



Faculteit Natuur en Techniek / Hogeschool Utrecht

**REGIE STEDELIJKE
VERNIEUWING:
PRAKTIJK, THEORIE
EN ONDERWIJS
MW. IR. M. HUFFSTADT**

auteur Mirjam Huffstadt
redactie Andy Wagenaar
uitgever Hogeschool Utrecht
ontwerp www.dietwee.nl
ISBN 90-90199-3-73

L.S. is een reeks publicaties van HU-lectoren

- L.S.6. Resultaten uit het verleden bieden garanties voor de toekomst. Pim Brinkman, 2003
- L.S.7. Ouder worden. Marieke Schurmans, Mia Duijnste, 2003
- L.S.8. De spin in het web. Joop de Jong, 2003
- L.S.9. Kleurrijke Gesprekken. Maaïke Hajer, 2003
- L.S.10. Redelijke sociale verhoudingen, redelijk sociaal gedrag. Hans van Ewijk, 2003
- L.S.11. Met het oog op de meester. Kees van der Wolf, 2003
- L.S.12. Door leefstijl naar gezondheid. De mythe van het bewegen. Luc Vanhees, 2003
- L.S.13. Betekenisvolle integratie: de ontwikkeling van een competentielandschap voor opleiders in pedagogisch perspectief. Hans Jansen, 2003
- L.S.14. Advisering van het midden- en kleinbedrijf. Gilbert Silvius, 2003
- L.S.15. Voor wat en wie het waard is... Hans Junggebur, 2004
- L.S.16. Microsysteemtechnologie: kleine zaken, grote gevolgen. Jan Eite Bullema, 2004
- L.S.17. Kennis delen: Gesprekken over leren innoveren, 2005
- L.S.18. Een lucifer ontbranden: Verslag van een zoektocht naar analytisch vermogen met behulp van 25 interviews. Roelf Middel, 2005
- L.S. 19. Hooggeleerde domheid en andere gebreken. Over kennisproductie in de polder. Frans Leijnse, 2005
- L.S. 20. Vandaag de vraag, morgen het aanbod. Vraaggestuurde zorg in ontwikkeling. Helianthe Kort, 2005
- L.S. 21. Regie Stedelijke Vernieuwing: praktijk, theorie en onderwijs. Mirjam Huffstadt, 2005

	INLEIDING		STEDELIJKE VER- NIEUWING, INTE- GRALE GEBIEDS- ONTWIKKELING EN REGIE		
	3		6		
					10 SUCCES- FACTOREN VOOR SAMENWERKING
					22
PLAN VAN AANPAK LECTORAAT					
29					
	DANKWOORD	LITERATUUR		CURRICULUM VITAE	
	37	38		41	

HET LECTORAAT

STEDELIJKE VERNIEUWING VERGT EEN INTEGRALE EN PROCESMATIGE AANPAK...

INLEIDING

Het lectoraat 'Regie Stedelijke Vernieuwing' is een gemeenschappelijk initiatief van de Stichting Kennistransfer Bouw, Inbo Foundation en zes hogescholen, te weten Hogeschool Utrecht, Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Rotterdam, Avans Hogeschool (Tilburg), Hogeschool Zuyd (Heerlen), en Saxion Hogeschool (Deventer). De genoemde hogescholen verzorgen de opleidingen Bouwkunde, Civiele Techniek, Verkeerskunde, Bouwtechnische Bedrijfskunde, Geodesie, Ruimtelijke Ordening en Planologie en Milieukunde. In de nieuwe bachelorstructuur leiden deze opleidingen op voor de graad Bachelor of Built Environment (BBE). De leerstoel is organisatorisch ondergebracht bij het Kennisinstituut Gebouwde Omgeving binnen de Faculteit Natuur en Techniek van de Hogeschool Utrecht.

Het is een bijzonder lectoraat omdat de noodzaak aandacht te besteden aan het onderwerp breed draagvlak heeft bij de beroepspraktijk. Bij de instelling van het lectoraat is de opdracht aan de lector als volgt omschreven: "Ten gevolge van de verstedelijking vindt een toenemend aantal projecten en gebiedsontwikkelingen plaats in bestaande stedelijke gebieden. Overal in Nederland treden bij de transformatie van locaties en gebieden forse stagnatie en faalkosten op. Faalkosten bij de ontwikkeling, bij de bouw zelf en bij de inefficiënte inzet van mensen en middelen. Het proces van stedelijke vernieuwing

HAAT' 'REGIE ST

is complex door economische, politieke, bestuurlijke en juridische belangen, vaak fysieke belemmeringen en diverse maatschappelijke invloeden. Dit wordt niet zozeer veroorzaakt door het ontbreken van technische kennis bij private en publieke organisaties en bedrijven, maar door het gemis aan inzicht in het proces van stedelijke vernieuwing. Stedelijke vernieuwing vergt een integrale en procesmatige aanpak. De volgende aspecten spelen hierbij een rol: werken met bewoners en belanghebbenden, wijzigen van bestemmingen van bestaand vastgoed, publiek-private samenwerking van initiatieffase tot en met de exploitatie- en/of beheerfase die om bijzondere en innovatieve contractvorming vraagt, financiering, langetermijnplanning, contextuele ontwerpen, en nadruk op de vraag- in plaats van op de aanbodkant. Een sterke en transparante regie van de processen is daarbij van essentieel belang. Opdracht aan de lector is om de regie stedelijke vernieuwing te implementeren in het hoger beroepsonderwijs, en om praktijk en onderwijs nauwer op elkaar aan te laten sluiten”.

Van lectoren wordt verwacht dat zij zich inzetten op de volgende vier taakgebieden:

- het vernieuwen van het onderwijscurriculum;
- het professionaliseren van docenten;
- het bevorderen van toegepast onderzoek voor de beroepspraktijk;
- het op gang brengen van kenniscirculatie tussen beroepspraktijk, onderwijs en onderzoeksinstituten.

Om de komende vier jaar op een zinvolle wijze invulling te kunnen geven aan het lectoraat, is het noodzakelijk eerst het vakgebied nader te definiëren en af te bakenen, en de actuele thema's te benoemen. Verder is het van belang aan te geven welke onderwerpen in onderwijs en onderzoek aandacht moeten krijgen en op welke manier dit de komende vier jaar kan worden gerealiseerd.

In deze openbare les wordt daarom achtereenvolgens aandacht besteed aan:

- De beschrijving en afbakening van stedelijke vernieuwing, integrale gebiedsontwikkeling en regie;
- De thema's die bij regie stedelijke vernieuwing een rol spelen en die de agenda vormen voor toekomstige projecten en toegepast onderzoek van studenten en docenten;
- De methodes om het onderwerp breed in het hoger beroeps-onderwijs te implementeren, om praktijk en onderwijs beter op elkaar af te stemmen, en om kennis te genereren en uit te wisselen,
- De partijen waarmee wordt samengewerkt om de doelstellingen van het lectoraat te realiseren.

STEDELIJKE VER

STEDELIJKE VERNIUWING, (INTEGRALE) GEBIEDSONTWIKKELING EN REGIE

Het begrip 'regie stedelijke vernieuwing'

De leerstoel 'Regie Stedelijke Vernieuwing' richt zich op het proces van stedelijke vernieuwing: het besturen en beheersen van de talrijke processen rondom vernieuwing en ontwikkeling in de fysieke ruimte. Om iets te kunnen zeggen over die processen met betrekking tot stedelijke vernieuwing, is het belangrijk eerst de begrippen 'stedelijke vernieuwing', 'integrale gebiedsontwikkeling' en 'regie' nader te definiëren en af te bakenen.

Stedelijke vernieuwing

Stedelijke vernieuwing is de transformatie van bestaand stedelijk gebied (in en rondom stad en dorp). Stedelijke vernieuwing vindt plaats in verschillende gebiedstypen en op verschillende schaalniveaus (variërend van een relatief kleinschalig project tot een gehele wijk of een compleet gebied), met een groot aantal actoren, betrokkenen en belanghebbenden. De doelstelling van stedelijke vernieuwing is vaak breed en maatschappelijk relevant, en fysiek-ruimtelijk en/of sociaal-economisch van aard. Dit laatste hangt sterk af van het gebiedstype waarin de transformatie moet plaatsvinden. In sommige gebieden wordt alleen de fysieke ruimte getransformeerd, in andere kan worden

volstaan met sociale programma's. De lastigste opgaven zijn die waarbij er zowel op fysiek-ruimtelijk als op sociaal-economisch terrein vernieuwing moet plaatsvinden.

(Integrale) gebiedsontwikkeling

De daadwerkelijke transformatie van een wijk of gebied vindt plaats in tal van fysiek-ruimtelijke en/of sociale en economische programma's en projecten, variërend van zeer complexe, integrale gebiedsontwikkelingen tot kleinschalige, projectmatige ingrepen. Binnen de stedelijke vernieuwing is gebiedsontwikkeling een methodiek om met name de fysiek-ruimtelijke transformatie van een wijk of gebied vorm te geven. Het woord 'integraal' in de term 'integrale gebiedsontwikkeling' kan op twee manieren worden opgevat. Enerzijds integraal in fysiek-ruimtelijke zin, waarbij de transformatie van grond en opstallen in een gebied met tal van functies in samenhang plaatsvindt (woningen, bedrijfsruimtes, voorzieningen, openbare ruimtes). Anderzijds integraal in die zin, dat er naast de fysiek-ruimtelijke transformatie ook flankerende sociale, economische en leefbaarheidprogramma's en -projecten worden ontwikkeld.

ER NIEUWING'

Regie

Onder 'regie stedelijke vernieuwing' wordt verstaan het initiëren en ontwikkelen van een breed gedragen doelstelling van stedelijke vernieuwing voor een gebied in verschillende gebiedstypen en met verschillende actoren. Tevens houdt regie in het realiseren en beheersen van de programma's en projecten dwars door de schaalniveaus heen in samenhangende gebiedsontwikkelingen en projecten. De regierol wordt niet automatisch aan een bepaalde partij toegekend. Elk gebied kent zijn eigen specifieke actoren en een eigen gebiedspecifieke doelstelling. Regie betekent hier ook het vormgeven van het proces van stedelijke vernieuwing en gebiedsontwikkeling waarbij – afhankelijk van het gebiedstype, de doelstelling van de stedelijke vernieuwing, de betrokken actoren en het schaalniveau – de regierol kan worden ingevuld door wisselende personen of organisaties. Door regie te voeren wordt duidelijk waar uiteenlopende ingrepen elkaar versterken en waar niet. Tevens kunnen partijen programma's en projecten aanpakken waarvoor zij het beste zijn toegerust. Regie vermindert dan ook de complexiteit van de opgaven in de stedelijke vernieuwing.

Het lectoraat 'Regie Stedelijke Vernieuwing' richt zich binnen de technische faculteiten op het herkennen van en scholen in deze regiefunctie bij stedelijke vernieuwing, integrale gebiedsontwikkeling en projecten van fysiek-ruimtelijke transformatie. Omdat integrale gebiedsontwikkeling een eenvoudig project maar ook een zeer complexe

fysiek-ruimtelijke opgave kan betreffen, worden relaties gelegd met de technische universiteiten. Omdat de doelstelling van stedelijke vernieuwing in een aantal gebieden naast fysiek ook sociaal en economisch van aard is, worden ook relaties gelegd met de aanpalende sociaal-economische en bestuurlijke vakgebieden op hbo- en wo-niveau.

Gebiedstypen

Stedelijke vernieuwing vindt plaats in verschillende gebiedstypen, elk met eigen kenmerken en een specifieke doelstelling voor vernieuwing. Op hoofdlijnen zijn er zes gebiedstypen te onderscheiden:

- Vooroorlogse woonwijken; vaak de oude stadsvernieuwingswijken rond het centrum met een multiculturele bevolkingssamenstelling, een dichte stedenbouwkundige setting, een matig tot slechte kwaliteit van bebouwing en infrastructuur, en een menging van woon- en werkfuncties. Doel van de aanpak van de vooroorlogse wijken is om de fysieke en sociaal-economische kwaliteit van de wijk te verbeteren en achterstandssituaties op te lossen dan wel te voorkomen. De doelstelling is breed, en de maatregelen daarmee ook. Door de upgradering van de vooroorlogse wijken is in een aantal steden de sociale problematiek verschoven naar de naoorlogse wijken.

Voorbeeld vooroorlogse wijk: Kanaalstraat Lombok Utrecht (zie afbeelding 1 achterin deze uitgave)

RICHT' ZICHT

- Naoorlogse woonwijken; veelal wijken met een goede, ruime stedenbouwkundige opzet maar een eenzijdige opbouw van het woningbestand en een geringe functiemenging. Doel van de aanpak is vooral om deze eenzijdigheid en verouderde staat van de woningvoorraad van voornamelijk kleine portiek-etagewoningen te doorbreken, en om de wijken aantrekkelijk te houden of te maken voor verschillende bevolkingsgroepen, die in deze gebieden een wooncarrière moeten kunnen hebben. Ook in deze wijken zijn de sociaal-economische doelstellingen nauw verweven met de fysieke.

Voorbeeld naoorlogse wijk: Den Haag Zuidwest (zie afb. 2 achterin)

- Binnenstedelijke locaties zijn veelal locaties die hun functie verliezen of die aangepast worden aan de eisen van deze tijd, zoals verouderde winkelcentra, scholen, woonblokken, kantoren, pakhuizen, nutsvoorzieningen, enzovoorts. Het gaat in veel gevallen om monumentale of karakteristieke bebouwing op locaties middenin een wijk, of om de correctie van de negatieve effecten van halfdoorgevoerde 'cityvorming' in de jaren zeventig. De aanpak is gericht op de introductie van nieuwe functies op deze locaties met een positieve spin-off voor het grotere gebied in de wijk, het dorp of de stad, op het tegengaan van verbrokkeling en het herstellen van de samenhang, maar ook op het tot stand brengen van nieuwe diversificatie en dynamiek. De doelstelling is breed, de maatregelen zijn over het algemeen fysiek-ruimtelijk.

Voorbeeld binnenstedelijke locatie: Verheullocatie Gouda (zie afbeelding 3 achterin deze uitgave)

- Verouderde, vaak grootschalige, bedrijfsterreinen en haven- en industriegebieden met een overwegend bedrijfseconomische functie, vaak gelegen aan vroegere stadsranden maar inmiddels geheel omringd door naoorlogse uitbreidingswijken. Doel van de herstructurering van deze terreinen is om er een geheel nieuwe bestemming voor te vinden, dan wel om de huidige functie ervan te moderniseren en deze gebieden weer onderdeel te laten worden van de gegroeide stad. Deze locaties kennen vaak een ingewikkelde milieuproblematiek. De doelstelling is breed, de maatregelen zijn meestal fysiek-ruimtelijk en/of economisch van aard.

Voorbeeld bedrijfsterrein en haven- en industriegebied: Lage Weide Utrecht (zie afbeelding 5 achterin deze uitgave)

- Knooppunten van openbaar vervoer met als hoofdfunctie het openbaar vervoer per trein, tram en bus en als nevenfuncties kantoren, winkels, bedrijven. De herstructurering van deze gebieden heeft als doel de openbaarvervoersfunctie te moderniseren en nieuwe functies te introduceren of te intensiveren. Kenmerk van deze locaties is het meervoudige grondgebruik en de diverse functies die vaak op een

OP DE PROEF

heel klein gebied samenkomen. De doelstelling is breed, de maatregelen zijn vooral fysiek-ruimtelijk.

Voorbeeld knooppunt openbaar vervoer: Den Haag Nieuw Centraal (zie afbeelding 4 achterin deze uitgave)

- Sinds het verschijnen van de nota 'Ruimte, ruimte voor ontwikkeling, 2005' wordt in het verstedelijkte Nederland onder stedelijke vernieuwing ook de transformatie van het agrarische gebied verstaan, dat immers zijn oude functie heeft verloren. Dit is correct in die zin dat het regievraagstuk hetzelfde is als in de hierboven genoemde gebiedstypen. Interessant is in deze gebieden de discussie over de uitwisseling van rood, groen en blauw (bebouwing, natuur/groen en water) en de diverse belangen die daarbij een rol spelen. Het risico is aanwezig dat de onmacht om te gaan met de complexiteit van de processen in de stad, voor partijen de reden is om over te gaan tot de transformatie van het agrarische gebied. De mogelijk negatieve effecten van de transformatie van het landelijke gebied, zoals mobiliteitsproblemen en verdergaande segregatie in de stad, moeten in dit gebiedstype nadrukkelijk onder ogen worden gezien.

Voorbeeld transformatie landelijk gebied: polder Oost Vliet Leiden (zie afbeelding 6 achterin deze uitgave)

Actoren, hun rollen en verantwoordelijkheden

In de voor- en naoorlogse ruimtelijke ordening, toen Nederland vooral in opbouw en niet in verbouw verkeerde, bestond er duidelijkheid over de diverse betrokken partijen en hun onderlinge rollen en verantwoordelijkheden. Zowel de rijks- als de gemeentelijke overheid bepaalde en betaalde het grootste deel van de ruimtelijke ontwikkelingen en had of verwierf hiervoor de grond. De uitvoering werd binnen strenge randvoorwaarden opgedragen aan – aan de overheid gelieerde – bedrijven, zoals corporaties, havenbedrijven, Rijkswaterstaat, de Rijksgebouwendienst en de NS, en aan private bouw- en civieltechnische ondernemingen. In feite is zowel de stadsuitbreiding in de wederopbouwperiode als de grootscheepse stadsvernieuwing in de jaren tachtig op dezelfde rolverdeling gebaseerd.

Tal van ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat het aantal partijen, de verhouding en de rolverdeling tussen partijen sterk zijn veranderd. De belangrijkste daarvan is dat de overheid vanaf de jaren negentig op veel locaties niet meer de grond in eigendom verwerft en dat er daarmee een einde komt aan de actieve interventie van de overheid. Dit betekent dat bepalen en betalen in verschillende handen zijn gekomen en dat er zich tegenwoordig een grote verscheidenheid aan spelers met stedelijke vernieuwing bezighoudt. De 'bruteringsoperatie', waarbij de corporaties waarbij de financiële banden met de overheid zijn verbroken, is een voorbeeld van deze afnemende interventie van de overheid. Ook het wettelijke instrumentarium om de ontwikkelingen

SKANT' VAN S

te sturen, is afgestemd op actieve interventie van de overheid en past daarom niet meer bij de nieuwe manier van werken en de nieuwe verhoudingen. Tot slot is de welvaart in Nederland de afgelopen dertig jaar zo toegenomen dat thans diverse partijen en individuen, elk met eigen motieven, in staat zijn, aanspraak te maken op de schaarse ruimte in Nederland.

Bij regie stedelijke vernieuwing gaat het erom vast te stellen wie, op welk moment welke belangen heeft bij een transformatie. Om dat goed te bepalen is een omgevingsanalyse een bruikbaar instrument. De actoren die zich in fysiek-ruimtelijke zin bezighouden met stedelijke vernieuwing en integrale gebiedsontwikkeling zijn grofweg in drie hoofdgroepen in te delen: publieke belanghebbenden, private belanghebbenden, en burgers en belangengroepen.

Private belanghebbenden

Private belanghebbenden zijn eigenaren van vastgoed, beleggers, financiers, corporaties, bouwondernemingen en ontwikkelaars. Bij stedelijke vernieuwingsprojecten is het altijd belangrijk de werkelijke belangen van partijen te onderkennen. In essentie zijn die belangen duidelijk. De belegger benadert een gebied vanuit een langetermijnbelang. Financiers zijn meer geïnteresseerd in kortetermijnproducten, zoals projectfinanciering. Bouwondernemingen zijn gericht op continuïteit van hun bedrijf en streven naar (exclusieve) betrokkenheid bij zoveel mogelijk projecten. De ontwikkelaar streeft naar een zo hoog

mogelijke kwaliteit tegen een zo laag mogelijke prijs. Overigens zijn er nauwelijks meer echte ontwikkelaars, de meesten zijn gekoppeld aan een bouwonderneming, belegger of financier. Door de veranderde verhouding met de overheid nemen de taken van private partijen toe en zijn hun belangen in de verschillende fasen van een proces niet meer altijd even duidelijk en herkenbaar. Corporaties zijn daarvan, als sociale belegger, het meest extreme voorbeeld omdat zij een gebied benaderen vanuit verschillende belangen zowel op de korte als de lange termijn.

Complexe rol corporaties

Sinds de 'bruteringsoperatie', waarbij corporaties los zijn gekomen van hun band met de overheid en veel meer als (sociale) ondernemers op de woningmarkt moeten opereren, worstelt de corporatie met het hanteren van haar diverse petten, namelijk die van:

- beheerder en verhuurder van de sociale woningvoorraad, bestemd voor deze specifieke beleidsdoelgroep;
- belegger met een langdurig belang bij een goede ontwikkeling van een wijk of gebied;
- opdrachtgever aan derden voor wijkontwikkeling en projecten;
- ontwikkelaar van onroerend goed (woningen en voorzieningen) voor de specifieke doelgroep;
- ontwikkelaar van onroerend goed voor de markt.

STEDELIJKE V

De mate waarin corporaties waarde hechten aan de behartiging van deze belangen loopt sterk uiteen. Een deel van de stagnatie in de herstructureringsgebieden, waar corporaties de meeste grond en vastgoed in handen hebben, is terug te voeren op onduidelijkheid over de rol die de corporatie in het gebied inneemt.

Publieke en semi-publieke belanghebbenden

Tot de publieke belanghebbenden worden de verschillende overheden gerekend: rijksoverheid, provinciale overheid, gemeentelijke overheid en in sommige gevallen ook een regionale overheid. Ook de Europese overheid met haar kaderstellende regelgeving wordt van steeds groter belang.

Bij stedelijke vernieuwing is de gemeentelijke overheid de belangrijkste partner voor de private partijen. Daarnaast is er de semi-publieke sector, waaronder de zorgsector, die in toenemende mate een stempel drukt op de samenleving en daarmee op de stad. Tot die semi-publieke sector kunnen ook zelfstandige overheidsorganisaties, als de Rijksgebouwendienst, worden gerekend.

De kerntaak van de (gemeentelijke) overheden bestaat uit het op de verschillende niveaus vastleggen en ten uitvoer laten brengen van het ruimtelijke beleid en steeds vaker ook van het sociale beleid.

Ook de gemeentelijke overheid worstelt met de veelheid aan rollen.

Complexe rol gemeentelijke overheid

- De gemeentelijke overheid is bij uitstek verantwoordelijk voor de ruimtelijke ordening. Zij zal altijd belang hebben bij een goede ruimtelijke ontwikkeling van de stad of het dorp;
- De gemeente is als enige verantwoordelijk voor de ruimtelijk-juridische procedures die nodig zijn voor ontwikkelingen binnen limitatieve wettelijke kaders;
- De gemeente is eigenaar-beheerder van de openbare ruimte;
- De gemeente is steeds meer verantwoordelijk voor sociaal beleid (WMO 2006);
- De gemeente is verantwoordelijk voor toezicht en handhaving;
- Daarnaast kan de gemeente optreden als grondeigenaar en projectontwikkelaar.

De gemeente opereert derhalve op verschillende niveaus: als beleidsontwikkelaar, als regelgever om kaders te kunnen stellen en te kunnen toetsen, als ontwikkelaar en als beheerder.

Deze veelheid aan rollen maakt het voor de gemeentelijke overheden lastig om de doelstellingen van stedelijke vernieuwingsprojecten te realiseren. Ook de traditionele sturingsinstrumenten, als bouwvergunningsprocedures, subsidies, erfpacht, exploitatieovereenkomsten, leefmilieuverordeningen, onteigeningen en voorkeursrechten, schieten tekort om partijen tot de gewenste vernieuwing aan te zetten.

Complicerende factor hierbij is nog dat publieke taken nu niet meer uitsluitend onder de verantwoordelijkheid van de gemeentelijke

ERNIEUWING

overheid vallen, maar dat in steeds toenemende mate ook private instellingen hiervoor medeverantwoordelijk zijn geworden.

Burgers en belangengroepen

De derde hoofdgroep die zich bezighoudt met stedelijke vernieuwing en integrale gebiedsontwikkeling, zijn de burgers en belangengroepen. Deze groep bestaat uit huidige gebruikers/bewoners, toekomstige gebruikers/bewoners, eigenaren en bezoekers, bewonersvertegenwoordigingen en belangenbehartigers. Deze partijen hebben (vaak conflicterende) belangen bij ruimtelijke ontwikkelingen. Zonder draagvlak van alle betrokkenen kunnen ontwikkelingen uitermate moeizaam van de grond komen en soms langdurige vertraging oplopen. Ook burgers en belangengroepen vervullen in de stedelijke vernieuwing verschillende rollen en posities:

- als subject van maatregelen;
- als mede-actor van maatregelen;
- als belanghebbende omwonende;
- als vertegenwoordiger van de bovengenoemde drie groepen;
- als vertegenwoordiger van een categoriaal belang (bijvoorbeeld milieu).

Om de doelstellingen van stedelijke vernieuwingsprojecten te kunnen realiseren, is het cruciaal om in een vroeg stadium de belangen, rollen en posities van burgers en belangengroepen te onderkennen en er rekening mee te houden.

Publiek-private samenwerking in fysiek-ruimtelijke ontwikkelingen

In fysiek-ruimtelijke ontwikkelingen gaan publieke en private partijen steeds vaker over op nieuwe samenwerkingsvormen. Belangrijkste argument voor het aangaan van deze nieuwe samenwerkingsvormen is dat de publieke partijen weliswaar willen sturen op ontwikkelingen maar dat het hen ontbreekt aan grond en middelen en dat de sturingsmogelijkheden met het bestaande publiekrechtelijke instrumentarium onvoldoende toereikend zijn. Samenwerking is ook onvermijdelijk omdat geen van de belangen dominant is en partijen niet in een hiërarchische relatie tot elkaar staan. De rol van de overheid als vertegenwoordiger van het algemeen belang is niet gekoppeld aan een leidende ontwikkelaarrol. Samenwerking is dus noodzakelijk als de overheid actief wil interveniëren. Private en publieke partijen zijn daarmee van elkaar afhankelijk geworden om ontwikkelingen van de grond te krijgen. De toegevoegde waarde van samenwerking tussen publieke en private partijen is niet dat de ene partner meer of beter dan de andere risico's kan dragen, maar dat de taken en verantwoordelijkheden zodanig worden verdeeld dat iedere partij die risico's draagt die hij het beste kan inschatten en beheersen: de overheid die zaken die met de politiek-bestuurlijke besluitvorming te maken hebben en de private partners de commerciële en marktrisico's.

EN INTEGRA

Samenwerkingsmodellen

Er zijn in de fysieke herstructurering verschillende samenwerkingsmodellen mogelijk, waarbij de keuze van het model meestal bepaald wordt door het grondeigendom:

- Gemeentelijke grondexploitatie. De gemeente heeft of verwerft alle grond, ontwikkelt het plan en voert de grondexploitatie. Marktpartijen voeren de opstalontwikkeling uit. De gemeente is verantwoordelijk voor de risico's van de grondexploitatie.
- Bouwclaimmodel. De gemeente ontwikkelt het plan, en voert de grondexploitatie. Zij neemt tegen een vaste prijs van private partijen gronden over op voorwaarde dat die partijen op een vast tijdstip bouwrijpe kavels krijgen.
- Joint venture (gezamenlijke grondexploitatie): Gemeente en private partijen richten een vennootschap op om een project of gebied gezamenlijk te ontwikkelen. Meestal beperkt zich dit tot een gezamenlijke grondexploitatie en wordt er een Grondexploitatie maatschappij (GEM) opgericht.
- Concessiemodel. In het concessiemodel verkoopt de gemeente haar gronden aan private partijen. Deze partijen ontwikkelen op basis van vooraf afgesproken programmatische uitgangspunten een plan en voeren zowel de grond- als de vastgoedexploitatie. De aanleg van de openbare ruimte en publieke voorzieningen wordt dan uitgevoerd door de private partijen. De gemeente komt in de toetsende ruimtelijk-procedurele rol.

- Zelfrealisatie. In dit model bezitten marktpartijen de grond, ontwikkelen zij het plan, en exploiteren zij de gronden voor eigen rekening en risico, maar binnen de planologische kaders van de gemeente. Ook is in deze modellen brede samenwerking mogelijk tussen fysiek-ruimtelijke actoren en bijvoorbeeld de zorgsector, beheerders en het onderwijs. In deze gevallen is er dan niet zozeer sprake van operationele samenwerking in de ontwikkeling, als wel van verbandingen op programma- en projectniveau.

LE GEBIEDSO

10 SUCCESFACTOREN VOOR SAMENWERKING

Om tot een succesvolle samenwerking tussen publieke en private partijen te komen, is het noodzakelijk om in het voortraject van een ontwikkeling een tiental stappen in samenhang te doorlopen.

Bepalen van de gemeenschappelijke drager en/of strategische doelstelling

Om stedelijke vernieuwing in de breedte mogelijk te maken, ontwikkelen de betrokken partijen een gemeenschappelijk beeld over de bestaande en de gewenste identiteit van gebieden. In deze fase van het proces gaat het om een zo groot mogelijk bereik van publieke en private partijen en belanghebbenden in de fysieke en sociaal-economische omgeving. Om dat beeld of strategische einddoel te bepalen, vinden er fysiek-ruimtelijke verkenningen van het betrokken gebied plaats. De sociale, economische, historische en culturele dragers in het gebied moeten bekend zijn om een gemeenschappelijke strategische doelstelling voor de vernieuwing te kunnen formuleren. Daaruit kunnen fysiek-ruimtelijke gebiedsontwikkelingen en sociaal-economische programma's worden gedestilleerd die gezamenlijk maximaal bijdragen aan de doelstelling van stedelijke vernieuwing, maar onafhankelijk van elkaar in ontwikkeling kunnen worden genomen.

Verrichten van een omgevingsanalyse om partijen en belangen in kaart te brengen

Naast het onderzoek naar de historische, fysiek-ruimtelijke, sociale en culturele context van een ontwikkeling wordt ook een omgevingsverkenning verricht om partijen en belangen in kaart te brengen en externe succesfactoren en afbreukrisico's te kunnen benoemen. Gedurende de looptijd van een ontwikkeling kan de analyse worden herhaald. Er zijn verschillende methoden om een omgevingsanalyse uit te voeren. Essentieel is echter dat de analyse een beeld oplevert van de diverse belangen die er spelen, van de onderlinge machtsverhoudingen en relatiepatronen tussen de belangrijkste spelers en van hun visies op de ontwikkeling.

ONTWIKKELING

Ontwikkelen van veranderprogramma's (kaders, programmatisch, ruimtelijk, financieel)

In het voortraject worden veranderprogramma's gedefinieerd. Maar al te vaak wordt vanuit een gewenste ruimtelijke verandering het benodigde programma aanbodgericht ontwikkeld. Een veranderprogramma houdt in dat, al naar gelang het gebiedstype en het schaalniveau, vraaggestuurde sociale, economische of ruimtelijke programma's worden opgesteld. Op basis van het aldus verkregen fysieke programma kunnen er ruimtelijke uitgangspunten opgesteld worden en globale financiële verkenningen worden verricht. Op die manier worden kaders ontwikkeld op basis waarvan daadwerkelijke stedelijke vernieuwing en gebiedsontwikkeling kunnen plaatsvinden.

Bepalen van het organisatiemodel en de partijen die deelnemen aan de betreffende vernieuwing

Voor de keuze van het juiste organisatiemodel wordt allereerst de vorm van de publieke en private samenwerking vastgesteld. Als het eenvoudig kan, moet vooral niet voor de meest ingewikkelde vorm gekozen worden. Op basis van de resultaten van de omgevingsanalyse en het veranderprogramma kan vervolgens worden vastgesteld welk organisatiemodel het beste past bij de betreffende opgave. Het is van belang te streven naar een zo beperkt mogelijk aantal partijen in de verschillende fasen om de complexiteit te beperken. In het organisatiemodel moeten zowel de gewenste samenhang en samenwerking op het

niveau van het strategische einddoel tot hun recht komen, als de mogelijkheid om partijen dat te laten doen waar ze goed in zijn.

Bepalen van de rol van het ontwerp, gelijktijdig tekenen en rekenen en transparantie over het rekenmodel

Bij samenwerking tussen publieke en private partijen kan niet meer alleen volstaan worden met een door de overheid opgelegd stedenbouwkundig eindbeeld als kader voor de definitie, het ontwerp en de ontwikkeling van individuele bouwopgaven. In de ontwerpfase worden de verschillende programmatische, ruimtelijke en financiële uitgangspunten naast elkaar gelegd, en wordt nagegaan welke risico's partijen onder welke voorwaarden in welke fase kunnen en/of willen nemen. Dat betekent dat het ontwerp flexibel en ontwikkelingsgericht moet zijn, rekening moet houden met de verschillende schaalniveaus en betekenis moet hebben voor de korte en de lange termijn. Transparantie over het rekenmodel en gelijktijdig tekenen en rekenen bevorderen de samenwerking en vormen een waarborg voor een gezamenlijk gedragen en uitvoerbaar plan.

Verkennen van draagvlak bij belanghebbenden en opstellen communicatiestrategie

Vanaf de start van de ontwikkeling is het belangrijk te weten welke belanghebbenden er bij een project betrokken zijn en rekening te houden met hun belangen. Ook dit wordt onderzocht in de omgevings-

G, AANSLUITI

analyse. In kaart wordt gebracht wie de belanghebbenden zijn en welk respectievelijk profijt zij van de ontwikkeling hebben, maar ook wat de negatieve effecten zijn voor direct of indirect belanghebbenden en hoe die eventueel gecompenseerd kunnen worden. In een communicatiestrategie wordt vervolgens aangegeven welke invloed direct en indirect belanghebbenden hebben en/of krijgen, zodat duidelijk is wat hun rollen en bevoegdheden zijn en op welke punten zij wettelijke rechten hebben. Vastgelegd moet worden welke partij welke verantwoordelijkheid in de communicatie heeft en welke partijen met welke andere partijen overleggen.

Toetsing aan regelgeving en duurzaamheideisen

Vast onderdeel van het voortraject van ontwikkelingen is het verkennen van de vigerende regelgeving met betrekking tot de betrokken ontwikkelingen en het inventariseren van de gewenste en vereiste duurzaamheideisen (water, lucht, geluid, stof etc.). De Europese regelgeving speelt daarbij een steeds grotere rol. Op tal van plaatsen wordt geëxperimenteerd met vereenvoudiging van de regelgeving. Een voorbeeld hiervan is het werken met een bouwenvelophe, waarbij aan het begin van de ontwikkeling uitgangspunten worden vastgelegd waarop later wordt getoetst. Een ander interessant voorbeeld van vereenvoudigde regelgeving is de omgevingsvergunning waarin diverse vergunningsprojecten op bouwplanniveau worden gebundeld.

Samenwerking vastleggen in contracten

Publiek-private samenwerking vraagt om goede contractvorming per fase, vanaf de start van de ontwikkelingen waarbij partijen de intentie uitspreken om met elkaar samen te werken tot de feitelijke realisering ervan. Contracten zijn enerzijds bedoeld om partijen fasegewijs de ruimte te geven plannen te ontwikkelen, en anderzijds om elkaar zo nodig ook los te kunnen laten. Aangezien de risico's aanzienlijk zijn, is goede contractvorming voor private partijen tevens een waarborg dat eenmaal in gang gezette ontwikkelingen niet meer veranderd kunnen worden als gevolg van nieuwe publieke inzichten. Voor publieke partijen is het een garantie dat private partijen ook daadwerkelijk zorgen voor de realisering van de ontwikkelingen volgens de afgesproken uitgangspunten. Meestal is een reeks contracten nodig, van een eenvoudige intentieverklaring om samen te werken tot een gedetailleerd uitgiftecontract.

Zorgdragen voor kortetermijnmaatregelen en leefbaarheid en beheer

Het realiseren van stedelijke vernieuwing en gebiedsontwikkeling is een proces van lange adem. Bewoners, gebruikers, en andere belanghebbenden ondervinden vaak langdurig hinder van de ontwikkelingen en hebben soms niet eens rechtstreeks belang bij de langetermijndoelstelling. Naast het langetermijndoel moet ook altijd een kortetermijnprogramma worden geformuleerd en gerealiseerd, nadrukkelijk

ING VAN HET

in samenspraak met belanghebbenden. Schoon, heel en veilig zijn minimale vereisten om hieraan tegemoet te komen. Op elk vlak (bijvoorbeeld sociaal, economisch, cultureel) kunnen kortetermijndoelstellingen geformuleerd en uitgevoerd worden.

Mensen en vertrouwen

Tot slot: de belangrijkste factor voor succesvolle samenwerking in stedelijke vernieuwing zijn de betrokken mensen zelf: mensen die bereid zijn hun nek uit te steken en die vertrouwen hebben in diegenen met wie ze samenwerken. Het is een factor die moeilijk te sturen is, maar die wel doorslaggevend is voor een succesvolle stedelijke vernieuwing.

PLAN VAN AANPAK LECTORAAT

Bij de start van het lectoraat is, op basis van interviews met onderwijsinstellingen en publieke en private partijen in de stedelijke vernieuwing, een plan van aanpak voor het lectoraat opgesteld.

Uit de interviews bleek dat zowel in het onderwijs als in de beroepspraktijk de nadruk nog erg ligt op het product: gebied, gebouw en infra. Er is nog te weinig oog voor de processen om tot die producten te komen. Nieuwe ontwikkelingen vinden momenteel voornamelijk plaats in de beroepspraktijk. Weinig aandacht is er voor de aansluiting van beroepspraktijk en hoger beroepsonderwijs in duurzame samenwerkingsrelaties, voor kenniscirculatie over nieuwe ontwikkelingen tussen onderwijs, kennisinstituten en beroepspraktijk, en voor het voortbouwen op verworven inzichten. Deze bevindingen passen bij de door de Staatssecretaris gesignaleerde noodzaak tot professionalisering van het onderwijs. De verschillende opleidingen in het hoger beroepsonderwijs die binnen het domein Gebouwde Omgeving vallen (waarvan de afgestudeerden de graad Bachelor of Built Environment krijgen) zijn zich aan het verbreden. Zo worden de competenties voor de brede bacheloropleiding Gebouwde Omgeving binnenkort vastgesteld. Het plan voor het lectoraat 'Regie Stedelijke Vernieuwing' sluit aan bij deze wens tot professionalisering en verbreding.

ONDERWIJS

Doelstelling plan van aanpak lectoraat

Het lectoraat beoogt de komende vier jaar de volgende ambities te verwezenlijken:

- Het 'regie'- en procesdenken moet verankerd worden in de verschillende ruimtelijke, bouwkundige en milieu- en civieltechnische opleidingen van de deelnemende hogescholen. Dat wil zeggen dat studenten inzicht krijgen in de plaats, het belang en de mogelijkheden van hun discipline in het domein. Een deel van deze studenten moet de ambitie en potentie hebben om in de toekomst complexe stedelijke vernieuwingsprocessen aan te sturen en kan hiervoor de basis aangereikt krijgen in een professionele masteropleiding.
- Het onderwijs wordt door docenten ontwikkeld in nauwe samenwerking met andere disciplines en kan gekenschetst worden als projectonderwijs gebaseerd op praktijkcases. Docenten zijn hierbij gericht op het effectief inzetten van hun vakgebied in het proces van stedelijke vernieuwing en op het vernieuwen van hun vak.
- Zowel het werk van de projectteams als het praktijkonderzoek van studenten moet passen binnen de gekozen thema's. Er is sprake van extern aangedragen cases, praktijkprojecten lopen langere tijd. Hogescholen kiezen hierin elk een eigen profiel.
- De binding tussen bedrijfsleven, overheden, hogescholen en universiteiten op het terrein van regie stedelijke vernieuwing moet zo sterk zijn dat er een gevarieerd aanbod aan opleidingen en cursussen is, waarvan enkele kostendragend.

- Op nationaal niveau moet er bij de relevante (toekomstige) werkgevers een duidelijk beeld zijn van het opleidingsaanbod van het lectoraat, zodat er sprake is van voldoende aanbod van praktijkprojecten die als cases kunnen dienen voor de opleidingen. Hiervoor is een brede communicatie nodig richting bedrijfsleven, overheden en hogescholen.
- Via het lectoraat wordt gezorgd voor de gewenste kenniscirculatie (kennis halen en kennis brengen) tussen de onderwijsinstellingen, de kennisinstituten, de marktpartijen en de bestaande netwerken in het domein van Built Environment.

Onderwijs: van propedeuse tot professionele masteropleiding

Het doel dat het lectoraat nastreeft is om het regievraagstuk van stedelijke vernieuwing in de verschillende fases van het hoger beroeps-onderwijs in te bedden. De leerstoel wil studenten binnen de verschillende disciplines van Built Environment de benodigde bagage en inzichten meegeven om functies in de stedelijke vernieuwing bij gemeenten, marktpartijen, adviesbureaus of woningcorporaties adequaat te kunnen vervullen. Na enkele jaren praktijkervaring kunnen zij vervolgens een professionele of academische masteropleiding volgen, waarna zij in staat moeten zijn door te groeien naar functies waarbij het gaat om de aansturing van complexe stedelijke vernieuwingsprojecten. Een rechtstreekse instroom vanuit de praktijk is hierbij ook

OP DE BEROEF

mogelijk. Om in te kunnen spelen op actuele thema's voor en uit de praktijk worden masterclasses opgezet.

Overzicht onderwijs van propedeuse tot professionele masteropleiding (zie figuur 1 achterin deze uitgave)

Themalijnen lectoraat

Op basis van de in de eerste paragrafen beschreven teksten en overwegingen zijn binnen de regie stedelijke vernieuwing zogenaamde themalijnen onderkend. Het onderwijs (praktijkprojecten en toegepast onderzoek) bij de zes thans aangesloten hogescholen vindt plaats binnen de kaders van deze thema's. Deze zes thema's zijn: stedelijke vernieuwing, rollen en verantwoordelijkheden van partijen, integrale gebiedsontwikkeling, rol van het ontwerp, vereenvoudiging van regelgeving, en duurzaamheid.

Overzicht thema's met projecten en toegepast onderzoek (zie figuur 2 achterin deze uitgave)

Toegepast onderzoek en kenniscirculatie

Binnen de bovengenoemde zes themalijnen van regie stedelijke vernieuwing worden onderzoeksprojecten verricht in onderzoeksteams, bestaande uit een combinatie van student(en), docent(en) en praktijkbegeleider(s). Voor de praktijkcases worden duurzame

samenwerkingsrelaties aangegaan met kennisinstellingen, adviesbureaus en stakeholders uit de beroepspraktijk. De resultaten van deze praktijkcases worden overgedragen naar andere domeinen. Toegepast onderzoek en kenniscirculatie kunnen niet los van elkaar worden gezien. Om te helpen deze kenniscirculatie ook daadwerkelijk van de grond te krijgen, is subsidie aangevraagd en verkregen van de Stichting SURF (samenwerkingsorganisatie van het hoger onderwijs en onderzoek op het gebied van ICT). De subsidie is bedoeld om ervoor te zorgen dat de bij de zes hogescholen verworven kennis zowel onderling als met andere kennisinstellingen en bedrijven wordt uitgewisseld en verder wordt uitgebouwd. Samenwerking met de Stichting Kennis Transfer Bouw en KEI, de Stichting Kenniscentrum Stedelijke Vernieuwing heeft ertoe geleid dat er gebruik kan worden gemaakt van hun databanken als schakel tussen vernieuwende ontwikkelingen, netwerken en experimenten.

Organisatie lectoraat en Landelijke Kenniskring

Gezien het grote aantal betrokkenen werkt het lectoraat 'Regie Stedelijke Vernieuwing' als een programmabureau.

Aansturingsmodel regie stedelijke vernieuwing vanuit het lectoraat (zie figuur 3 achterin deze uitgave)

PSPRAKTIJK,

Er is een Landelijke Kenniskring ingesteld die bestaat uit docenten van elk van de zes betrokken hogescholen en specialisten uit de praktijk. In deze Landelijke Kenniskring worden ontwikkelde programma's getoetst en van commentaar voorzien. De Landelijke Kenniskring staat borg voor een goede aansluiting tussen praktijk en onderwijs, en voor de uitwisseling van programma's en projecten tussen de hogescholen onderling. In de verschillende hogescholen wordt de in de Landelijke Kenniskring opgedane kennis uitgewerkt met eigen regionale accenten en lectoraten. Zo ligt bij de Hogeschool van Amsterdam het accent op vastgoedkunde en meervoudig ruimtegebruik. De Hogeschool Saxion focust op duurzaamheid en buitengebied, de Hogeschool Rotterdam op haven- en industriegebieden en naoorlogse woonwijken, de Hogeschool Zuyd op regionale ontwikkeling, en de Hogeschool Utrecht op stedelijke vernieuwing en integrale gebiedsontwikkeling.

In de Landelijke Kenniskring hebben zitting:
Docenten uit zes hogescholen:

- Hogeschool Avans (Tilburg): Leo van Beek;
- Hogeschool Saxion (Deventer): André Bus;
- Hogeschool van Amsterdam: Erik de Graaf;
- Hogeschool Utrecht: Ellen van Keeken;
- Hogeschool Zuyd (Heerlen): Herwin Sap;
- Hogeschool Rotterdam: Ron Weerheijm.

Vertegenwoordigers uit de beroepspraktijk:

- DHV: Ronald Janssen;
- Gemeente Maastricht: Wim Meijs;
- Gemeente Den Haag: Paul Jansen (inmiddels directeur Stichting Bouwkwiteit);
- Inbo: Paul Rodrigues;
- KEI: Esther Agricola;
- Matser Projectontwikkeling: Carel de Reus;
- Metrum: Hans Lubbers;
- PRC Bouwcentrum: Bert van Eekelen;
- Vesteda: Ed Loijens;
- Woonunie: Theun Oosterhuis;
- Ymere Ontwikkeling: Wienke Bodewes;
- TNO: Jelle Rijpma en Marius Kiers

Ondersteuning Lectoraat

Het lectoraat wordt financieel ondersteund door:

- de Stichting Kennis Transfer Bouw;
- Inbo Foundation;
- TNO;
- PSIBouw;
- Habiforum;
- Delft Cluster.

TOEGEPAST

DANKWOORD

Tot slot wil ik hierbij graag een aantal mensen bedanken. Allereerst de vertegenwoordigers van de stichtingen en organisaties die het lectoraat financieel en inhoudelijk ondersteunen, te weten de zes hogescholen, de Stichting Kennis Transfer Bouw, PSIBouw, Inbo Foundation, TNO en Habiforum. Vervolgens al diegenen die meewerken in de Stuurgroep en Landelijke Kenniskring om van dit lectoraat een succes te maken en die mij in de gelegenheid stellen een rol te spelen in de interactie tussen beroepspraktijk en onderwijs. Zes personen wil ik graag speciaal bedanken voor hun hulp bij de totstandkoming van de tekst van dit boekje. Ron Nieuwenhuis, die mij wegwijs maakte in het onderwijs. Andy Wagenaar voor het vakkundig redigeren van de tekst. Jelle Rijpma en Marius Kiers die samen met mij in het lectoraat werken. Met zijn drieën voeren we voortdurend inhoudelijke discussies over regie stedelijke vernieuwing, het onderwijs en deze openbare les. En tot slot bedank ik nog Piet Breebaart en Robert Leferink die allebei vanuit hun grote deskundigheid deze tekst van kritisch commentaar hebben voorzien. Bedankt.

ONDERZOEK

LITERATUUR

Stedelijke Ontwikkeling en PPS, Faal- en succesfactoren, Stedelijk Management, Financiële aspecten, drs. H.M. ter Beek, Kenniscentrum PPS, Ministerie van Financiën.

Kwaliteit vereist afspraken, kiezen voor passend gemeentelijk projectmanagement, drs. P.C. Breebaart en ir. M. Huffstadt, Bouw, januari 1998.

Identiteitsstrategieën in herstructurering, Corpovenista Deelonderzoek 1.3, drs. Leeke Reinders en ir. A. Ouwehand.

Prestatieafspraken zijn geen garantie voor succes, ir. M. Huffstadt, Aedes Magazine, april 2005.

Plan van Aanpak lectoraat Regie Stedelijke Vernieuwing, M. Huffstadt in samenwerking met M. Kiers en J. Rijpma, maart 2005.

Kenniscirculatie via studentenprojecten, Rien van Stigt en Tom van Weert, Onderwijsinnovatie 1, maart 2005, Open Universiteit Heerlen.

Het managen van unieke opgaven, Gert Wijnen en Rudy Kor, 1996.

Projectmatig creëren, Jo Bos en Ernst Harting, 1998.

Laveren in de stad, succes- en faalfactoren van processen van integrale stedelijke gebiedsontwikkeling, Marius Kiers, Geiske Bouma (TNO), met medewerking van Bert van Eekelen (PRC Bouwcentrum, Marieke van der Tol (ING Real Estate) en Jacques Thiele (Farwest).

De kost gaat voor de baat uit, Markt, middelen en ruimtelijke kwaliteit bij stedelijke gebiedsontwikkeling, Tom Daamen, Department of Real Estate & Housing, faculteit Bouwkunde, Delft, 2005.

Het procesdenken van managers berooft de wereld van zijn bezieling, Ad Verbrugge, universitair hoofddocent sociale en culturele filosofie, NRC 18 juni 2005.

Manager moet niet denken dat hij het alleen kan, Maarten J. Verkerk, bijzonder hoogleraar reformatorische wijsbegeerte TU Eindhoven, NRC 7 juli 2005.

EN KENNISCI

KEI atelier Marktpartijen 30 november 2004, KEI atelier Wijkidentiteit en branding, 22 september 2004.

Ontwikkelingsplanologie, Lessen uit en voor de praktijk, Ed Dammers, Femke Verwest, Bastiaan Staffhorst, Wigger Verschoor, Ruimtelijk Planbureau, Den Haag 2004.

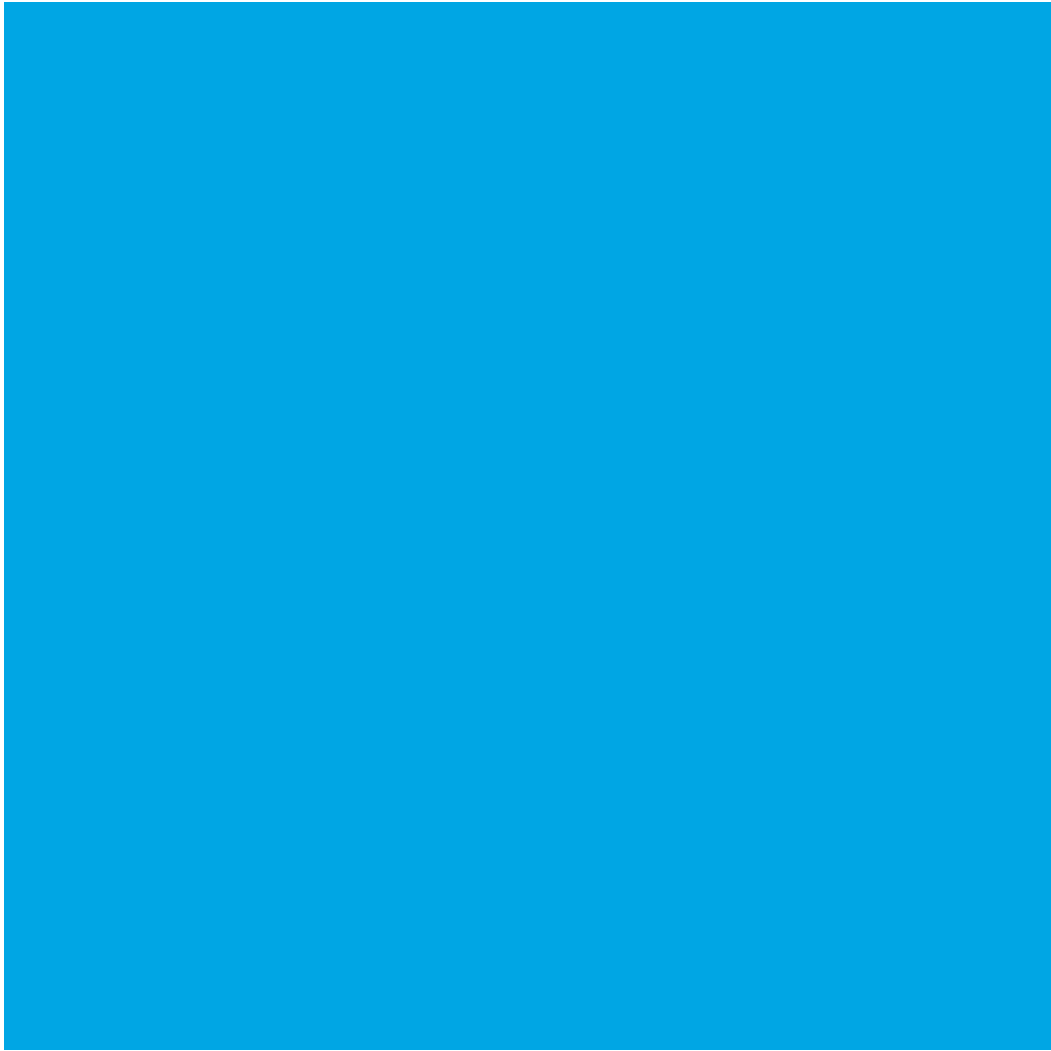
Ontwikkelingsplanologie wordt vooral hard werken, Peter van Rooij, Habiforum, Nova Terra mei 2005.

CURRICULUM VITAE

Ir. Mirjam Huffstadt studeerde Woonecologie aan de Landbouw Universiteit Wageningen. Zij is ruim twintig jaar werkzaam in de stedelijke vernieuwing, de laatste tien jaar voor Breebaart & Huffstadt, bureau voor project- en interim-management in de ruimtelijke ordening en stedelijke ontwikkeling. Zij werkt altijd op het snijvlak van beleid en uitvoering, vaak in meervoudig opdrachtgeverschap. Recent heeft zij als procesmanager voor de drie corporaties in Den Haag Zuidwest, de aanpak en organisatie van de herstructurering vormgegeven en was zij interim-directeur bij het Projectbureau Vernieuwing Bijlmermeer. Zij werkte als ontwikkelingsmanager onder andere voor de gebiedsontwikkelingen Parkbuurt-Oosteinde (Wateringse Veld), Majellaknoop (Utrecht), Morgenstond Midden en Moerwijk Zuid (Den Haag Zuidwest). Vanaf november 2004 is zij aangesteld als parttime lector Regie Stedelijke Vernieuwing bij de Faculteit Natuur en Techniek van de Hogeschool Utrecht. Haar opdracht is om samen met vijf andere hogescholen in vier jaar tijd regie stedelijke vernieuwing en integrale gebiedsontwikkeling in het onderwijs vorm te geven en om praktijk en onderwijs beter op elkaar te laten aansluiten.

REGULATIE

**PARTIJEN MOETEN
DAT DOEN WAAR
ZE GOED IN ZIJN...**



afbeelding 1



afbeelding 2



afbeelding 3



afbeelding 4



afbeelding 5



afbeelding 6

