanleg van OV en alternatieve mobiliteitsbeheersing** kan leiden tot gebiedsbrede autobeperking en daarmee het mogelijk maken van de beoogde gebiedsontwikkeling als geheel. Ingeval van de ZaanIJ-ontwikkeling i.c. het deelgebied Haven-Stad is dit vertaald tot zelfs een P(arkeer)-norm van 0,1 -0.2. Dit betekent dat via andere maatregelen dusdanig veel mobiliteit afgevangen kan worden dat als gevolg daarvan een dusdanig lage P-norm een reële optie is.
- De gezochte integrale combinatie behelst **inpassing danwel innovatieve oplossing van de zogeheten 'first/last mile'** richting de hoofd-bronpunten van de stad (stations, snelwegen/P&R etc). Hierbij horen innovatieve mobiliteitsconcepten zoals MaaS (Mobility as a Service), auto-deel hubs/platforms, taxi/Uber-abonnement, shuttlebus/ people mover/ rolband oid, deel-scooter/-fiets, etc.), mits ontwikkeld genoeg en inpasbaar. Rotterdam heeft hier via de Verkeersonderneming een 'Marktplaats voor infrastructuur' toe opgezet, terwijl Brabant via het Smart Mobility programma hier ook nieuwe wegen voor verkent.

Totaalbeeld kansen en knelpunten

Een overzicht van het totaal aan gevonden kansen en knelpunten in relatie tot het realiseren van goed bereikbare gebieden is gegeven in het navolgend schema.

Hoe de **autodruk a.g.v. woningbouwontwikkelingen te beperken**? De verwachte generatie van autoverkeer vereist aanpassing van bestaande infrastructuur (wegen, OV, parkeren) op stads- en evt. regionaal niveau; de MER-grenzen laten in meerdere gevallen niet voldoende gewenste ruimte. Een schaaflsprong in het OV is cruciaal, gepaard gaand met toepassing van innovatieve mobiliteitsconcepten.

De gezochte integrale combinatie behelst **inpassing danwel innovatieve oplossing van de zogeheten 'first/last mile'** richting de hoofd-bronpunten van de stad (stations, snelwegen/P&R etc). Hierbij horen innovatieve mobiliteitsconcepten zoals MaaS (Mobility as a Service), auto-deel hubs/platforms, taxi/Uber-abonnement, shuttlebus/ people mover/ rolband oid, deel-scooter/-fiets, etc.), mits ontwikkeld genoeg en inpasbaar. Cruciaal is deze concepten te combineren met de noodzaak tot voldoende tempo in de ontwikkeling, dus vroegtijdige inpassing en snelle doorontwikkeling zijn cruciaal. Juist het juist gaan toepassen faciliteert in zichzelf ook de mogelijkheid tot die snellere doorontwikkeling.

Zijn de beoogde **innovatieve mobiliteitsconcepten en parkeeroplossingen wel geschikt voor een voldoende grote doelgroep (markt!?)** op de schaal waarop de ontwikkelingen gerealiseerd moeten worden? Of gaat het toch om niches in leefstijlen die dergelijk mobiliteitsgedrag in zich dragen. Belangrijk is dat comfort en vervoerszekerheid afdoende geboden worden; hoe gemengder de beoogde doelgroep (bv. incl. gezinnen), hoe belangrijker dit is. En dat de auto niet geheel verbannen wordt, aangezien dit voor velen ook een enige optie kan zijn. NB Voor de Zuidvleugel is een verkenning gedaan naar een combinatie van Transit Oriented Development-concepten en woonvoorkeuren cq. omvang van de doelgroep(en). Hier kan van geleerd worden.

Hoe te **voorkomen dat overheid hier de rekening voor op dient te pakken**: markt en innovatie de ruimte geven? Door ruimte te bieden aan marktpartijen die dergelijke concepten op willen pakken. Bijvoorbeeld via privaat geëxploiteerde 'mobility hubs', via privaat collectief vervoer op maat, etc.. Het kan zinvol zijn over te gaan tot bv. grootschalig (evt. gecombineerd) verkennen van de ontwikkeling van nieuwe technieken en standaarden; of in elk geval te profiteren van daar waar dit wordt geoefend, zoals in Rotterdam met de 'Marktplaats voor infrastructuur' of in Brabant via het programma Smart Mobility. Als hier risicodragend kapitaal bij nodig is gezien het innovatieve karakter van de beoogde onderneming, dan kunnen de overheidsgedreven investeringsfondsen zoals UNIIQ (Zuid-Holland) of het beoogde Healthy Urban Living Fund in Utrecht, of Innovatiefonds Noord-Holland, hier nadrukkelijk een rol in spelen.

Hoe **verhoudt e.e.a. zich tot lopende OV-concessies in steden/regio's**? Hier moet juridisch apart naar gekeken worden om dit af te stemmen (bv. i.r.t. recht op bepaalde trajecten).

Hoe realiseer je in moderne gemengde werkgebieden ook **schoon transport/ slimme distributie**?! Hier kan worden geleerd van ontkoppelings- en herdistribuerings-systemen in Antwerpen. Essentieel is een match tussen 'wat er nodig is aan vervoersbeweging' (bulk/stukgoed/gespecialiseerd transport) vs. op welke manier dit verpakt/herpakt en doorverdeeld kan worden. Verken het concept van 'ladingmakelaars' uit de Rotterdamse haven (gericht op minder transport-km) voor gebruik van ook alternatieve/duurzame vervoersmethoden (bv. drones/ elektrische distributie-systemen)?!

3.3 Opgave: realiseren van duurzame en slimme gebieden

Belangrijkste breed gedeelde opgaven

Doelstelling is om te komen tot zo duurzaam en slim opererende gebieden als mogelijk. Gedeelde opgaven die daarbij naar voren komen, zijn:

- Welke route te kiezen richting **energie-arme of -neutrale gebieden**? Grootschalige transformatie-momenten zijn dé kans om af te stappen van aardgas en CO₂-uitstoot te minimaliseren. Het gaat dan idealiter om een combinatie van duurzame opwek (bv. zon, wind, geothermie –als dat er is) en aantakking op duurzame leveringsbronnen (bv. warmte, all electric, synthetisch gas/ biogas). Alleen een van de twee realiseren betekent óf geen financiële besparing (zon, wind is op termijn goedkoper) óf geen verduurzaming (bij behoud fossiele bronnen). Dan wordt een belangrijke kans gemist.
- In diverse binnenstedelijke transformatiegebieden is het uitgangspunt dat kan worden aangetakt op die bronnen die in de buurt zijn, zoals geothermie-bronnen in het Den Haag CID gebied. Grootschalige realisatie van zonnepanelen in de binnenstedelijke transformatiegebieden ligt voor de hand en wordt veelal meegenomen richting ontwikkelaars qua eisenpakket op gebied van duurzaamheid. Aantakking op windenergie kan via reguliere leveranciers die hun stroom daarvan betrekken; dit betreft private keuzes. Windpark-opstellingen lijken minder voor de hand te liggen; met uitzondering van de Achtersluispolder –langs het Noordzeekanaal of Merwevierhavens –langs de Nieuwe Maas.
- Kansen liggen er om aan te takken op duurzame warmtenetwerken, zoals via Westpoort Warmte voor het Haven-Stad gebied in Amsterdam (inclusief Achtersluispolder –mits de pijp daarheen kan) of het stedelijk Warmtebedrijf in Rotterdam. In beide gevallen gaat het om restwarmte uit de haven. Juist voor de meer binnenstedelijk gelegen gebieden in Eindhoven, Utrecht en Den Haag is de keuze aan de orde welke techniek(en) de basis kunnen gaan zijn van de energielevering. In Eindhoven kan dit mogelijk gaan om levering vanuit de in gemeentelijk eigendom zijnde biogas-centrales.

Totaalbeeld kansen en knelpunten

Een overzicht van het totaal aan gevonden kansen en knelpunten i.r.t. het realiseren van duurzame en slimme gebieden is gegeven in het navolgend schema.

Hoe te bepalen **welke route te kiezen richting energie-arme of -neutrale gebieden**? Het gaat om een combinatie van duurzame opwek (bv. zon, wind, geothermie) en duurzame leveringsbronnen (gasloos/CO₂-loos, bv. warmte, all electric, synthetisch gas/ biogas).

Of gaat het om een **zo laag mogelijk energieverbruik**? Naast toepassing van bekende praktijken als moderne isolatietechnieken, NoM etc. is het kansrijk om te kijken naar introductie van voorspellende meet- en regelsystemen die energieverbruik in bv. kantoren, grote bedrijfsgebouwen tot wel 40% terug zouden moeten kunnen brengen. Voordeel van deze technieken is dat ze draadloos werken en dus geen grote aanpassingen aan installaties/aansluitingen etc. vereisen. Zeker in binnenstedelijke transformatiegebieden is dat dus een kostenvoordeel.

Is een **smart grid** de kern van de te kiezen oplossing? In Rotterdam MerweVierHavens wordt dit verkend. Dit betekent verwerking in gebouwaansluitingen, contracten, leveranciers, etc.. Daarbij gaat het vooral om slim toeleveren van bij voorkeur schone energie. Als op termijn ook de mogelijkheid tot energieopslag beter is uitgewerkt, biedt dit extra voordelen. Mogelijk komt er een 'realtime marktmeester' ('aggregator'). Les vanuit Rotterdam is dat het het in vroeg stadium betrekken van actoren zoals de netbeheerder en zeker ook technologiebedrijven hier een versnelling (en effectiever proces) kan opleveren.

Hoe omgaan met **klimaatadaptatie/ hittestress**? De kern ligt in een combinatie van waterberging, -infiltratie en -afvoer. Hierbij speelt een alternatieve verharding van openbare ruimte en infrastructuur een belangrijke rol, maar bovenal de inbreng van veel groen en water in gebieden, zowel op de grond als ook op/aan gebouwen (daken/gevels). Dit is onder meer te vertalen via eisen in tenders (als de gemeente de grond heeft) of Omgevingsvisies (ingeval van gewenste bestemmingswijzigingen door marktpartijen op private grond). Bv. in termen van m2 groen verticaal op/in/aan gebouwen irt m2 grond/gbo (bijvoorbeeld toegepast in Utrecht Healthy Urban Quarter). Hier kan ook geleerd worden van bv. Singapore (NB deze lessen worden door marktpartijen ook al in NL geïntroduceerd).

Hoe om te gaan met inbreng van ambities en concretisering van eisen en wensen op gebied van **circulaire economie**? Hierbij kan –afhankelijk van het ambitieniveau en de vergoederdheid van de sector (bv. bouwbedrijven, afvalinzamelingsbedrijven) in de steden worden ingezet op ofwel het willen sluiten van de keten op gebiedsniveau (zoals Cirkelstad ambieert in meerdere steden, waaronder Amsterdam, Rotterdam; die beide ook een integrale visie op circulaire economie hebben ontwikkeld) of vooral in eerste aanleg om materiaalgebruik enerzijds (waar anterieur afspraken over te maken zijn tussen gemeente en marktpartij) en het anderzijds richten op hergebruik van uit renovaties/transformaties afkomstig materiaal (zoals bijvoorbeeld is beoogd bij de (her)ontwikkeling van Stadstuin Overtoom in Amsterdam). Ook hierover kunnen concrete afspraken worden gemaakt. Er zijn intussen spelers op de markt die sloopprojecten 'opkopen' om vervolgens winst te maken via duurzaam slopen en hergebruik/verkoop van materialen: een gebouw als 'grondstoffenmijn'. De business case van gebouwtransformaties kan hierdoor substantieel –in positieve zin- veranderen.

Hoe kan de stad zo slim en efficiënt mogelijk worden ingericht? De winning, toedeling, gebruik en benutting van data op velerlei terreinen (bv. energie, mobiliteit, veiligheid) hiertoe is een uitdaging. Hoe dit te regelen? Dit kan bv. via het introduceren van een 'semi-open' source **Urban Operating System (UoS)**, een sensor-gestuurd netwerk dat in gebieden of steden als geheel de data verzamelt, toedeelt, analyseert, prognosticeert en toepast op de benodigde plek, doelgroep en tijd.

Is het zinvol hiertoe over te gaan tot bv. grootschalig (evt. gecombineerd) uitvragen van de verkenning/ontwikkeling van dergelijke nieuwe technieken en standaarden?! Dit zou verkend kunnen worden (NB niet om aan te besteden, vooral om de markt te bevragen wat mogelijk en haalbaar is). Vervolgens kan evt. aanwezig economisch stimuleringsinstrumentarium hiertoe worden ingezet om innovaties te bevorderen (bv. als risico-dragend kapitaal voor publiek-private participaties).

4 Uitwerking van de ontwikkelingstrategie: omgaan met complexiteit in organisatie en financiën

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk behandelt het omgaan met de complexiteit van organisatie/proces/samenwerking en financiën in de ontwikkelingsstrategie bij het realiseren van de geselecteerde binnenstedelijke transformatiegebieden als onderdeel van de REOS. Ingezoomd wordt specifiek op organiserend vermogen (paragraaf 4.2) en het investerend vermogen (paragraaf 4.3). Elke paragraaf is opgedeeld in eerst inzicht geven in de meest genoemde en daarmee gedeelde kansen/knelpunten, gevolgd door een overzicht (in tabelvorm) van het totaal aan benoemde issues.

Steeds wordt per type opgave eerst ingegaan op de geconstateerde kansen/knelpunten, gevolgd door een uitwerking geeft van mogelijke aanpakken. Deze uitwerking is mede gebaseerd op de gesprekken met betrokkenen van de binnenstedelijke transformatiegebieden en de Expert Meeting, maar ook op desk-research, expert judgment, praktijkervaringen en mogelijk inspirerende voorbeelden van elders.

4.2 Opgave: realiseren van organiserend vermogen

Belangrijkste breed gedeelde opgaven

Doelstelling is om te komen tot effectieve processen om gebiedsontwikkelingen te organiseren, gericht op de beoogde uitkomsten. Gedeelde opgaven die daarbij naar voren komen, zijn:

- Hoe **eisen en wensen ten aanzien van hoogwaardige kwaliteiten** in te bedden bij marktpartijen? E.e.a. kan via het inbedden van cq. ruimte geven aan kwaliteitsgerichte innovatie in tenders (zoals bijvoorbeeld bij Healthy Urban Quarter Utrecht en Stationsplein-Zuid Eindhoven). Dit is wel regelmatig lastig te operationaliseren, inclusief het risico op intransparantie voor marktpartijen ("waarop worden we nu beoordeeld, is het geen appels met peren vergelijken; willen we onze innovaties wel openbaren zonder zeker te weten of we ze uit kunnen voeren"). Door ervaringen op te doen en (publiek-publiek en publiek-privaat) te delen kan hier meer consistentie en effect in gesorteerd worden. Bij transformatie van bestaand bezit is het belangrijk spoedig duidelijkheid te geven over het verwachte kwaliteitspakket, via bv. een Omgevingsvisie (evt. met spelregelkader, in te regelen via gebieds-/kavelpaspoorten). Een variant is het introduceren van (bij publiek grondbezit) maatschappelijk tenderen met gebruik van bonus-opties (extra programma) of (bij privaat grondbezit) een korting op afdracht aan een 'fonds bovenwijken' oid) bij extra realisatie van kwaliteit cq. maatschappelijke impact (bv. levendigheid/plint, groen, energie, mobiliteitsreductie, etc.).
- Hoe om te gaan met de organisatorische consequenties van versnipperd bezit en veel verschillende stakeholders? Waar mogelijk is het handig voor collectief benodigde activiteiten (zoals samenhangende planvorming, afstemming van investeringen en activiteiten, gebiedsmarketing, etc.) een **gebiedscoalitie of -organisatie** op te zetten. Dit kan bijvoorbeeld met ontwikkelaars (zoals bij deelgebied 5 in de Merwedekanaalzone via een ontwikkelaarscollectief) of integraal met eigenaren/beleggers/ gebruikers/overheid

(zoals Vereniging Rotterdam Central District, gebiedsorganisatie Rijnhuizen in Nieuwegein, Versnellingskamer Goudse Poort). Of iets dergelijks ontstaat vanuit ondernemers in het gebied zelf, zoals in het Rotterdam Makers District.

Totaalbeeld kansen en knelpunten

Een overzicht van het totaal aan gevonden kansen en knelpunten in relatie tot het realiseren van organiserend vermogen is gegeven in het navolgend schema.

Hoe allerhande **eisen en wensen ten aanzien van kwaliteiten** in te bedden bij marktpartijen? Dit kan via het ruimte geven aan innovatie in tenders (ingeval van gemeentelijk grondbezit) danwel het inbedden van de wensen via het opstellen van een Omgevingsvisie (inclusief spelregelkader; gebieds-/ kavelpaspoorten). Evt. optioneel gebruiken maatschappelijk tendersysteem of korting op opdrachten (bv. kostenverhaal, fonds bovenwijks).

Hoe om te gaan met **versnipperd bezit**? Het is van belang een strategie te kiezen voor het borgen van dat wat gebiedsbreed geregeld moet worden (bv. parkeren, infrastructuur, groen, openbare ruimte, water, etc.). Waar mogelijk is het handig voor collectief benodigde activiteiten (zoals samenhangende planvorming, afstemming van investeringen en activiteiten, gebiedsmarketing, etc.) een **gebiedscoalitie of -organisatie** op te zetten, met daarin de voor de transformatie relevante partijen.

Wanneer is het zinnig zover te gaan als het opzetten van een **gebiedsonderneming**? Dat is vooral relevant als er ook 'ondernomen wordt' oftewel bij bv. een ESCO (zoals voorzien voor Den Haag EnergieRijk), of ingeval van het zelf (publiek/privaat) willen exploiteren van bv. mobiliteitsconcepten, deelplatforms, etc.. Het gaat dan om publiek-privaat risicodragend ondernemen.

4.3 Opgave: realiseren van investerend vermogen

Belangrijkste breed gedeelde opgaven

Doelstelling is om te komen tot voldoende investerend vermogen om de gebiedsontwikkelingen te realiseren. Gedeelde opgaven die daarbij naar voren komen, zijn:

- **Hoe financieel om te gaan met gemengd/versnipperd bezit?** Het is van belang een strategie te kiezen voor het borgen van dat wat gebiedsbreed geregeld moet worden (bv. parkeren, infrastructuur, groen, openbare ruimte, water, marketing, planvorming, etc.). Dit kan via 'individueel per kavel regelen' vs. 'collectief organiseren'. Ingeval van het individueel regelen moet het steeds duidelijk en uitlegbaar zijn welke voorzieningen in welke omvang voor die individuele kavel van belang zijn en in welke mate. Dan is in elk geval nodig dat een goede raming gemaakt wordt en dat min of meer precies toerekenbaar is wat en hoe waar waarde genereert. Bij transformatie is echter vaak niet op voorhand duidelijk welke

investeringen uiteindelijk wanneer gedaan moeten worden. Hiertoe is het mogelijk een **Voorzieningsfonds** op te zetten. Dit is eigenlijk een soort 'fonds wijks' (zoals een dergelijk fonds vroeger wel werd genoemd), waarbij voor een gebied of wijk al geheel benodigde voorzieningen worden bekostigd door bijdragen hieraan vanuit de individuele deelprojecten. De flexibele component daarbij is geïntroduceerd in de Bloemendalerpolder. Hier komen dan bv. opbrengsten kostenverhaal/ erfpachtconversie/grondverkoop (evt. zelfs OZB) in. Eventueel kan dit worden gematcht met voorzien gemeentelijk budget voor kleinschalige infra, onderhoud & beheer etc. voor een bepaalde periode. Vervolgens worden gezamenlijk door de afdragende publieke en private partijen in het gebied op enig moment nader bepaalde investeringen gedaan. Dit kan idealiter naar rato van de ontwikkeling cq. gefaseerd en zal qua karakter veelal fysiek zijn, maar indien nodig ook economisch, branding, organisatie, e.a.. Er is wel altijd de vraag van bevoorschotting aan de orde (cq. voorfinanciering). NB Het gaat hier niet om het opzetten van een collectieve PPS of gezamenlijke grex.

- Hoe **ontwikkelingen te versnellen die de markt niet (of niet voortvarend) oppakt**. Dit kan gaan om individuele panden, of om complexen van meerdere panden (bv. een rijtje geschakeld verouderd vastgoed), mits op cruciale plekken. Afhankelijk van welk probleem precies de markt tegenhoudt is er een instrument voor in of op te zetten:
 - a) De markt handelt niet (bv. vanwege te beperkte interesse/urgentie, of complex versnipperd bezit);
 - b) De markt financiert niet (bv. vanwege bancaire restricties, onhaalbare randvoorwaarden, te hoog risico, te weinig zekerheid over waarde voor onderpand (bv. evt. aanwezigheid asbest/grondvervuiling etc)).

Welke opties zijn er dan:

- Ad a) Controle nemen over/ versnellen herontwikkeling: solitair actief aankopen (als het om een enkel pand gaat) of een **publieke ontwikkelingsmaatschappij** (ROM/WOM) opzetten (ROM: meerdere situaties in een regio; WOM: meerdere situaties in één bepaald gebied). Gericht op het aankopen en herontwikkelen van cruciale plekken als trigger voor bredere herontwikkeling. Werking is vergelijkbaar aan bv. Herstructureringsmaatschappij Overijssel (HMO), ROM-D (Drechtsteden; NB vooral bedrijventerreinen), WOM Witte de With R'dam. Evt. kan funding hiervoor verkend worden via InvestNL/ BNG.
- Ad b) Een **financieringsfonds opzetten voor het aankopen door marktpartijen**, wanneer die een tekort hebben aan eigen of vreemd vermogen. Zoals bv. OMU Utrecht, BOM (bedrijventerreinen), SOFIE in Rotterdam en FRED in Den Haag. Ook een mogelijk Fonds Steen Goed Benutten in Gelderland (i.o.).

Aandachtspunt bij fondsconstructies is altijd het voorkomen van onreglementaire staatssteun richting marktpartijen. In de bestaande voorbeelden is dit goed ingebed, vaak door marktconforme rentes te hanteren (waarbij het voordeel dan zit in het feit dat er gefinancierd wordt, danwel de overige voorwaarden die daarbij gehanteerd worden, bv. t.a.v. betalingsregelingen, aflossing, zekerheden/risico's, etc.).

- Hoe grootschalige **voorfinanciering van investeringen in schaalsprong OV/infrastructuur** ten behoeve van gebiedsontwikkeling te organiseren? Hiertoe kan de opzet van een voorfinancieringsfonds nuttig zijn; als borging voor de broodnodige investeringsruimte. Hier ligt dan een rol voor de gezamenlijke overheden (incl. het Rijk) daar waar bekostiging aan de

orde is, danwel voor bv. InvestNL³/BNG als het gaat om terugbetaalbare investeringen (die op termijn kunnen worden terugverhaald/-betaald vanuit bijvoorbeeld opgespaarde exploitatie-bijdragen/kostenverhaal bij private partijen, op termijn op te lopen opbrengsten vanuit verstedelijking/grondverkoop etc. of het door de gemeente via sparen/ reserveren van aflossingen via andere manieren.

Totaalbeeld kansen en knelpunten

Een overzicht van het totaal aan gevonden kansen en knelpunten in relatie tot het realiseren van investerend vermogen is gegeven in het navolgend schema.

Hoe **financieel om te gaan met gemengd/versnipperd bezit**? Gemeenten hebben vaak weinig grond in binnenstedelijke transformatiegebieden (behalve infra/openbare ruimte/groen), maar er moeten wel veel collectieve investeringen worden gedaan (kleinschalige infrastructuur, groen, openbare ruimte, voorzieningen, klimaatadaptatie, duurzaamheid, mobiliteit, etc.). Hiertoe kan dan een **Voorzieningsfonds** worden opgezet. Hier komen dan bv. opbrengsten exploitatiebijdragen/ kostenverhaal/ erfpachtconversie/grondverkoop (evt. zelfs OZB) in. Evt. incl. geormerkt gemeentelijk budget. Vervolgens worden hieruit gezamenlijk door publieke en private partijen in het gebied (zij die hebben afgedragen hieraan) op enig moment naar rato van de ontwikkeling cq. gefaseerd de benodigde investeringen gedaan (veelal fysiek, maar ook economisch, branding, e.a.).

Een alternatieve/ mogelijk nieuwe optie om om te gaan met het versnipperd bezit is de samenwerking in te kaderen via een **GebiedsInvesteringsZone**. Dit is niet alleen een geschikt vehikel voor het regelen van beperkte afdrachten (via een vrijwillige plus op de OZB, zoals bij een Business Improvement Zone) aan dat wat het beste gezamenlijk georganiseerd kan worden, maar is ook geschikt voor het ontwikkelen van collectieve handelingsprincipes en een kader als houvast voor de herontwikkeling (zoals hoe om te gaan met inbreng oud-voor-nieuw, ruimte voor innovatieve bonus/malus afspraken., etc.). Daar waar professionele partijen aan boord zijn lijkt dit minder direct nodig, maar vooral bij een mix van type eigenaren (inclusief klein, weinig professioneel, niet gericht op herontwikkeling, etc.) kan dit nuttig zijn, als geformaliseerd houvast voor individuele partijen.

Hoe **ontwikkelingen te versnellen die de markt niet (of niet voortvarend) oppakt**. Dit kan gaan om individuele panden, of om complexen van meerdere panden (bv. een rijtje geschakeld verouderd vastgoed), mits op cruciale plekken. Afhankelijk van welk probleem precies de markt tegenhoudt is er een instrument voor in of op te zetten. Dit kan bijvoorbeeld gaan om het controle nemen over/ versnellen van een herontwikkeling via het solitair **actief aankopen** (als het om een enkel pand gaat), of het opzetten van een **publieke ontwikkelingsmaatschappij** (ROM/WOM) opzetten (ROM: meerdere situaties in een regio; WOM: meerdere situaties in één bepaald gebied), gericht op het aankopen en herontwikkelen van cruciale plekken als trigger voor bredere herontwikkeling. Alternatief is het opzetten van een **financieringsfonds voor het aankopen door marktpartijen**, wanneer die een tekort hebben aan eigen of vreemd vermogen.

³ InvestNL (opgericht begin 2017) is beoogd om het investeringsvehikel van de Nederlandse Rijksoverheid te worden, gericht op het en het risico-dragend investeren in stimulering van innovatie en het verkennen van oplossingen voor brede maatschappelijk-economische vraagstukken.

Aandachtspunt bij fondsconstructies is altijd het voorkomen van onreglementaire staatssteun richting marktpartijen. In de bestaande voorbeelden is dit goed ingebed, vaak door marktconforme rentes te hanteren (waarbij het voordeel dan zit in het feit dat er gefinancierd wordt, danwel de overige voorwaarden die daarbij gehanteerd worden, bv. ten aanzien van betalingsregelingen, aflossing, zekerheden/risico's, etc.).

Hoe omgaan met noodzaak tot **verplaatsing milieuhinderlijke/ in de weg liggende bedrijven**? In elk geval is van belang vanuit RO-perspectief de feitelijk benutte/ benodigde milieuruimte zsm te inventariseren. Mogelijk zijn er ook kansen voor het 'inpakken' van de hinder, of het doorvoeren van hinderbepalende bronmaatregelen. In Amsterdam Westpoort is daar het Innovatiefonds voor opgericht, met bijdragen om bedrijven hiertoe te bewegen.

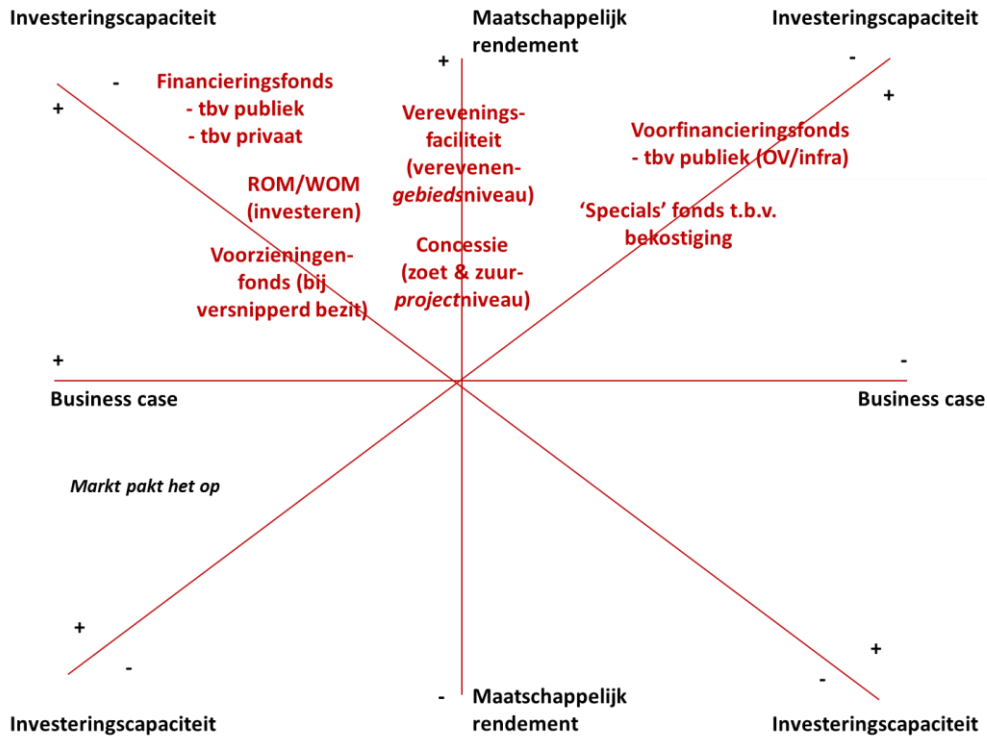
Daar waar echt verplaatsing aan de orde is, is bij erfpachtsituaties de duur van het contract essentieel. Dan nog kan besloten worden eerder tot gesprekken en uitkoop over te gaan, maar dat is relatief duur. Bij privaat bezit is het in theorie altijd mogelijk tot het overgaan (mits de partij meewerkt) tot zelf aankopen/ saneren/ herontwikkelen van een complex, mits ook de business case per saldo uit kan. Alternatief is het accepteren van een bekostigingsnoodzaak van een onrendabele top. Belangrijke afweging hierbij is of het ook legitiem gevonden wordt bij *versnelling* of alleen als het echt gaat om het wel/niet mogelijk maken van *realisatie*. Actieve uitkoop en verplaatsing is in A'dam bij de ontwikkeling van Buiksloterham –met een lange aanloop- uiteindelijk succesvol gedaan.

Hoe om te gaan met **aanpassingen infrastructuur in verband met barrière-werking**? Dit is duur, complex en langjarig. Hier gaat het grotendeels om een bekostigingsnoodzaak (zie voorfinancieringsfonds hieronder). Mogelijk is een deel echter ook terug te verdienen met uitgifte van nieuw gecreëerde grond/vastgoedmogelijkheden. Hier ontstaan dan mogelijkheden om zoetzuur te combineren. Bv. via het uitwerken van een integrale tender via een **concessie-model**, gecombineerd met opbrengstpotenties (zoals bij Hart van Zuid Rotterdam, A2 Maastricht, Sijtwende-tunnel).

Hoe grootschalige **voorfinanciering van investeringen in schaa sprong OV/infrastructuur** tbv gebiedsontwikkeling te organiseren? Hiertoe kan de opzet van een voorfinancieringsfonds nuttig zijn; als borging voor de broodnodige investeringsruimte. Hier ligt dan een rol voor de gezamenlijke overheden (incl. het Rijk) daar waar bekostiging aan de orde is, danwel voor bv. InvestNL/BNG als het gaat om terugbetaalbare investeringen (die op termijn kunnen worden terugverhaald/-betaald vanuit bijvoorbeeld opgespaarde exploitatie-bijdragen/kostenverhaal bij private partijen, op termijn op te lopen opbrengsten vanuit verstedelijking/grondverkoop etc. of het door de gemeente via sparen/ reserveren van aflossingen via andere manieren).

Er zijn per saldo blijvend onrendabele investeringen ('**specials**') waarbij verhalen via grexen/gebieden/marktpartijen vaak niet (geheel) de oplossing is (te groot). Hier blijft publieke bekostiging noodzakelijk (vb. Transformatiefonds Zaanstad obv subsidie vanuit toekomstige additionele OZB; Accrés-regeling Utrecht). Landelijk = fiche Transformatiefonds). Staatssteun-issues spelen in deze doorgaans minder omdat het om publieke investeringen gaat danwel regelingen (zoals Transformatiefonds Rijk) die via bijdragen aan publieke partijen zouden lopen.

Samenvattend ziet de samenhang in het investerend instrumentarium er als volgt uit:



Afhankelijk van waar het probleem precies zit (bekostigingsnoodzaak omdat de business case niet uit kan, tekort aan investeringscapaciteit bij private of publieke partijen danwel een tekort aan financiering/vreemd vermogen), kunnen voor de complexe opgave van binnenstedelijke transformatiegebieden maatwerk-arrangementen worden ontwikkeld die combinaties kennen van de in bovenstaand schema genoemde instrumenten/ aanpakken. De mix zal per transformatielocatie verschillen.

5 Toewerken naar Uitvoeringsprogramma REOS

5.1 Inleiding

Dit traject en deze rapportage binnen het REOS-verband zijn –vanuit het oogpunt van de binnenstedelijke transformatiegebieden- gericht op het inhoud geven aan de Uitvoeringsprogramma REOS. Issues/ voorstellen voor de Uitvoeringsprogramma (UP) REOS kunnen gaan over bijvoorbeeld:

- Samen onderzoeken doen
- Leren van elkaar / delen met elkaar (o.a. ook via *City Deals*)
- Samen experimenteren waar gewenst en zinvol
- Agenderen t.b.v. investeren
- Herijken wet- & regelgeving, beleid etc waar nodig
- Inzet instrumenten overheid: investerend, fiscaal, RO, e.a.
- Regelen feitelijke acties en inzet.

Dit zal vanuit de kracht van de REOS-partners (in combinatie van bottom-up en top-down) altijd gaan via samenwerking tussen gemeenten/Provincies onderling en met het Rijk. In de navolgende paragrafen wordt de inhoudelijke voeding van de Uitvoeringsprogramma REOS verder uitgewerkt; eerst in termen van brede acties (paragraaf 5.2), vervolgens nader gespecificeerd naar thema (paragraaf 5.3).

De uitwerking in dit hoofdstuk is volledig afgeleid vanuit de Expert Meeting en daarmee 1-op-1 gebaseerd op de door alle partijen gezamenlijk gedane – en via plenaire discussie aangescherpte- voorstellen.

5.2 Bredere acties voor Uitvoeringsprogramma REOS

- Maak een verhaal over REOS- /locaties als motor van de NL-economie en het ecosysteem dat zij vertegenwoordigen, waarbinnen de binnenstedelijke transformatiegebieden drijvende kracht zijn achter vernieuwende stadsmilieus als voorbeeld doorontwikkeling van oude naar nieuwe economie. Benadruk hierin zowel de potenties als de urgenties, inclusief het omgaan met en benutten van de grote maatschappelijke transitie, zoals op het vlak van klimaatadaptatie, energietransitie en alternatieve mobiliteitsconcepten.
- Ontwikkel een integraal Deltaprogramma Verstedelijking (inc. regionale afspraken) wat als samenhangend kader kan dienen voor grootschalige investeringsbeslissingen. Inclusief een korte termijn-onderdeel à la Crisis- & Herstelwet als voorloper op Omgevingswet: VersnellingsAgenda. Verken op REOS-locaties een mogelijk Transformatiefonds.
- Zet in de VersnellingsAgenda voor deze gebiedsontwikkelingen van nationaal belang een 'Agenda Stad' achtige aanpak op: versnellen, ontschotten Rijksmiddelen, flexibiliteit in wet- en regelgeving.
- Ontwikkel een gezamenlijk (in REOS-verband) leerprogramma op thematische vraagstukken en organiserend/ investerend vermogen. Per opgave zijn in deze rapportage (paragraaf 5.2) de kennisdelingselementen benoemd die hierin terug kunnen komen. Benut hierbij ook de lopende City Deals, hier liggen veel inhoudelijke raakpunten ten behoeven van zo'n gezamenlijk leerprogramma.

- Zet een specifiek ontwerpend onderzoek-programma op voor het integraal ruimtelijk omgaan met de geïdentificeerde maatschappelijke opgaves rondom wonen, werken, mobiliteit en duurzaamheid bij binnenstedelijke transformatiegebieden. In samenwerking tussen Rijk, REOS-partners en het College van Rijksadviseurs (CRA).
- Verken of partijen gezamenlijk een verkenning van innovatieve concepten voor mobiliteit, energie en/of datawinning voor binnenstedelijke transformatiegebieden kunnen uitzetten. Hiertoe dan een markt-arena cq. ideeën-prijsvraag organiseren. Mogelijk i.s.m. al lopende deelprocessen op specifieke subthema's in enkele steden of bij het Rijk (i.h.k.v. Nationale OmgevingsVisie (NOVI)). NB dit gaat niet om gezamenlijk aanbesteden, dat gaat te ver en maakt zaken te complex.
- Zoek een vorm waarin meer samenwerking met de markt tot uiting komt. Betrek bv. de Economic Boards en hun corporate partners meer expliciet bij de uitdagingen van de REOS-binnenstedelijke transformatiegebieden.
- Richt het samenwerkingsproces REOS om te komen tot een Agenda/programma voor wat betreft de Rijksrol ambtelijk én bestuurlijk in vanuit MinBZK/ MinI&M/ MinEZ en ook MinFin (incl. Invest NL). Koppel het proces en de resulterende inhoud door naar Nationale OmgevingsVisie (NOVI), de (thematische) MIRT-gebiedsagenda's-aanpak (Meerjarenprogramma Infrastructuur Ruimte en Transport) en het Infrafonds. Maar agendeer ook een benodigde andersoortige inzet van SDE+ (voor innovatieve technieken voor dit soort gebieden).

5.3 Uitwerking van acties voor Uitvoeringsprogramma REOS, naar specifiek thema

In deze paragraaf worden de voorstellen voor acties in de Uitvoeringsprogramma REOS per thema benoemd.

Realiseren van gemengde en bijzondere (top)woonmilieu's

Gemengde & bijzondere (top)woonmilieu's

Leren van elkaar/ kennis delen (via leerprogramma) op gebied van:

- Hoe te komen tot een aanpak die korte termijn urgenties (druk woningmarkt) kan combineren met een vaak langer lopende ontwikkeltijd en daar ruimte/flexibiliteit/snelheid in kan vinden?
- Op welke wijze is ook bij een (gedwongen) geleidelijker ontwikkeling een hoogwaardig woonmilieu op te bouwen?
- Hoe om te gaan met versnipperd eigendom bij het willen realiseren van een samenhangend woonmilieu
- Wat is een goede mix (sociale huur/ middelduur/ koop) die kan bijdragen aan het maken van een internationaal topmilieu en wat is daarvoor nodig? Hoe bijbehorende voorzieningen te realiseren? Wat is de marktpotentie van specifieke niche-doelgroepen binnen die mix (zoals stadsgezinsappartementen, middenhuur, full service-concepten, transit oriented development-wonen, internationale doelgroepen –expats/starters, tijdelijk wonen, tiny houses, cpo/po, etc.).

Benut City Deals Warm welkom voor internationaal talent en Internationaal onderwijs voor het leren van het experimenteren (zie www.agendastad.nl)

Ontwikkel nieuwe werkwijzen op gebied van hoe zorg te dragen voor 'kwaliteitsborging en beheer' van klein en flexibel wonen? Hoe te voorkomen dat woningen/ appartementen door hoge marktdruk niet 'te klein' of 'te eentonig' worden: van onvoldoende kwaliteit en tegelijkertijd ook de betaalbaarheid wordt beheerst. Hoe vast te leggen dat na afgesproken realisatie van middeldure huurwoningen huren na mutatie niet verhoogd worden? Zet een 'Q-team' op met gemeentelijke projectleiders die hier ervaring mee hebben en experts (o.a. van BZK irt huurwetgeving). Hier link leggen met experts 'samenwerkingstafel middeldure huur'. Ook verkennen hoe huurbeleid/-wetgeving evt. aangepast moet worden in dit kader (bv. rondom tijdelijke huurcontracten, mogelijkheid tot kettingbedingen, etc.)

Realiseren van een goed interactie- en innovatieklimaat

Interactie- en innovatieklimaat

Leren van elkaar/ kennis delen (via leerprogramma) op gebied van:

- Hoe te komen tot goede/werkbare menging wonen met werken (MKB/ kleinschalige maakindustrie) op niveau van gebied en gebouw.
- Hoe inspirerende interactiemilieus te laten ontstaan? Benut hiertoe de City Deal Kennis maken voor het leren van experimenteren

Werk uit hoe flexibeler om te gaan met innovatieve bedrijvigheid i.r.t. op bestaande economie gebaseerde RO-wetgeving; bv. economie-variant Crisis- & Herstelwet ontwikkelen (of innovatie-paragraaf toevoegen)

Verken of een samenhangend programma (lange termijn) voor internationaal aansprekende economische showcases (Brainport, Makers District, Security Delta etc) op toplocaties is te ontwikkelen? Incl. samenhang met vgl. bare showcases elders in NL (bv. World Food Centre, watersector, e.a.)?

Realiseren van goed bereikbare gebieden

Bereikbaarheid & mobiliteit

Leren van elkaar/ kennis delen (via leerprogramma) op gebied van uitwerking van een 'Mobility hub' en de wijze waarop ook marktpartijen daar met vernieuwende mobiliteitsconcepten – door bijv. parkeren, deelsystemen en 'last/first mile' – invulling aan kunnen geven (R'dam: 'Marktplaats voor infrastructuur/ Verkeersonderneming'. Evt. ook leren van Smart Mobility field lab Brabant.

Ontwikkel een werkwijze voor een 'mobiliteitspakket-beleid', mede gericht op het kunnen opschalen van kleine innovaties

Maak korte termijn flexibele oefeningen/werkpraktijken mogelijk (innovatieve mobiliteitsconcepten) om te kunnen experimenteren

Benut City Deal/ EU partnerschap Smart Mobility en City Deals Stedelijke bereikbaarheid en Mobiliteit & Energietransitie (Agenda Stad) voor het leren van experimenteren (zie www.agendastad.nl)

Verbind de gebiedsprogramma's van het MIRT nadrukkelijk met de binnenstedelijke transformatiegebieden; maak het inzetbaar voor ook (intra)stedelijk-regionaal niveau mits gericht op ambities met landelijke impact (= toplocaties)

Zet door in het flexibeler en breder maken van het MIRT

Maak afspraken over welke randvoorwaarden (welke ruimte in OV-concessies, parkeerbeleid, etc.) worden gehanteerd en of dat uniform kan (of basis- & variabel pakket)

Realiseren van duurzame en slimme gebieden

Duurzame en slimme gebieden

Leren van elkaar/ kennis delen (via leerprogramma) op gebied van:

- Hoe ken en formuleer je de juiste ambities o.g.v. circulariteit (materialen, aanpak, sluiting van de keten)? Hoe zet je dat vervolgens in richting markt (bv. circulair aanbesteden)? Benut hiertoe mede de City Deal Circulaire Stad (zie www.agendastad.nl)
- Is een smart grid de kern van de te kiezen oplossing voor energieneutrale gebieden? In Rotterdam MerweVierHavens wordt dit verkend. Dit betekent verwerking in gebouwaansluitingen, contracten, leveranciers, etc.. Deel als locaties onderling kennis over hoe dit werkt (in samenwerking met Rijk) en wat daarvoor nodig is, wat kritische succesfactoren zijn

Zet een gezamenlijk een pilot-programma op waar verschillende gebieden (evt. ook buiten G5-gemeenten) met verschillende keuzes t.a.v. energie-infrastructuur in samen werken en leren om zo goed totaalbeeld te ontwikkelen van roadmap voor transitie naar duurzame energie. Hierin directe betrokkenheid van de energiesector en technologische bedrijven organiseren. Benut ook de City Deal Smart Energy (Agenda Stad) voor het leren van experimenteren aldaar (zie www.agendastad.nl)

Benut en sluit aan op de acties, energie en netwerken van de BouwAgenda – waarin publieke en private partijen op landelijk niveau intensief samenwerken

Maak van de REOS-binnenstedelijke transformatiegebieden showcases voor adaptief bouwen en binnenstedelijk verdichten: als voorbeeldprojecten in Nederland voor hoe dit kan werken

Ontwikkel een beknopt overzicht in wat voor financiële bekostigings-instrumenten er zijn (zowel publiek –inclusief EU- als t.b.v. samenwerking publiek-privaat) voor verduurzaming van binnenstedelijke transformatiegebieden?

Realiseren van organiserend vermogen**Organiserend vermogen**

Leren van elkaar/ kennis delen (via leerprogramma) op gebied van 'learning on the job' van elkaar hoe samen te werken in de Triple Helix (markt, kennisinstellingen, overheid)

Zet gecombineerd trekkerschap van publiek-privaat van gebiedsontwikkelingen op (bv. met CEO grote corporate als co-ambassadeur); NB zoals breder ook rol Economic Boards is bedoeld. Bv. zoals Henk Broeders vanuit Jaarbeurs Utrecht. Ook: Brainport Industries in Eindhoven

Maak een instrumentenkoffer om inhoudelijke, organisatorisch cq. financiële obstakels te kunnen tackelen

Realiseren van investerend vermogen**Investerend vermogen**

Ontwikkel kennis en expertise (via leerprogramma) bij overheden over financiering van gebiedsontwikkeling. Zet een leer- en ontwikkelfonds (vgl. O&O) hiertoe op om zo de opgaven kwalitatief en kwantitatief beter te kunnen realiseren

Breng al bestaande voor binnenstedelijke transformatiegebieden inzetbare financiële instrumenten in kaart, gericht op -in onderlinge samenhang- toepasbaarheid op de locaties

Verbreed/werk de opties voor kostenverhaal uit tot passend bij de broodnodige bredere kwaliteitsambities en bijbehorende thema's (mobiliteit, duurzaamheid, gezondheid). Incl. benutting mogelijkheden tot pilots in relatie tot de Omgevingswet

Er is een rol voor de overheid (Rijk, Provincies en gemeenten samen) om bij ontwikkeling van grootschalige binnenstedelijke transformatiegebieden tot topmilieus risicodragend te investeren: zet een overkoepelend investeringsfonds (i.s.m. Rijk en mogelijk funding via InvestNL/BNG/EU/EIB) op voor lokaal-regionaal te bepalen inzet op binnenstedelijke transformatiegebieden, inclusief set condities voor optimalisering trigger-effect richting markt. Gericht op risico-dragend investeren

Bundel/ontschot overheidsmiddelen voor binnenstedelijke transformatiegebieden via een voorfinancieringsfonds voor noodzakelijke grootschalige infrastructurele ingrepen

Bijlage 1 Deelnemers expert-meeting 27 juni 2017

Aldert de Vries	Gemeente Utrecht
Bart Nijhof	MRDH/kernteam REOS
Camille Wildeboer Schut	Gemeente Eindhoven/kernteam REOS
Daan Zandbelt	College van Rijksadviseurs/ Bureau De Zwarte Hond
Damo Holt	Rebel
David van der Woude	Ministerie van BZK/DGBW/B&E
Dino van Dal	Ministerie van BZK/DGBW/B&E
Enno Ebels	Gemeente Den Haag
Gert-Jan Hagen	SpringCo
Isabelle Vries	Gemeente Rotterdam
Julia Sondermeijer	Ministerie van BZK/ DGBW/B&E
Juul Mineur	Gemeente Eindhoven
Karen van Dantzig	Ministerie van BZK/ DGBW/B&F
Koen Westhoff	Rebel
Leo Freriks	Siemens
Liselotte Mesu	Gemeente Rotterdam
Marcel Jansen	Gemeente Utrecht
Marinde van Rooij	Ministerie van I&M/kernteam REOS
Matthijs Schreurs	Gemeente Utrecht
Michel Duinmayer	Ministerie van I&M/DGB
Mirjam de Graaf	BZK/DGBW/B&E
Milko Butter	Gemeente Zaanstad
Mirte Rozemond	Gemeente Zaanstad
Pascal Lamberigts	Ministerie van I&M/kernteam REOS
Remco Derksen	Verkeersonderneming/ Rebel
Richard Luigjes	SVn (fondsmanager o.a. SOFIE/FRED)
Rob Posthouwer	Gemeente Utrecht
Roderik Ponds	Atlas voor gemeenten
Ronald Rijnen	Gemeente Eindhoven
Saskia Hoogstraten	Gemeente Amsterdam/kernteam REOS
Saskia Newrly	Ministerie van I&M/kernteam REOS
Stephan Bekx	Gemeente Rotterdam
Vincent van der Gun	Ministerie van I&M/NOVI
Wouter-Jan Verheul	TU Delft

Bijlage 2 Overzicht gehanteerde bredere bronnen

Dit zijn onder meer:

- Agenda Stad
- Quick-scan investeringsprogramma Stad & Regio Agenda Stad (Rebel)
- City Deal Binnenstedelijk Bouwen & Transformatie
- 'Ruimte & Durf voor gebiedstransformaties' (TU Delft)
- Jaarprogramma en diverse themapublicaties Platform31
- Investeringsprogramma MRDH/ Roadmap Next Economy
- Watertorenberaad: 'Omgaan met langjarige gebiedsontwikkelingen', Werkboeken I en II
- Verkeersonderneming.nl
- Snelweg x Stad
- Diverse studies vanuit de steden zelf op allerhande terreinen