

MASTER

Gebiedsmanagement in ontwikkeling

Hovius, A.

Award date:
2004

[Link to publication](#)

Disclaimer

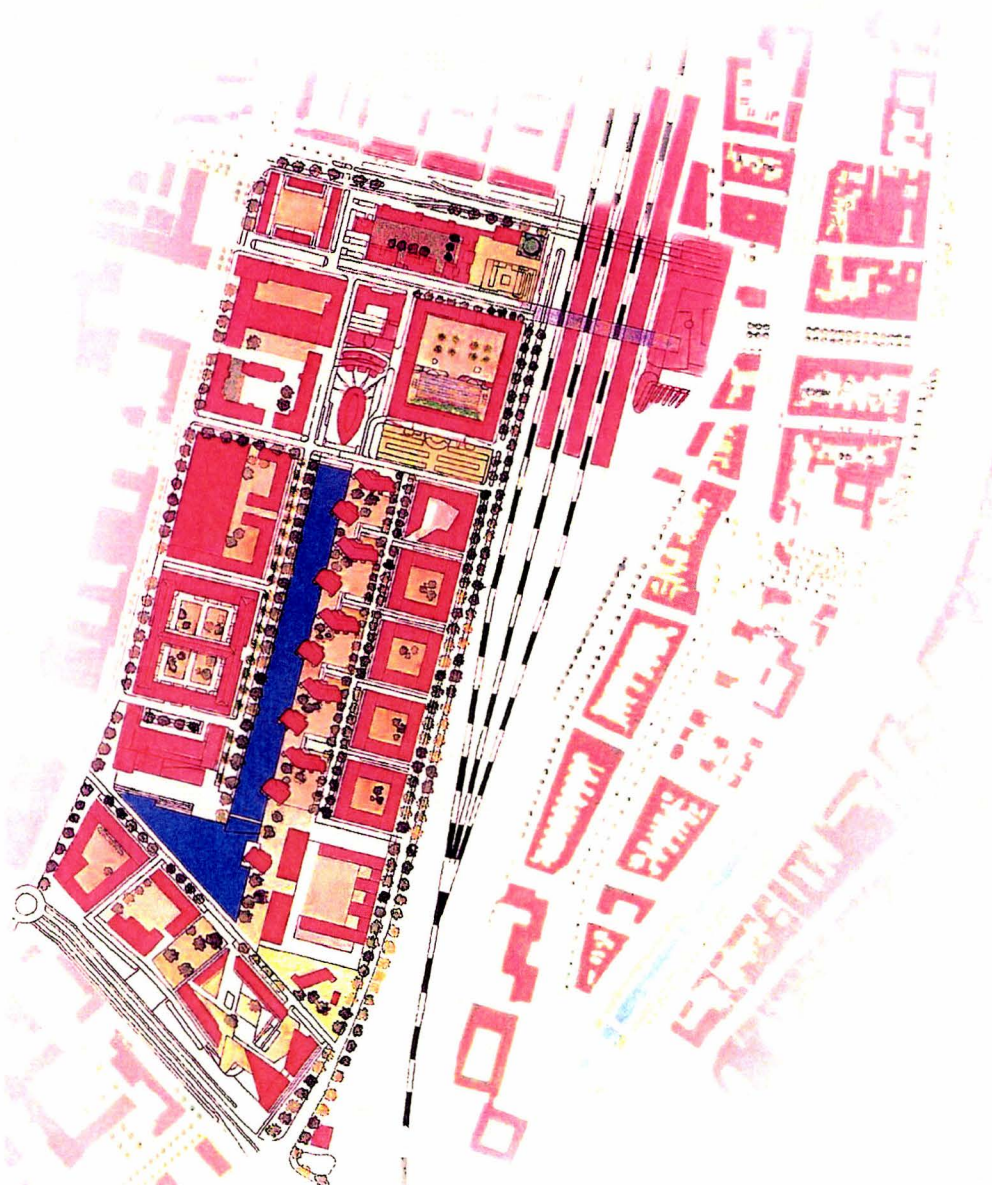
This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain

GEBIEDSMANAGEMENT IN ONTWIKKELING



NOORD

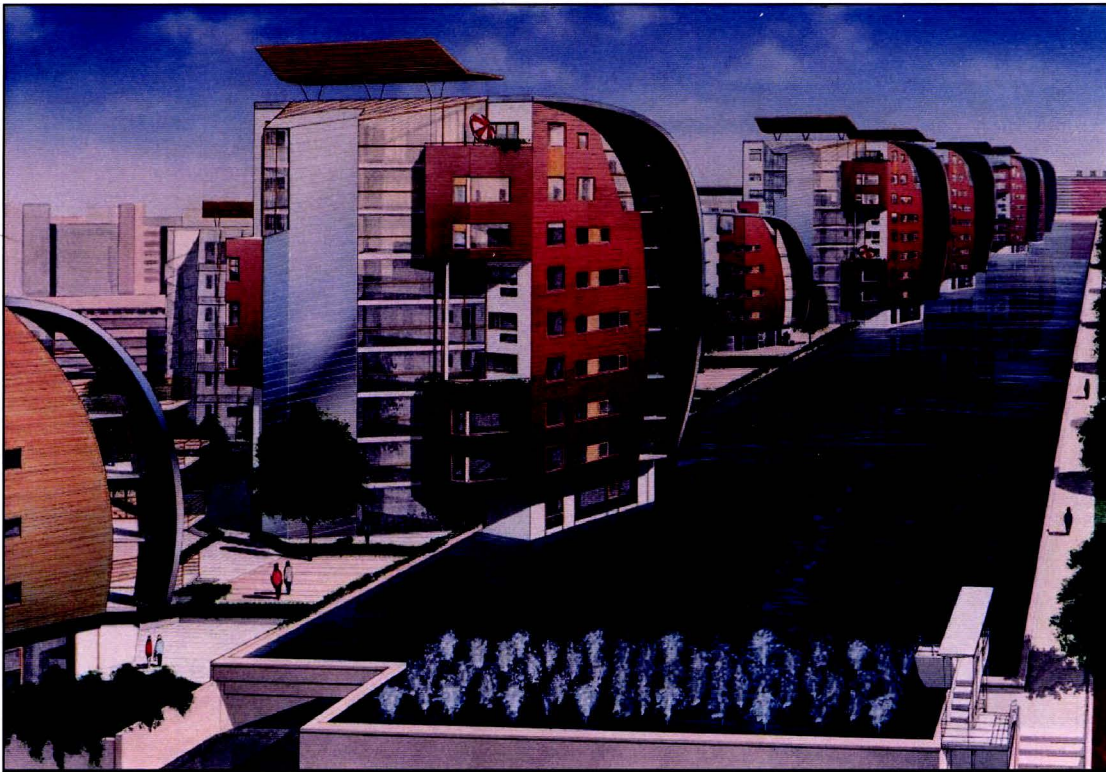


ALBIN HOVIUS
TU/e VASTGOEDBEHEER

VOORWOORD

De projectontwikkelaar ontleent zijn bestaansrecht niet meer alleen aan zijn initiërende, coördinerende en risicodragende taakstelling. De ontwikkelaar wordt steeds vaker uitgedaagd na te denken over de exploitatie en het beheer van het vastgoed. Hier liggen twee redenen aan ten grondslag. De eerste reden is de kritische vragersmarkt. Deze is meer dan ooit op zoek naar een gunstige waardeontwikkeling van het vastgoed. Het hebben van meer inzicht in het beheer en het gebruik van vastgoed resulteert in een betere kwaliteit en een beter exploitatieresultaat. De tweede reden is het toegenomen belang van samenwerking. Een grotere affiniteit met het beheer stimuleert bij participerende en publieke partijen het vertrouwen in de projectontwikkelaar. Op deze manier rekent de projectontwikkelaar af met zijn 'hit and run' imago. Verder mag aangenomen worden, dat de projectontwikkelaar als geen ander in staat is een aanzet tot het beheer van vastgoed te geven.

Omdat waardeontwikkeling voor een groot deel ontleend wordt aan de locatie van het vastgoedobject, wint het concept van gebiedsgericht beheer aan populariteit. Ervan overtuigt dat hierin een interessant afstudeeronderwerp te vinden zou zijn, ben ik met projectontwikkelaar Credo gekomen tot het afstudeeronderwerp 'gebiedsmanagement'.



Het gebiedsmanagement verschilt in principe niet veel van de conventionele publieke zorg voor de openbare orde en de openbare ruimte. Het verschil zit hem voornamelijk in het kleinere schaalniveau van het gebied en de gedeelde publiek-private verantwoordelijkheid.

Doordat het deelgebied een stuk kleiner is dan de stad, kan het gebiedsmanagement sneller de kansen en de bedreigingen in het gebied overzien en hierop strategischer inspelen.

Op deze manier is het gebiedsmanagement ook beter in staat de vastgoedgebruiker meer zeggenschap te geven over zijn/ haar verblijfsomgeving. Deze aanpak voorziet niet alleen in de benodigde consumentgerichtheid, maar het bevordert tevens een grotere verantwoordelijkheid voor de openbare ruimte en de openbare orde.

Het gebiedsmanagement wordt in dit rapport benaderd als een toevoeging op het vastgoedproduct, waardoor het vastgoedproduct beter in de markt af te zetten is. Met het gebiedsmanagement wordt aan de fysieke structuur een organisatorische structuur toegevoegd waarmee een gebied zich doeltreffender kan ontwikkelen tot een leefbaar en succesvol gebied.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD

1 INLEIDING

1.1	AANLEIDING	1-5
1.2	ONDERZOEKSMETHODIEK	1-6
1.2.1	HET PALEISKWARTIER	1-6
1.2.2	GEBIEDSMANAGEMENT IN HET PALEISKWARTIER	1-10
1.2.3	PROBLEEM- & DOELSTELLING	1-11
1.2.4	METHODIEK & DEELVRAGEN	1-11

2 BINNENSTEDELIJK GEBIEDSMANAGEMENT

2.1	INLEIDING	2-12
2.2	GEBIEDSGERICHTE BEHEERCONCEPTEN	2-13
2.2.1	VASTGOEDMANAGEMENT	2-13
2.2.2	INTEGRAAL BUURT- EN WIJKBEHEER	2-14
2.2.3	STEDELIJK BEHEER	2-15
2.2.4	BUURTBEHEER	2-15
2.2.5	VERENIGING VAN WIJKEIGENAREN	2-17
2.2.6	STADSCENTRUM-MANAGEMENT	2-17
2.2.7	KANTORENCENTRUM-MANAGEMENT	2-19
2.3	CONCEPT BINNENSTEDELIJK GEBIEDSMANAGEMENT	2-20
2.3.1	CONCEPTPUNTEN	2-20
2.3.2	DOELSTELLING	2-22
2.3.3	KARAKTERISTIEKE AANPAK	2-22
2.4	SAMENVATTING	2-24

3 GEBIEDSMANAGEMENTPROCES

3.1	INLEIDING	3-25
3.2	PARTICIPANTEN	3-26
3.2.1	STAKEHOLDERS	3-26
3.2.2	DIENSTVERLENENDE PARTIJEN	3-28
3.3	VIER FASES	3-30
3.3.1	DE IMPLEMENTATIE	3-30
3.3.2	DE BELEIDSVOORBEREIDING	3-34
3.3.3	DE BELEIDSFORMING	3-37
3.3.4	DE BELEIDSUITVOERING	3-41
3.4	CONCLUSIE	3-44
3.5	SAMENVATTING	3-46

4	BINNENSTEDELIJKE GEBIEDSKWALITEIT	
4.1	INLEIDING.....	4-48
4.2	BINNENSTEDELIJKE GEBIEDSKWALITEIT	4-49
4.2.1	EEN DEELGEBIED IN DE BINNENSTAD.....	4-49
4.2.2	RUIMTELIJKE KWALITEIT	4-50
4.3	VIER DEELKWALITEITEN	4-52
4.3.1	DE VISUELE BELEVINGSWAARDE	4-53
4.3.2	DE SOCIALE BELEVINGSWAARDE	4-55
4.3.3	DE GEBRUIKSWAARDE.....	4-57
4.3.4	DE TOEKOMSTWAARDE.....	4-59
4.4	CONCLUSIE.....	4-61
4.5	SAMENVATTING.....	4-62
5	GEBIEDSMANAGEMENT & PALEISKWARTIER	
5.1	INLEIDING.....	5-64
5.2	BINNENSTEDELIJKE GEBIEDSKWALITEIT PALEISKWARTIER	5-65
5.2.1	DE VISUELE BELEVINGSWAARDE	5-65
5.2.2	DE SOCIALE BELEVINGSWAARDE	5-67
5.2.3	DE GEBRUIKSWAARDE.....	5-68
5.2.4	DE TOEKOMSTWAARDE.....	5-69
5.3	CONCLUSIE.....	5-70
6	SLOTBESCHOUWING	
6.1	INLEIDING.....	6-71
6.2	DEELVRAGEN	6-72
6.2.1	DEELVRAAG 1A	6-72
6.2.2	DEELVRAAG 1B	6-73
6.2.3	DEELVRAAG 1C	6-73
6.2.4	DEELVRAAG 2A	6-74
6.2.5	DEELVRAAG 2B	6-74
6.3	SLOTCONCLUSIE & AANBEVELINGEN.....	6-75
	SAMENVATTING	6-77

BIJLAGEN

PROFIELSCHETS GEBIEDSMANAGEMENT PALEISKWARTIER

OPRICHTINGSAKTE GEBIEDSMANAGEMENT IN HET PALEISKWARTIER

1 INLEIDING

1.1 AANLEIDING

In de bouwwereld is steeds duidelijker een verandering van een aanbiedersmarkt naar een vragersmarkt waar te nemen. Door de groeiende welvaart, het toenemende aantal tweeverdieners, de afnemende schaarste, de emancipatie van de consument en de toenemende behoefte aan productinformatie, groeit de wens naar meer zeggenschap van de consument over het vastgoedproduct. In de Nota Wonen wijst staatssecretaris Remkes van VROM daarom op het ‘consumentgericht’ bouwen.

Duidelijk moet zijn wat nu precies ‘consumentgericht’ bouwen is. Volgens Weitenberg¹ moeten bouwers en ontwikkelaars niet alleen vragen naar individuele wensen. De gemiddelde Nederlandse consument is nog niet gewend zijn of haar individuele wensen te formuleren. De bouwers en projectontwikkelaars zullen dan ook meer tijd en energie moeten gaan steken in een zorgvuldige begeleiding van de consument.

Daarnaast wint de opvatting, dat bewoners niet alleen moeten worden gezien als consument van producten zoals leefbaarheid, veiligheid, netheid en welzijn, maar ook als producent daarvan, steeds meer terrein². Ook bewoners worden uitgedaagd hun afwachtende houding in te wisselen voor een actieve en sturende rol.

Achter de horizon van het ‘consumentgerichte’ bouwen, ontstaat een vraag naar locatiegebonden planvorming³. Het vastgoedproduct wordt steeds meer beschouwd als een integraal geheel van de factoren locatie, object en voorzieningen. De consument zal, behalve huisvesting, steeds vaker op zoek zijn naar een wijk, dorp of stad die hem aanspreekt. Zo baseren bewoners 55% van hun keuze- en waarderingsaspecten op hun woonomgeving⁴. Om Coleman⁵ te citeren,

You have to approve about the neighborhood before you ever consider a house.

Dit geldt niet alleen voor bewoners maar ook voor ondernemingen. Bewoners en ondernemingen interesseren zich steeds meer in de vraag of de locatie een identiteit heeft die waarde toevoegt aan hun leef- of verblijfsituatie of het bedrijfsimago. Een algemene opvatting in de vastgoedwereld is dan ook, dat een vastgoedobject met een matige bouwkundige kwaliteit in een goede wijk waardevoller is, dan een vastgoedobject van een hoge bouwkundige kwaliteit in een slechte wijk.

Echter de kwaliteit van de buurt of wijk is in vergelijking met de kwaliteit van het vastgoedobject aan meerdere (f)actoren onderhevig. Immers, hoe hoger het schaalniveau, hoe meer partijen er bij betrokken zijn. Om meer grip te krijgen op de gebiedskwaliteit zal voorkomen moeten worden dat de diverse partijen langs elkaar heen of elkaar zelfs tegenwerken. Alle (f)actoren die een invloed uitoefenen op de gebiedskwaliteit dienen hiertoe volgens één visie centraal aangestuurd te worden. De vastgoedsector spreekt daarom steeds vaker van gebiedsgericht planvormen, ontwikkelen en beheren.

Kokhuis⁶ stelt dat het volkshuisvestingsbeleid niet meer iets is wat van bovenaf wordt opgelegd. Het is een beleid dat je samen op een interactieve manier tot stand moet zien te brengen. Kokhuis verwoordt hiermee een nieuwe beleidsvisie van de overheid, namelijk die van een terugtrekkende overheid. De lokale overheid richt zich meer en meer op centrale, sturende taken en maakt op het gebied van dagelijks beheer een terugtrekkende beweging. Het bestuur en het beheer wenst de overheid naar kleinere eenheden te delegeren en stimuleert daarbij het particuliere initiatief.

Er zal volgens het RARO (‘Advies Duurzaam en Leefbaar’, december 1996) dan ook moeten worden geëxperimenteerd met nieuwe methoden om in locale en regionale planvormingsprocessen tot een verantwoorde en breed gedragen afwegingen met betrekking tot de ruimtelijke kwaliteit te komen.

¹ Prof. Drs J. Weitenberg, Algemeen Directeur VGBouw; *Bouwvisie*, nummer 3, jaargang 11

² Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting; Vereniging van Wijkeigenaren ‘startdocument voor experimenten’; 1998

³ Mr. M. Ph Hilien; Een verkenning in elf signalen

⁴ Ad van Driel, MRE; Rendements-optimalisatie door Dynamisch vastgoedmanagement; blz. 83.

⁵ Coleman, R.P.; *Attitudes towards neighborhoods: how Americans chose to live*, Cambridge Massachusetts, 1978

⁶ Mr. L.H. Kokhuis, Directeur Generaal van de volkshuisvesting; *Bouwvisie*, nummer 3, jaargang 11

1.2 ONDERZOEKSMETHODIEK

De kritische vragersmarkt dwingt de projectontwikkelaar na te denken over de waardeontwikkeling van zijn ontwikkelde vastgoed. Aangenomen wordt dat deze waardeontwikkeling met name voortkomt uit de kwaliteit van de locatie. Deze kwaliteit is sterk gerelateerd aan zaken als leefbaarheid en duurzaamheid. Veelal is het dus zo dat de kwaliteit van de locatie niet direct na oplevering aanwezig is maar zich gedurende de beheerfase manifesteert. Om enigszins meer grip te krijgen op de waardeontwikkeling van onroerend goed, is projectontwikkelaar Credo voornemens een vorm van gebiedsgericht beheer te implementeren in het binnenstedelijk gebied 'Paleiskwartier' te 's-Hertogenbosch.

Omdat dit rapport het Paleiskwartier als onderligger (case) heeft, volgt hieronder een korte beschrijving van het project en het daarin te implementeren gebiedsmanagement. Aan de hand van deze inventarisatie zal een probleem- en doelstelling worden geformuleerd.

1.2.1 HET PALEISKWARTIER

Onder het motto 'bouwen aan de stad' sluiten de gemeente 's-Hertogenbosch, NIB SOG, Kondor Wessels Oost en Maatschappij voor bedrijfsobjecten N.V. op 4 december 1995 een intentieovereenkomst waarin zij zich verbinden tot een gezamenlijke haalbaarheidsstudie van de herontwikkeling van het voormalige bedrijfsterrein 'De Wolfsdonken' ten westen van het NS-station te 's-Hertogenbosch. Hierbij trachten de initiatiefnemers dit probleemgebied, met veel prostitutie- en drugoverlast, te ontwikkelen tot een hoogwaardig stuk binnenstad met een hoge dichtheid, hoge ruimtelijke kwaliteit en een hoge menging van functies.



figuur 1. Luchtfoto 1991, Noordelijk deel industrieterrein 'De Wolfsdonken'

Uiteindelijk sluiten de volgende Partijen een samenwerkingsovereenkomst (PPS-constructie) waarbij de partijen zich verplichten tot een gezamenlijke realisatie en ontwikkeling van het project 'Paleiskwartier'. Hieronder worden de partijen beschreven naar hun verantwoordelijkheden.

1) Gemeente 's-Hertogenbosch:

- Bestemmingsplan e.a. procedures;
- Marktafstemming aanbod;
- Grond leveren, risico voor saneringskosten;
- Evt. maken bestek openbaar gebied;
- Toezicht op realisatie openbaar gebied;
- Terugnemen en beheer gereed openbaar gebied.

2) De Nationale InvesteringsBank:

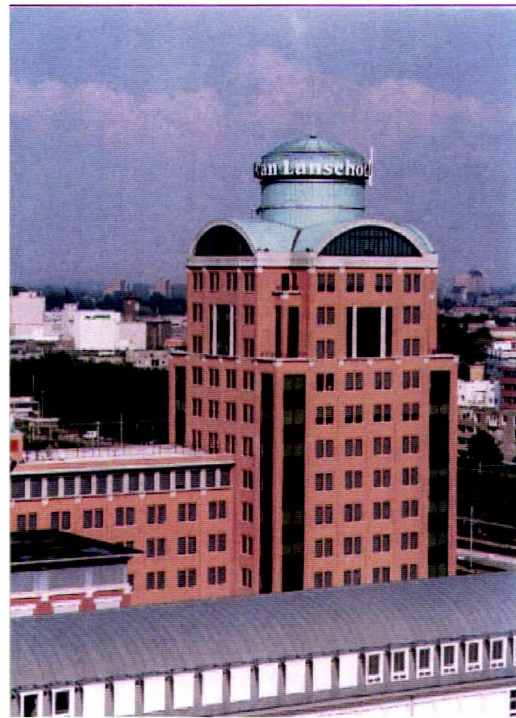
- Financiering.

3) Koninklijke Volker Wessels Stevin:

- **Credo**, gelieerd aan KVWS, ontwikkelt en regisseert samen met KVWS vastgoedontwikkeling Nederland BV;
- bouw- en woonrijp maken;
- bouwen 200.000 bruto vloeroppervlak woningen kantoren en voorzieningen: door BVH, V&Smit Bouw, Wessels Zeist.

4) Stichting Pensioenfonds Stork:

- afnemer, belegger.



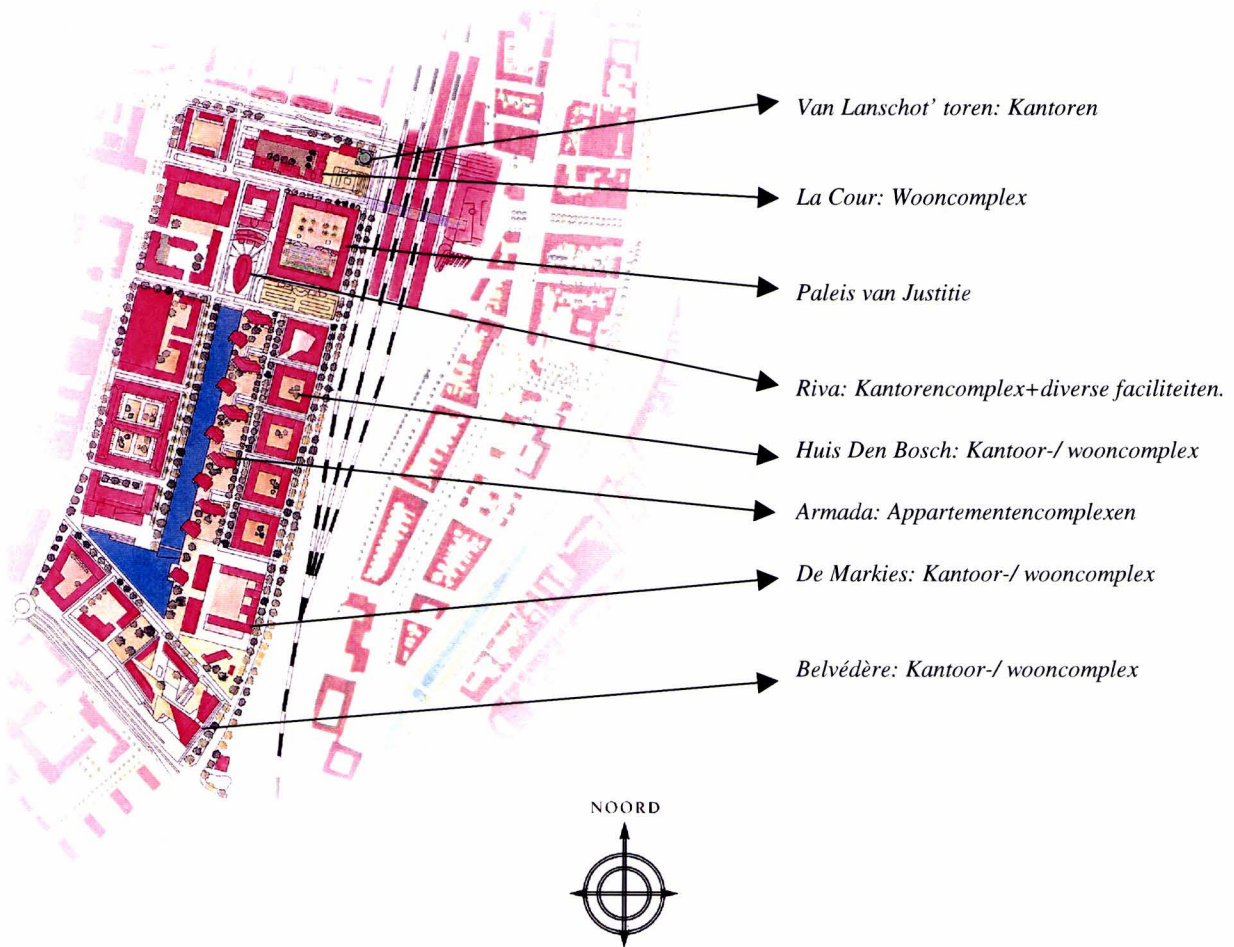
figuur 2. Van Lanschot' toren

Ten behoeve van een beperkte aansprakelijkheid vindt deze samenwerking plaats in de vorm van BV. Ontwikkelingsmaatschappij Paleiskwartier, waarin alle partijen ieder 25% van de aandelen hebben. Credo vervult hierbij, namens KVWS de rol als gedelegeerd ontwikkelaar voor de BV. Credo deelt niet mee in het risico en ontwikkelt nagenoeg het totale plan tegen een ontwikkelingsfee. Daarom wordt ook wel gesproken van planontwikkelaar.



figuur 3. Kantoor- en wooncomplex de Markies

Het totale project heeft een omvang van ca. 30 ha en wordt opgeleverd in twee fases. De eerste fase (ca. 10 ha) is inmiddels opgeleverd. Het betreft hier de 'van Lanschot' toren (kantoorgebouw), het Paleis van Justitie (kantoorgebouw), Riva (kantorencomplex met horecagelegenheid), La Cour (appartementencomplex).



figuur 4. Planoverzicht Paleiskwartier



figuur 5. Woon-/ kantoorcomplex huis Den Bosch

De tweede fase betreft tevens hoofdzakelijk de functies wonen en kantoren, waarbij met name de Armada appartementencomplexen met 250 appartementen centraal staan. Overige prominente deelprojecten in de tweede fase zijn:

- *het parkeerbassin met 1070 openbare parkeerplaatsen;*
- *huis DenBosch (10.000 m2 kantooroppervlak + 47 appartementen);*
- *Belvédère (20.000 m2 kantooroppervlak, 140 appartementen, 550 parkeerplaatsen);*
- *de Markies tevens kantoor-/ wooncomplex..*

Gestreefd zal worden het totale project te realiseren binnen een termijn van 10 jaar na oprichting van de vennootschap, wat inhoud voor het jaar 2006.



figuur 6. La Cour, een poort als grens tussen het openbare en het semi-openbare domein

1.2.2 GEBIEDSMANAGEMENT IN HET PALEISKWARTIER

Op basis van diverse oriënterende interviews valt er bij de betrokkenen bij het project 'Paleiskwartier' een grote consensus te constateren over de betekenis van gebiedsmanagement.

Vuyk⁷ definieert gebiedsmanagement als:

Een structuur waarmee getracht wordt in te spelen op veranderende behoeften en problemen.

Van der Veer⁸, Grooten⁹ en Van der Meeren¹⁰ kunnen zich het beste vinden in de volgende formulering van gebiedsmanagement

Het behartigen van de belangen van de gebruikers van het stedelijk gebied, met als doel, de kwaliteit van het stedelijk gebied te waarborgen.

In de profielschets van de Coöperatie Wijkbelangen Paleiskwartier (zie bijlage A) wordt de gebiedsmanager omschreven als:

Een discipline die bevordert dat het behartigen van de gemeenschappelijke belangen van de leden goed gecoördineerd kan plaatsvinden.

De taken van het gebiedsmanagement worden in de profielschets gesplitst naar 4 hoofdgroepen:

1. *Het verzorgen van gezamenlijke beheerdiensten;*
2. *Het initiëren en coördineren van collectieve projecten;*
3. *Het verzorgen van communicatie, zowel interne als extern;*
4. *Het stimuleren van (door derden te leveren) comfortdiensten.*

Uit de afgenomen interviews blijkt de doelstelling van het gebiedsmanagement een kwaliteitswaarborg van het eenmaal opgeleverde Paleiskwartier te zijn. Ingegeven door de roep om consumentgerichtheid, is men vervolgens van mening dat deze kwaliteitswaarborg tot stand komt door een belangenbehartiging van de leden.

Echter het is nog maar de vraag of een optimale waardeontwikkeling enkel tot stand komt door een kwaliteitswaarborg van het gebied na te streven. Tevens kan afgevraagd worden in hoeverre gebiedskwaliteit enkel met het behartigen van de belangen van de leden in stand wordt gehouden. Belangenbehartiging heeft veelal betrekking op de korte termijn. Huidige belangen kunnen tegenstrijdig zijn met belangen op de lange termijn en daarmee de duurzaamheid van het gebied ondermijnen. Daarnaast is belangenbehartiging breed interpreteerbaar en kan van objectniveau tot gebiedsniveau vele vormen aannemen.

⁷ Mr. J.W. Vuyck is adviseur gebiedsmanagement vanwege zijn juridische achtergrond en zijn banden met de SEV.

⁸ Makelaar 'A. van der Veer' verzorgt de informatievoorziening en de verkoop van vastgoed in het Paleiskwartier.

⁹ Ing. J.M.A. Grooten is VvE voorzitter van het wooncomplex 'La Cour' in het 'Paleiskwartier'

¹⁰ K. van der Meeren vertegenwoordigt Woningstichting de Kleine Meierij in haar opzet/ uitvoering van het gebiedsmanagement in het Paleiskwartier.

1.2.3 PROBLEEM- & DOELSTELLING

Er zijn inmiddels diverse concepten van gebiedsgericht beheer ontwikkeld. Vaak wordt hier gesproken van 'park-, site- of centrummanagement'. Door te spreken van management trachten deze nieuwe concepten een actievere benadering te onderstrepen. De term beheer geniet een passievere consensus en wordt vaak beschouwd als 'op de winkel passen'. Ook in het binnenstedelijk herstructureringsproject Paleiskwartier spreekt men liever van gebiedsmanagement. Om enige uniformiteit in terminologie te handhaven gebruikt dit rapport, daar waar gesproken wordt van gebiedsgericht beheer, het begrip gebiedsmanagement.

Kenmerkend bij de reeds ontwikkelde vormen van gebiedsmanagement is dat deze zich concentreren op één, in het gebied dominant aanwezige, gebruiksfunctie. Dit onderzoek richt zich op het gemengde binnenstedelijke woon- en werkgebied. De vraag óf gebiedsmanagement hier bestaanrecht heeft is niet zo relevant. Uit de aanleiding mag immers verondersteld worden dat ook in het binnenstedelijke woon- en werkgebied gebiedsmanagement wenselijk is. De moeilijkheid is, dat er tot op heden geen gebiedsgerichte beheerconcepten zijn ontwikkeld voor gemengde gebieden. De probleemstelling van dit onderzoek richt zich dan ook op de vraag *'onder welke omstandigheden gebiedsmanagement in het binnenstedelijk woon- en werkgebied haalbaar is'*.

De doelstelling van dit rapport is daarmee te formuleren als:

Komen tot de kritische succesfactoren van het gebiedsmanagement in een binnenstedelijk woon-/werkgebied.

1.2.4 METHODIEK & DEELVRAGEN

De grote uitdaging van dit onderzoek is, dat het op zoek gaat naar de kritische succesfactoren van een gebiedsgericht beheerconcept dat op voorhand nog niet bepaald is. Immers het wijzigen of nuanceren van dit concept heeft een directe invloed op de aard en geldigheid van de succesfactoren. Dit rapport kent daarom twee deelvragen:

1. **Volgens welk concept moet er vorm worden gegeven aan het gebiedsgerichte exploiteren van een binnenstedelijk woon- en werkgebied?**
 - a. *Welke overeenkomsten zijn er tussen het gebiedsmanagement in het Paleiskwartier, het vastgoedmanagement en andere vormen van gebiedsgericht beheer?*
 - b. *In welke specifieke doelstelling vindt het gebiedsmanagement in een binnenstedelijk woon- en werkgebied haar bestaansrecht?*
 - c. *Middels welke karakteristieke aanpak dient het gebiedsmanagement haar specifieke doelstelling na te streven?*
2. **Wat zijn de succesfactoren van gebiedsmanagement in het binnenstedelijke woon- en werkgebied?**
 - a. *Welke aandachtspunten kent het gebiedsmanagement bij de uitvoering van haar karakteristieke taakstelling?*
 - b. *Welke van deze aandachtspunten zijn aan te merken als succesfactoren?*

Hoewel er gegevens worden ontleend aan het project 'Paleiskwartier' en aan enkele interviews met betrokkenen bij dit project, laat dit onderzoek zich het beste omschrijven als een literatuurstudie. Dit rapport zal zoveel mogelijk in algemene zin ingaan op het gebiedsmanagement in een gemengd binnenstedelijk gebied. Echter daar waar nodig wordt dit onderwerp afgebakend tot een binnenstedelijk woon- en werkgebied met facilitaire en recreatieve voorzieningen. Deze afbakening geldt tevens voor de te onderscheiden belanghebbenden en gebruikers.

2 BINNENSTEDELIJK GEBIEDSMANAGEMENT

2.1 INLEIDING

Dit hoofdstuk heeft als doelstelling meer inzicht te verschaffen in het concept van gebiedsmanagement in het binnenstedelijke woon- en werkgebied, hierna binnenstedelijk gebiedsmanagement genoemd.

Na een korte beschrijving van de gangbare driedeling binnen het vastgoedmanagement, gaat paragraaf 2.2 in op verschillende gebiedsgerichte beheerconcepten. In deze paragraaf worden de verschillende concepten inhoudelijk besproken en vervolgens geconfronteerd met zowel de gangbare driedeling binnen het vastgoedmanagement als het in paragraaf 1.2.2 geschetste concept van gebiedsmanagement in het Paleiskwartier.

Aan de hand van de gevonden raakvlakken en tegenstellingen, formuleert paragraaf 2.3 een eigen concept voor binnenstedelijk gebiedsmanagement. Op basis van dit concept wordt het binnenstedelijk gebiedsmanagement inhoudelijk besproken in de resterende hoofdstukken van dit rapport.



figuur 7. Wonen boven Kantoren aan het Wilhelminapark in Utrecht, een gewilde locatie

2.2 GEBIEDSGERICHTE BEHEERCONCEPTEN

2.2.1 VASTGOEDMANAGEMENT¹¹

Essentieel bij de vastgoedmanagement benadering is, dat duidelijk moet zijn wat de rol van het vastgoed is voor de eigenaar. Vanuit die rol, waarbij de vastgoedmanager de mening van de eigenaar kan beïnvloeden, begint de taak van het vastgoedmanagement. Ten aanzien van het vastgoedproduct als belegging, formuleert van der Meulen¹² de doelstelling van vastgoedmanagement als:

Het optimaliseren van het rendement op het vastgoedobject.

Het managen van vastgoed valt onder te verdelen naar drie niveaus, te weten:

- a. *Portfoliomanagement*
- b. *Assetmanagement*
- c. *Property- en Servicemanagement*

ad a. Portfoliomanagement

Op het strategische niveau van vastgoedmanagement is het portfoliomanagement verantwoordelijk voor het te bepalen vastgoedbeleggingsplan. Als uitgangspunt voor dit beleggingsbeleid wordt de, door de belegger bepaalde, assetmix genomen. Uit de assetmix volgt het aandeel van vastgoed als beleggingsasset en de keuze tussen directe en indirecte beleggingen in vastgoed. Dit wordt door het portfoliomanagement vertaald naar een vastgoedbeleggingsplan waarin is opgenomen:

- *hoe de directe beleggingen te realiseren en exploiteren;*
- *de gewenst geachte opbouw van de beleggingsportefeuille vastgoed (spreiding risico's);*
- *de rendements-, exploitatie- en verkoopheisen.*

ad b. Assetmanagement

Steeds vaker wordt het assetmanagement uitgevoerd door de vastgoedmanagementorganisatie. Het assetmanagement zorgt voor de vertaling van het een vastgoedbeleggingsplan naar een beleid per complex (complexbeleid). Het assetmanagement heeft daarmee betrekking op het op tactisch niveau managen van complexen in de exploitatiefase.

Het complexbeleid betreft een marketingplan voor een vastgoedcomplex dat moet leiden tot het hoogst mogelijke totaalrendement over de gekozen exploitatieperiode van dat vastgoedcomplex. In samenspraak met de belegger wordt op deze manier de wijze van exploitatie, de benodigde budgetten en de juiste timing voor upgrading, renovatie of verkoop bepaald.

Tweede speerpunt van assetmanagement is het relatiebeheer. Vanwege het commerciële belang van een goede relatie met de klant, wordt op dit niveau ook de wijze van omgang met de klant bepaald. De kwaliteit van de dienstverlening aan de klanten en de waardering van het product worden jaarlijks (steekproefsgewijs) en onafhankelijk gemeten

Daarnaast kent het assetmanagement verantwoordelijkheden ten aanzien van de acquisitie en dispositie van respectievelijk nieuwe en oude projecten ten behoeve van de gewenste portefeuillesamenstelling.

ad c. Property- en servicemanagement

Op operationeel niveau is het propertymanagement actief. Hier ligt van oudsher de specialistische deskundigheid van de vastgoedmanagementorganisatie. Propertymanagement betreft het dagelijks beheer en is onder te verdelen in commercieel (promotioneel), administratief en technisch beheer. Het propertymanagement houdt zich tevens bezig met de concrete activiteiten ten behoeve van verkoop. Het propertymanagement onderscheidt zich van het servicemanagement door haar beleidsverantwoordelijkheid. Het servicemanagement, dat onder het propertymanagement is gelegen,

¹¹ Ad van Driel, MRE; Rendements-optimalisatie door Dynamisch vastgoedmanagement; 2e druk 2001

¹² Drs. K. van der Meulen; *Management van Vastgoed*; Real Estate Magazine, jaargang 3, nr. 08, 09, 11.

betreft de daadwerkelijke uitvoering van operationele werkzaamheden op zowel administratief als technisch vlak.

2.2.2 INTEGRAAL BUURT- EN WIJKBEHEER¹³

Het doel van integraal buurt- en wijkbeheer is het woon-, werk- en recreatieve milieu in de buurt of wijk te behouden en te verbeteren. Het integraal buurt- en wijkbeheer tracht dit te bereiken door de menselijke maat en de kunst van het samenleven weer terug te brengen. Het accent komt steeds meer te liggen op de verbetering van de leefbaarheid en de sociale en culturele waarden in de buurt.

Keeris geeft aan dat integraal buurt- en wijkbeheer een integrale benadering is van fysiek-technische, ruimtelijk-functionele, sociale-culturele, financiële-economische en milieutechnische activiteiten. Geprojecteerd op het gebiedsmanagement zijn deze voor het gebiedsmanagement als volgt te omschrijven.

- **Fysiek-technisch:** *Het betreft hier het instandhouden van het prestatieniveau en het imago van het gebied conform de doelstelling, het geformuleerde beleid en de verstrekte richtlijn. De fysiek-technische aspecten hebben voornamelijk betrekking op het (semi-)openbare domein, te onderscheiden naar infrastructurele- en groenvoorzieningen.*
- **Ruimtelijk-functioneel:** *Het geheel van methodische activiteiten welke gericht zijn op het doelmatig en doeltreffend beschikbaar zijn of hebben, krijgen en houden van de noodzakelijk geachte hoeveelheid ruimte binnen het betreffende plangebied vanuit de organisatorische behoefte daaraan.*
- **Sociaal-cultureel:** *Activiteiten die gericht zijn op de verbetering van het sociale en culturele klimaat op macro en mezzo niveau in het betreffende gebied.*
- **Financieel-economisch:** *Het budgetteren, het inzetten van de financiële middelen, het bewaken van de bestedingen, alsmede de administratieve verwerking en verantwoording, conform de gestelde doelstellingen, het geformuleerde beleid en de verstrekte richtlijnen m.b.t. het betreffende gebied.*
- **Milieutechnisch:** *Hier zijn de activiteiten specifiek gericht op de inrichting en de lange termijn instandhouding, alsmede zo nodig de verbetering van de gebouwde omgeving, vanuit het oogpunt van verhoging van de doelmatigheid en de bevordering van de gezondheid en het welzijn van de mens.*

Gebiedsmanagement versus Integraal Buurt- en Wijkbeheer

Een concrete doel- en taakstelling van integraal buurt- en wijkbeheer is op basis van bovenstaande uiteenzetting niet te formuleren. Het betreft hier namelijk een bundeling van doelstellingen, die gecombineerd met elkaar moeten leiden tot het behoud c.q. verbetering van het woon-, werk- en recreatieve milieu in de buurt of wijk.

Naar aanleiding van het bovenstaande lijkt het integrale buurt- en wijkbeheer meer betrekking te hebben op het operationele niveau dan op het tactische niveau van vastgoedmanagement. Echter de groeiende vraag naar integrale gebiedskwaliteit ligt vaak ten grondslag aan de roep naar gebiedsmanagement. Deze omschrijving van integraal buurt- en wijkbeheer geeft daarmee belangrijke aanknopingspunten voor het binnenstedelijk gebiedsmanagement in haar taak diverse activiteiten op operationeel niveau te initiëren en aan te sturen.

¹³Prof.ir. Keeris, W.G.; Vastgoedbeheer Lexicon, 2^e druk, 2001

2.2.3 STEDELIJK BEHEER¹⁴

In 1985 stelde Van der Burg dat er na de periodes van stadsvernieuwing behoefte zou ontstaan aan nazorg voor de stadsvernieuwing. Deze nazorg betrof het tegengaan van problemen in het leefklimaat (drugshandel, prostitutie, parkeertekorten, e.d.) die de balans in deze gebieden weer zouden kunnen verstoren. Sommige auteurs stellen zelfs dat stadsvernieuwing noodzakelijk is geworden omdat beheer ontbrak. Het beheer wordt door hen gezien als het middel om verval tegen te gaan en daarmee toekomstige stadsvernieuwing te voorkomen. Daarnaast kenden zij aan de stadsvernieuwing ongunstige effecten toe, zoals een groot middelenbeslag ten koste van andere wijken en een verstoring van de sociale verhoudingen.

Al sinds de jaren tachtig legt de regering de nadruk op het verschuiven van de aandacht voor voorstedelijke uitbreiding naar het beheer van de bestaande stedelijke structuur. Van der Burg formuleert de doelstelling van het stedelijk beheer als:

De continue zorg dat de bestaande gebouwde omgeving in goede conditie blijft voor de maatschappelijke activiteiten waarvoor een gebied bestemd is.

Door onder andere collectieve doelstellingen in het gebied te koppelen aan de (sectorale) doelstellingen van objectbeheerders zou de doelstelling van het stedelijk beheer nagestreefd moeten worden. De 'continue zorg' heeft betrekking op het onderhoud en eventuele aanpassingen van de openbare ruimte. Volgens van der Burg zou deze zorg steeds meer een taak moet worden van alle belanghebbenden. De 'bestemming' wordt daarbij bepaald door de heersende consensus onder de belanghebbenden over de aard van een gebied. De algemene opvatting over de bestemming is dus aan verandering onderhevig.

Gebiedsmanagement versus Stedelijk Beheer

Van der Burg beperkt zich niet tot een specifiek, al dan niet monofunctioneel gebied. Daardoor is deze doelstelling als achterliggende gedachte ook van toepassing op het binnenstedelijke gebiedsmanagement. 'Achterliggend' omdat 'de continue zorg' breed interpreteerbaar is en verscheidene disciplines er zich mee bezighouden. Deze doelstelling is daardoor niet kenmerkend voor het binnenstedelijk gebiedsmanagement.

Tegenwoordig wordt er niet meer gesproken van stedelijk beheer, maar van stedelijk programmeren, wijkontwikkeling en buurtbeheer. Desondanks levert Van der Burg hiermee twee belangrijke conceptpunten voor het binnenstedelijk gebiedsmanagement.

2.2.4 BUURTBEHEER¹⁵

Het wijk- en buurtbeheer kan breed worden ingevuld. Het kan een lokale interventiestrategie zijn voor het oplossen van een reeks van problemen die zich in de buurt afspelen. Het kan zich bezig houden met het gehele zorgcomplex in de buurt of het kan een combinatie van beide zijn. In de huidige praktijk van het buurtbeheer dragen interventies veelal een correctief ad-hoc karakter en zijn vaak gericht op de korte termijn.

Hortulanus bepleit het buurtbeheer vanuit een interventiestrategie of als organisatorisch concept in te schakelen, om zo een hele reeks van problemen te voorkomen. Hierbij waarschuwt hij niet teveel op te hangen aan het buurtbeheer. De doelstelling van het wijk- en buurtbeheer is zijn inziens:

Het komen tot een interventiestrategie voor leefbaarheidsvraagstukken op wijk- en buurniveau.

Ondanks dat het wetenschappelijk onmogelijk wordt geacht het containerbegrip 'leefbaarheid' eenduidig te formuleren, ligt het hart van leefbaarheid volgens Hortulanus in;

Het kunnen wonen zonder grote onveiligheid en grote overlast. Het je ergens thuis voelen in een niet verpauperde woonomgeving.

¹⁴ Drs. A.J. van der Burg; dienst stadsontwikkeling/ Grondzaken Den Haag; *Stedelijk beheer; Stedebouw en Volkshuisvesting, januari 1985.*

¹⁵ Dr. R.P. Hortulanus; Handboek Stedelijk Beheer, B6b Leefbaarheid: definities en interventies.

Naar aanleiding van de bovengenoemde doelstelling formuleert Hortulanus¹⁶ voor het buurtbeheer in een woonbuurt 5 uitdagingen, te weten;

- **Eigen verantwoordelijkheden:** Allereerst moet het buurtbeheer zijn eigen verantwoordelijkheden waarmaken. Het betreft hier:
 - het handhaven van de openbare orde;
 - het dagelijkse beheer in zowel fysieke als sociale zin;
 - het inspelen op nieuwe wooneisen;
 - een goede profilering van de buurt ten opzichte van andere buurten.
- **Samenhangend beleid op verschillende schaalniveau's:** Zo zal een volkshuisvestings-, stadsvernieuwings- en woonruimteverdelingsbeleid op het niveau van de buurt gevoerd moeten worden. Het betreft hier een geïntegreerd beleid ten aanzien van:
 - nieuwe wooneisen;
 - profilering buurt;
 - bevolkingsopbouw;
 - economische structuur;
 - zelfredzaamheid van de buurt.
- **Sociaal beheer:** Allerlei groeperingen kiezen uit hun midden een intermediair. Deze intermediair communiceert en (onder)handelt namens de groepering met andere groeperingen, beheerinstellingen en organisaties, teneinde de leefbaarheidsproblemen op te lossen. Het gaat bij sociaal beheer om:
 - het formuleren van gedragscodes op kleinschalig niveau;
 - het creëren van sociale gevoeligheid;
 - een goed sociaal management bij de beheerorganisatie;
 - een actieve benadering van bewoners rond het woongedrag in de (semi-)openbare ruimte en de directe woonomgeving;
 - het creëren van gericht burenzorg, specifieke ontmoetingen en festiviteiten.
- **Maatwerk:** Er moet een toekomstvisie aanwezig zijn, die gebaseerd is op feitelijke kenmerken van de buurt. In een dergelijke visie moet tevens een onderscheid gemaakt worden tussen het leefklimaat en het veld van beheeractoren.
- **Samenwerkingsexpertise:** Deze taken benodigen een goede samenwerking tussen verschillende organisaties, die uiteenlopende belangen, prioriteiten en culturen vertegenwoordigen. Een woonbuurt is een collectief goed waar per definitie meerdere actoren een rol spelen. Het buurtbeheer vereist het ontwikkelen van samenwerkingsexpertise.

Gebiedsmanagement versus buurtbeheer

De genoemde doelstelling van het buurtbeheer is specifiekere dan de doelstelling van het stedelijk beheer. In het kader van de toegenomen behoefte aan een leefbare verblijfs- en werkomgeving is het gerechtvaardigd deze doelstelling voor het binnenstedelijke gebiedsmanagement over te nemen.

Oorspronkelijk hebben de genoemde uitdagingen betrekking op de woonbuurt. Echter het merendeel van de genoemde uitdagingen is tevens toepasbaar op het binnenstedelijke woon- en werkgebied. Ook bij het binnenstedelijk gebiedsmanagement is het van belang hier niet te veel aan op te hangen. Enkele uitdagingen behoren niet tot het beheer- c.q. het schaalniveau van het gebied of vallen onder de verantwoordelijkheden van de overheid. Zo horen uitdagingen als het handhaven van de openbare orde, het dagelijkse fysieke en sociale beheer en het actief benaderen van de bewoners meer thuis bij de gemeente of het propertymanagement.

¹⁶ Dr. R.P. Hortulanus; Handboek Stedelijk Beheer; Leefbaarheid: definities en interventies, blz. B6b-65.

2.2.5 VERENIGING VAN WIJKEIGENAREN¹⁷

Een verminderde kwaliteit van de woonomgeving is, volgens de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV), het belangrijkste motief van bewoners om te verhuizen. De SEV constateert hierin een grote uitdaging voor het buurtbeheer. Deze uitdaging wordt, analoog aan de formule van de vereniging van eigenaren, door de SEV verwoord in een nieuw beheerconcept genaamd 'de Vereniging van Wijkeigenaren'.

De achterliggende doelstelling van de Vereniging van Wijkeigenaren is volgens de SEV:

Een verbeterd buurtbeheer met meer bewonersbetrokkenheid.

Volgens de SEV resulteert het betrekken van bewoners bij het buurtbeheer in een grotere sociale cohesie en sociale controle, een groter draagvlak voor uitvoeringsmaatregelen en een betere wijk- en buurtbinding. Naast een grotere bewonersbetrokkenheid wordt de vereniging van wijkeigenaren tevens gezien als een instrument tegen anonimiteit, onverschilligheid en ter bevordering van de stabiliteit.

Duurzame betrokkenheid van bewoners bij het verbeteren van het aanzien en de leefbaarheid van de buurt is tot op heden slechts in beperkte mate gerealiseerd. Om bovenstaande doelstelling na te streven formuleert de SEV de volgende uitgangspunten:

- *de buurtbewoners sturen op hoofdlijnen aan;*
- *het belang van de bewoners bij een leefbare wijk gekoppeld is aan verplicht eigenaarschap;*
- *het eigenaarschap brengt onderhoudsplicht met zich mee;*
- *waardevermeerdering moet gelden als motivatie voor goed buurtbeheer;*
- *er is een fonds voor onderhoud van de woonomgeving waarin bewoners, gemeente en woningcorporaties storten;*
- *zowel het bestuur van de Vereniging van Wijkeigenaren als het beheer kan worden uitbesteed aan organisaties naar keuze van de leden.*

Gebiedsmanagement versus Vereniging van Wijkeigenaren

Daar waar Hortulanus de doelstelling van het buurtbeheer omschrijft als de zoektocht naar een interventiestrategie, geeft de SEV een inhoudelijk invulling aan die strategische interventie. Namelijk het verbeteren van het buurtbeheer door meer bewonersbetrokkenheid. De betrokkenheid van kantoorgebruikers (lees personeel) bij het buurtbeheer is minder eenvoudig tot stand te brengen. De reden hiervan is, dat kantoren vaak niet in eigendom zijn van de gebruikers, waardoor zij minder belang hebben bij een waardevermeerdering van het vastgoed. Daardoor zal de kantoorgebruiker moeilijker te motiveren zijn om bij te dragen aan een verbeterd buurtbeheer. Om de betrokkenheid van zowel de bewoners als de kantoorgebruikers te vergroten, moet niet alleen het eigenaarschap (van de openbare ruimte) en de waardevermeerdering van het bezit als motivatie gelden. Voor alle gebruikers moet duidelijk zijn, wat het nut en de meerwaarde is van hun betrokkenheid bij het buurtbeheer. Daarnaast zal voorkomen moeten worden, dat de huurders vanwege hun inspanningen voor een betere verblijfsomgeving niet geconfronteerd worden met een hogere huurprijs.

2.2.6 STADSCENTRUM-MANAGEMENT¹⁸

Binnen de stad neemt het stadscentrum een bijzondere plaats in omdat dit stadsdeel beeldbepalend is voor de stad in zijn geheel. Typerend in dit verband is de uitdrukking 'naar de stad gaan', die ook door stadsbewoners wordt gebruikt om aan te geven dat men naar het stadscentrum gaat.

Vanwege het multifunctionele, publieksgerichte en commercieel getinte karakter van het stadscentrum dringen tendensen hier als eerste door. In vergelijking tot andere gebieden in de stad, is de dynamiek in het stadscentrum het grootst. De binnenstad als product dient voortdurend in overeenstemming te worden gebracht met de veranderende eisen in de markt.

¹⁷ Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting; Vereniging van Wijkeigenaren 'startdocument voor experimenten'; 1998

¹⁸ Dr. J.H.J. Dinteren; Stadscentrum-management. Uit: Handboek Stedelijk Beheer.



Private partijen moeten door lokale overheidsinstanties worden aangetrokken om de binnensteden in PPS constructie te verbeteren en te vernieuwen. Deze sterke marktconforme opstelling van de gemeente en de geneigdheid tot samenwerking met het bedrijfsleven is grotendeels ingegeven door een gebrek aan financiële middelen, al dan niet in combinatie met leegstand en een overschot aan bedrijventerreinen.

Uit onderzoek onder ondernemers in de kantorensector is gebleken, dat de vestigingsplaatsfactor 'ligging in de binnenstad' hoog correleert met de 'representativiteit van de stad'. Het effect van een verbetering van het binnenstedelijk product kan veel verder reiken dan alleen dit stadsdeel en hiermee doorwerken op het totale imago van de stad. Een positief vestigingsimago van de stad trekt bedrijven sneller aan, waardoor de leegstand op bedrijventerreinen wordt tegengegaan.

Om een betere grip te krijgen op de vernieuwingsprocessen in het stadscentrum, zijn publieke en private partijen op zoek gegaan naar een organisatiekader, dat inhoud moet geven aan de binnenstedelijke vernieuwing en de beoogde kwaliteitsverhoging. Van Dinteren geeft aan dat dit organisatiekader inmiddels aangeduid wordt met stadscentrum-management. Als algemene doelstelling van het stadscentrum-management geldt:

Het streven naar een vitale en kwalitatief hoogwaardige binnenstad waardoor de aantrekkingskracht ervan wordt versterkt.

Het vertrekpunt bij activiteiten die gericht zijn op de binnenstad, is de organisatie waarmee een gezamenlijke aanpak van de betrokken partijen mogelijk is. Het initiëren en het formeren van overlegstructuren en samenwerkingsverbanden blijkt in de praktijk de belangrijkste taak van het stadscentrum-management. Deze overlegstructuren en samenwerkingsverbanden hebben zowel betrekking op locatiegebonden projecten, als op thematische projecten, zoals de promotie van het gebied, het vergroten van de sociale veiligheid, een verbeterde parkeerregulering, etc..

Het stadscentrum-management is de overstap van bilaterale contacten tussen gemeente en de verschillende partijen naar een netwerk van alle partijen. Stadscentrum-management wordt door van Dinteren gedefinieerd als:

Een structureel organisatiekader voor publieke en private partijen, gericht op de herstructurering en het beheer van het stadscentrum en de daar gevestigde bedrijvigheid.

Om de haalbaarheid van bovenstaande doelstelling te vergroten maakt van Dinteren onderscheid tussen projectgerichte (inhoudelijke) doelstellingen en procesgerichte (organisatorische) doelstellingen. De eerste categorie hangt samen met kwaliteit, aantrekkingskracht en het functioneren van stadscentra. De organisatorische, procesgerichte doelstellingen richten zich op de gezamenlijke aanpak van problemen ontwikkelingen in stadscentra.

Gebiedsmanagement versus Stadscentrum-management

Het concept van stadscentrum-management is breed interpreteerbaar echter vertoont veel overeenkomsten met het gebiedsmanagement in het Paleiskwartier. Het concept van het stadscentrum-management richt zich op het organisatorische aspect van de samenwerking tussen de diverse actoren op gebiedsniveau. Bij het gebiedsmanagement in het Paleiskwartier spreekt men van gezamenlijke beheerdiensten en collectieve projecten. Daarnaast vertoont het stadscentrum, als gebied, veel overeenkomsten met het binnenstedelijke woon- en werkgebied. In beide gebieden is er sprake van een gedifferentieerde opbouw van functies.

Er bestaan ook verschillen tussen het stadscentrum-management en het binnenstedelijk gebiedsmanagement. Het stadscentrum-management richt zich op de publiektrekkende functies in het stadscentrum, zoals de detailhandel, horeca voorzieningen, baliefuncties (postkantoren, banken, reis- en uitzendbureaus), terwijl het binnenstedelijk gebiedsmanagement gericht is op de woon- en kantoorfuncties. Hierbij moet er geen aantrekkingskracht worden uitgeoefend op het winkelende publiek maar juist op de (zittende) bewoners en kantoorhoudende bedrijven. De verschillende voorzieningen in een binnenstedelijk woon- en werkgebied vervullen daarom meer een facilitaire taak dan een publiektrekkende.

2.2.7 KANTORENCESTRUM-MANAGEMENT¹⁹

Vanwege diverse maatschappelijke ontwikkelingen, zoals een tekort aan personeel en een toenemende werkdruk, richt de vraag zich bij kantoorruimte steeds meer op de aanwezigheid van kwalitatieve voorzieningen. De beleggingsperformance en de beheersbaarheid van kantoorobjecten is zowel van de interne als de externe omgeving afhankelijk geworden. Hierdoor wordt het vastgoedproduct steeds meer beschouwd als een integraal geheel van de factoren locatie, object en voorzieningen.

Door de kritische en de dynamische vraag is het beleggen in en het beheren van kantoren complexer geworden. Daarnaast is de statische beheermethodiek en de soms felle competitieve houding tussen collega-beleggers en beheerders veelal niet toereikend om daarop in te spelen.

De conclusie dat marktgericht management op termijn het middel zal zijn waarmee het toegenomen risico kan worden gereduceerd en de beleggingsperformance kan worden verbeterd, ligt ook aan het kantorencentrum-management ten grondslag. De behoefte aan kantorencentrum-management bij beleggers in kantoorobjecten is hiermee een feit. De doelstelling van kantorencentrum-management wordt door Rouwette als volgt geformuleerd:

Kantorenlocaties efficiënter en effectiever in overeenstemming brengen met de eisen des tijds, met als achterliggende doel de beleggingsperformance in stand te houden of te herstellen.

Rouwette stelt dat een synergie in de zin van beleggen, beheren, huisvesten en werken mogelijk is, als de kantorenlocaties meer beschouwd worden als een samenhangend geheel van percelen, gebouwen en faciliteiten. Dit geheel noemt hij het kantorencentrum.

De nadruk bij kantorencentrum-management ligt volgens Rouwette op het in een zo'n vroeg mogelijk stadium tegengaan en stimuleren van respectievelijk ongewenste en gewenste lokale ontwikkelingen.

Net als van Dinteren maakt Rouwette een onderscheid tussen projectgerichte doelstellingen en procesgerichte doelstellingen. Rouwette definieert het kantorencentrum-management als: *Een organisatorisch kader waarbinnen op basis van wederzijdse afhankelijkheid en gemeenschappelijk belang, interactie tussen belanghebbenden plaatsvindt en welke voorwaarden schept om de attractiviteit en het economisch functioneren van kantorenlocaties te optimaliseren.*

Gebiedsmanagement versus Kantorencentrum-management

Het kantorencentrum-management ontleent zijn bestaansrecht aan het feit, dat de waardering van het kantoorobject steeds gevoeliger wordt voor haar externe omgeving. Het centraal gecoördineerd samenwerken aan en in het gebied lijkt ook hier de sleutel te zijn tot het zeker stellen van de beleggingsperformance van de afzonderlijke kantoorobjecten.

Doordat de attractiviteit van het kantorencentrum sterk afhangt van de kwantiteit en de kwaliteit van de aanwezige (facilitaire) voorzieningen, zal het binnenstedelijk gebiedsmanagement zich hierop moeten richten. Echter deze aandacht zal, zoals reeds bij het stadscentrum-management vermeld werd, de leefbaarheid en het woongenot in een woon-/ werkgebied niet in het geding mogen brengen.

¹⁹ J.P.J.J. Rouwette; Kantorencentrum-management; 1996

2.3 CONCEPT BINNENSTEDELIJK GEBIEDSMANAGEMENT

2.3.1 CONCEPTPUNTEN

De argumenten, die genoemd zijn in de aanleiding van dit rapport, vormen samen met de argumenten waaruit het buurtbeheer, het stadscentrum-management en het kantorencentrum-management zijn ontstaan, een legitieme reden tot het ontwikkelen van een gebiedsgericht beheerconcept in het binnenstedelijke woon- en werkgebied. Op basis van dit veronderstelde bestaansrecht gaat deze paragraaf in op het concept van het binnenstedelijk gebiedsmanagement.

Het concept van binnenstedelijk gebiedsmanagement verwoordt de doelstelling van binnenstedelijk gebiedsmanagement en de karakteristieke aanpak waarmee deze doelstelling kan worden nagestreefd. Echter de doelstellingen van de beschreven gebiedsgerichte beheerconcepten zijn niet allemaal even uniform met elkaar. Om te komen tot een juiste doelstelling van binnenstedelijk gebiedsmanagement worden hieronder een aantal uitgangspunten ingenomen. Deze uitgangspunten zijn gebaseerd op de in paragraaf 2.2 gevonden raakvlakken en dienen tevens als onderlegger voor de karakteristieke aanpak. De uitgangspunten, hierna te noemen als 'de conceptpunten van binnenstedelijk gebiedsmanagement', zijn:

- a. *Gebiedskwaliteit is een publiek-private verantwoordelijkheid;*
- b. *Vastgoedgebruiker beschouwd als consument en producent van gebiedskwaliteit;*
- c. *Gebiedskwaliteit is grotendeels gelegen in het openbare domein;*
- d. *Gebiedskwaliteit is een collectieve kwaliteit;*
- e. *Gebiedsvisie is een collectief besluit;*
- f. *Draagvlak door hoge proceskwaliteit;*
- g. *Gebiedskwaliteit door gebiedsgerichte aanpak;*
- h. *Synergie door een gezamenlijke aanpak;*
- i. *Gebiedsmanagement als toevoeging op het vastgoedproduct.*

ad a. Gebiedskwaliteit is een publiek-private verantwoordelijkheid

Vastgoed vertegenwoordigt een economische waarde voor de vastgoedeigenaren en cultureel-maatschappelijke waarde voor de gemeente. Samen met Kokhuis stellen vele auteurs dan ook, dat de instandhouding van het stadscentrum, het kantorencentrum, de woonbuurt, etc. een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van zowel het gemeentebestuur als van alle vastgoedeigenaren in het betreffende gebied.

Door de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het gebied ook bij de private vastgoedeigenaren en vastgoedgebruikers te leggen zullen deze minder geneigd zijn tot kritiek, zal men vaker hand in eigen boezem moeten steken en zal men sneller tot acceptatie en tevredenheid geneigd zijn.

ad b. Vastgoedgebruiker beschouwd als consument en producent van gebiedskwaliteit

Omdat het binnenstedelijke woon- en werkgebied uiteindelijk moet appelleren aan de behoeften van de bewoners c.q. de kantoorgebruikers, is de rol die deze vastgoedgebruikers aan het binnenstedelijk gebied toekennen, essentieel. Om deze rol inzichtelijk te krijgen en te houden, zal de betrokkenheid van de vastgoedgebruikers bij het gebiedsbeleid verhoogd moeten worden. Te meer omdat het besef groeit, dat de vastgoedgebruiker niet enkel als consument van leefbaarheid beschouwd moet worden maar ook als producent daarvan.

ad c. Gebiedskwaliteit is grotendeels gelegen in het openbare domein

De openbare ruimte vormt het bindende element tussen de verschillende semi-openbare en private ruimten van het binnenstedelijk gebied. Hiermee is de kwaliteit van het openbare domein bepalend voor de kwaliteit van het gebied. Ook het semi-openbare domein, als koppeling tussen de openbare en de private ruimte, kan hier een grote invloed op hebben.

ad d. Gebiedskwaliteit is een collectieve kwaliteit

Zowel de openbare als de semi-openbare ruimte zijn collectieve domeinen. Analoog aan de definiëring van stedelijke kwaliteit²⁰ kan gebiedskwaliteit geformuleerd worden als: *'de mate waarin het gebied correspondeert met de algemene consensus van de belanghebbenden over de bestemming van een gebied'*.

ad e. Gebiedsvisie is een collectief besluit

Tijdens de ontwikkelingsfase van een gebied resulteert een bepaalde toekomstvisie in de bouw van bepaalde gebouwen, het aanbod van voorzieningen, de aanleg van infrastructuur en groene ruimte. Een dergelijke visie verwoordt de gewenste profilering van het gebied in de stedelijke buurtenhiërarchie en doet daarbij uitspraken over de gebiedskwaliteit, de beschikbare middelen die hiertoe ter beschikking staan en de tijdspanne waarbinnen dit tot stand moet komen.

Om tijdens de beheerfase de verantwoordelijkheid voor de openbare ruimte meer bij de private vastgoedeigenaren en vastgoedgebruikers te kunnen leggen, is een collectief draagvlak voor de huidige en de toekomstige visie over het gebied van essentieel belang. Omwille van dit draagvlak moet de beslissingsbevoegdheid over deze gebiedsvisie, niet alleen bij de gemeente liggen, maar ook bij de vastgoedeigenaren en vastgoedgebruikers.

ad f. Draagvlak door hoge proceskwaliteit

Voorkomen moet worden dat het benodigde draagvlak resulteert in logge en bureaucratische procedures. Om een hoge gebiedskwaliteit in stand te houden, zal het gebied voortdurend dienen in te spelen op de behoefte van de vastgoedgebruiker in dat gebied. Met name in het binnenstedelijke woon- en werkgebied, waar de behoeften dynamisch en sneller tegenstrijdig zijn, dient het besluitvormingsproces efficiënt en gestructureerd plaats te vinden.

ad g. Gebiedskwaliteit door gebiedsgerichte aanpak

In navolging van het gebiedsgerichte ontwikkelen, biedt een gebiedsgerichte aanpak tijdens de beheerfase dezelfde schaal en afstemmingsvoordelen.

ad h. Synergie door een gezamenlijke aanpak

Naast de benodigde gezamenlijke verantwoordelijkheid zien de ontwikkelende en beherende partijen zich door de markt gedwongen een gezamenlijke aanpak na te streven. Het vastgoedproduct wordt door de markt steeds meer beschouwd als een integraal geheel van de factoren locatie, object en voorzieningen. In plaats van de soms felle competitieve houding tussen de afzonderlijke beleggers en beheerders groeit de bewustwording, dat uit een gezamenlijke aanpak een synergie te behalen is in de zin van beleggen, beheren, huisvesten en werken.

ad i. Gebiedsmanagement als toevoeging op het vastgoedproduct

Het gebiedsmanagement wordt in dit rapport benaderd als een toevoeging op het vastgoedproduct, waardoor het vastgoedproduct beter in de markt af te zetten is. Met het gebiedsmanagement wordt aan de fysieke structuur een organisatorische structuur toegevoegd waarmee een gebied zich doeltreffender kan ontwikkelen tot een leefbaar en succesvol gebied. Een gebied waarbinnen synergie en collectief inkoopvoordeel eenvoudiger mogelijk is. Een gebied waar gezamenlijke verantwoordelijkheid, betrokkenheid en sociale controle gemakkelijker tot stand zijn te brengen.

²⁰ Drs. A.J. van der Burg; dienst stadsontwikkeling/ Grondzaken Den Haag; *Stedelijk beheer; Stedebouw en Volkshuisvesting, januari 1985.*

2.3.2 DOELSTELLING

Op basis van de aanleiding van dit rapport en de hiervoor geformuleerde conceptpunten is de doelstelling van het binnenstedelijk gebiedsmanagement te formuleren als:

Het beheersbaar maken van en het sturing geven aan de processen, die in de beheerfase inhoud geven aan de voortdurende publiek-private optimalisering van de (semi-)openbare binnenstedelijke gebiedskwaliteit.

Aan de hand van de genoemde conceptpunten en bovenstaande specifieke doelstelling is het mogelijk om in de volgende hoofdstukken te komen tot de aandachtspunten en de succesfactoren van het binnenstedelijk gebiedsmanagement.

2.3.3 KARAKTERISTIEKE AANPAK

De karakteristieke aanpak van het binnenstedelijk gebiedsmanagement staat in het teken van de hiervoor geformuleerde doelstelling. Deze karakteristieke aanpak wordt analoog aan het vastgoedmanagement omschreven aan de hand van drie niveaus:

a. Strategisch niveau

Tijdens de beheerfase moet de oorspronkelijke gebiedsvisie van tijd tot tijd gevalideerd en zonodig ter discussie gesteld worden. In het kader van de gezamenlijke verantwoordelijkheid (conceptpunt a.) ligt de beslissingsbevoegdheid daarover bij het collectief van private vastgoedeigenaren, vastgoedgebruikers en de gemeente (conceptpunt e.). Echter deze verantwoordelijkheid vereist een deskundige discipline die ervoor zorgt, dat de private partijen deze verantwoordelijkheid ook kunnen nemen.

Als deskundige partij zal het binnenstedelijk gebiedsmanagement een aantal mogelijke gebiedsvisies schetsen. Deze gebiedsvisies kunnen enerzijds als uitgangspunt dienen voor openbare discussieforums en referenda waarmee vastgoedeigenaren en vastgoedgebruikers gestimuleerd worden bewuster na te denken over hun verblijfsomgeving. Anderzijds kan het binnenstedelijk gebiedsmanagement gebiedsvisies ter goedkeuring voorleggen aan het collectief van vastgoedeigenaren.

Zoals bij het vastgoedmanagement op strategisch niveau de assetmix als uitgangspunt dient voor het vastgoedbeleggingsplan, geldt onder ander andere het stedenbouwkundig plan als uitgangspunt voor de formulering van de gebiedsvisie (zie tabel 1).

b. Tactisch niveau

Op tactisch niveau zal het binnenstedelijk gebiedsmanagement de gebiedsvisie moeten vertalen naar een gebiedsbeleid. Om de doelstellingen van de gebiedsvisie na te streven, zal het gebiedsbeleid onder meer uitspraken moeten doen over:

- *wanneer bepaalde objecten in het gebied toe zijn aan onderhoud, upgrading, herbestemming;*
- *hoe en wanneer bepaalde interventies, festiviteiten, (publieks)acties, manifestaties, reglementen, e.d. moeten worden doorgevoerd;*
- *de te verwachten uitgaven en inkomsten bij het te voeren gebiedsbeleid en daarmee de haalbaarheid van de gebiedsvisie.*

In het kader van de beoogde synergie (conceptpunt h.) zal het binnenstedelijk gebiedsmanagement ten aanzien van de eerste twee punten voortdurende op zoek zijn naar inkoopvoordelen en samenwerking tussen de diverse belanghebbenden in het gebied.

c. Operationeel niveau

Op operationeel niveau moet het gebiedsbeleid technisch, administratief en commercieel uitgevoerd worden. Het ligt niet voor de hand, dat het binnenstedelijk gebiedsmanagement zelf de uitvoering daarvan ter hand neemt. Daar het binnenstedelijk gebiedsmanagement aan de zijde staat van de stakeholders zou een combinatie van uitvoerende en controlerende werkzaamheden belangenverstrengeling in de hand kunnen werken. Op operationeel niveau zal het gebiedsmanagement dan ook voornamelijk belast zijn met de aansturing van diversen actoren, het toezicht op de naleving van afspraken en de bewaking van de kwaliteit van de geleverde diensten.

Niveau	Discipline	Vastgoedmanagement	Gebiedsmanagement	Gebieds-/Projectontwikkeling
		Portefeuille management	Gemeente	Portfoliomanagement + Gemeente
Uitgangspunten		ASSETMIX	<ul style="list-style-type: none"> - stedenbouwkundig PvE - stedenbouwkundig plan - volkshuisvesting plan - (on)bebouwde ruimte 	<ul style="list-style-type: none"> - Vastgoedbeleggingsplan - BAR/ IRR - stedenbouwkundig PvE - volkshuisvesting plan
	Strategisch niveau	Portfoliomanagement	Stakeholders	Acquisitie
Output		VASTGOEDBELEGGINGSPLAN <ul style="list-style-type: none"> - samenstelling direct vastgoed; - rendements-, exploitatie-verkoopeisen 	GEBIEDSVISIE	LOCATIE
	Tactisch niveau	Assetmanagement	Gebiedsmanagement	Locatieontwikkeling
Output		COMPLEXBELEID <ul style="list-style-type: none"> - marketingplan; - relatiebeheer. 	GEBIEDSBELEID	PvE T/M BESTEK <ul style="list-style-type: none"> - Haalbaar PvE - VO/ DO - Contractstukken
	Operationeel niveau	Propertymanagement	Gebiedsmanagement	Projectmanagement
Output		<ul style="list-style-type: none"> - commercieel beheer - administratief beheer - technische beheer 	GEBIEDSKWALITEIT	REALISATIE VASTGOED <ul style="list-style-type: none"> - Sturen en bewaken bouwproces - Opleveren/ 1^e verhuur - Overdragen aan Assetmanagement

tabel 1. analogie tussen vastgoedmanagement/ gebiedsmanagement/ projectontwikkeling

2.4 SAMENVATTING

Dit hoofdstuk gaat in op het concept van binnenstedelijk gebiedsmanagement. Om dit concept inzichtelijk te maken zal hier resumerend aangegeven worden op welke ontwikkelingen het binnenstedelijk gebiedsmanagement tracht in te spelen, welke uitgangspunten met betrekking tot het concept worden ingenomen, wat de doelstelling is en middels welke aanpak deze nagestreefd dient te worden.

Het binnenstedelijk gebiedsmanagement tracht in te spelen op:

- *de veranderende marktsituatie (vragersmarkt) die een grotere invloed van de vastgoedconsument op de totstandkoming en instandhouding van het vastgoedproduct benodigd;*
- *het toegenomen belang van omgevingsaspecten bij de vraag naar het vastgoedproduct, waardoor de waarde van vastgoed steeds meer wordt bepaald door de gebiedskwaliteit;*
- *de maatschappelijke behoefte aan een grotere verantwoordelijkheid van de vastgoedconsument voor zijn of haar verblijfsomgeving;*
- *de toegenomen behoefte aan experimenten met nieuwe planvormingsprocessen vanwege de terugtrekkende en delegerende overheid.*

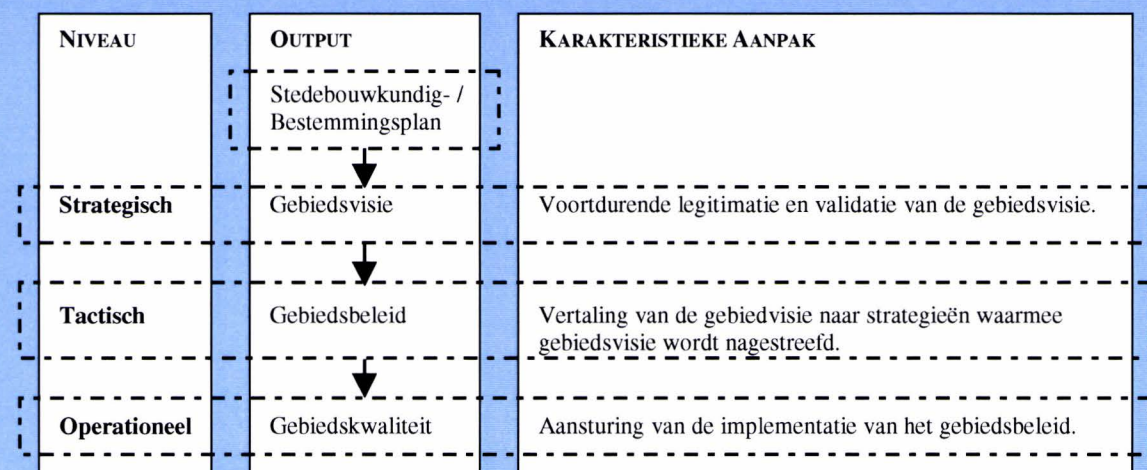
Aan de hand van diverse gebiedsgerichte beheerconcepten wordt het binnenstedelijk gebiedsmanagement conceptueel vormgegeven door het formuleren van een negental uitgangspunten:

- a. *Gebiedskwaliteit is een publiek-private verantwoordelijkheid;*
- b. *Vastgoedgebruiker beschouwd als consument en producent van gebiedskwaliteit;*
- c. *Gebiedskwaliteit is grotendeels gelegen in het openbare domein;*
- d. *Gebiedskwaliteit is een collectieve kwaliteit;*
- e. *Gebiedsvisie is een collectief besluit;*
- f. *Draagvlak door hoge proceskwaliteit;*
- g. *Gebiedskwaliteit door gebiedsgerichte aanpak;*
- h. *Synergie door een gezamenlijke aanpak;*
- i. *Gebiedsmanagement als toevoeging op het vastgoedproduct.*

De doelstelling van het binnenstedelijk gebiedsmanagement als volgt geformuleerd:

Het beheersbaar maken van en het sturing geven aan de processen, die in de beheerfase inhoud geven aan de voortdurende publiek-private optimalisering van de (semi-)openbare binnenstedelijke gebiedskwaliteit.

Als laatste geeft het concept procesmatig aan hoe het binnenstedelijk gebiedsmanagement haar doelstelling tracht te bereiken. Deze karakteristieke aanpak is als volgt te schematiseren.



3 GEBIEDSMANAGEMENTPROCES

3.1 INLEIDING

Het binnenstedelijk gebiedsmanagement dient twee doelen; het beheersbaar maken van het publiek-private vernieuwingsproces en het daaraan beleidsmatig inhoud geven. Omdat de inhoud een uitkomst is van het proces gaat dit rapport eerst in op de inrichting van het gebiedsmanagementproces.

Uit de doelstelling van het binnenstedelijk gebiedsmanagement is af te leiden, dat het gebiedsmanagementproces in het teken staat van *'de voortdurende publiek-private optimalisering van de gebiedskwaliteit'*. Omdat het hier een gezamenlijke aanpak betreft, zal het proces afgestemd dienen te worden op de samenstelling van de belanghebbende partijen, de kansen en de bedreigingen van het gebied. Een gedetailleerde uitwerking van het gebiedsmanagementproces is daarom niet te geven. Om een stelling in het NPDS²¹ te citeren: *'er bestaat geen vast recept voor een hoogwaardig planvormingsproces'*.

Om het gebiedsmanagementproces enigszins structuur te geven, worden er drie fases onderscheiden:

1. *Beleidsvoorbereiding (strategisch niveau);*
2. *Beleidsvorming (tactisch niveau);*
3. *Beleidsuitvoering (operationeel niveau).*

Tevens onderscheidt dit rapport een implementatiefase. De implementatie gaat vooraf aan het binnenstedelijk gebiedsmanagement.

Om meer inzicht te krijgen in de verschillende participanten, gaat dit hoofdstuk eerst in op de belangen en de rol van deze partijen in het gebiedsmanagementproces. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de stakeholders en de dienstverlenende partijen. Nadat de participanten zijn besproken, formuleert paragraaf 3.3 de belangrijkste aandachtspunten voor het gebiedsmanagementproces en de implementatiefase.

²¹ Uit 'Het Nationaal Pakket Duurzame Stedebow', blz.28, 36, 37.

3.2 PARTICIPANTEN

3.2.1 STAKEHOLDERS

De gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de gebiedskwaliteit, als één van de essentiële conceptpunten van het binnenstedelijk gebiedsmanagement, benodigt draagvlak voor de gebiedsvisie en betrokkenheid bij het gebiedsbeleid. Daarom wordt hier ingegaan op de belangen van de vastgoedgebruikers, de vastgoedeigenaren en de gemeente en de rol die zij vervullen in het gebiedsmanagementproces. De vastgoedeigenaren en de vastgoedgebruikers worden, als voornaamste belanghebbenden in het binnenstedelijk gebied, de stakeholders genoemd.

De belangen van Gebruikers

Er zijn twee soorten gebruikers te onderscheiden, de vastgoedgebruikers en de bezoekers. De bezoekers van het binnenstedelijk gebied kunnen zeer divers en omvangrijk zijn. Het zou zeer moeilijk en weinig zinvol zijn deze groep duurzaam te betrekken bij het gebiedsmanagementproces. Veel effectiever is het om de vastgoedgebruikers de belangen van hun bezoekers in het gebiedsmanagementproces uit te laten dragen.

Het binnenstedelijk woon- en werkgebied kent twee vastgoedgebruikers, de bewoners en de ondernemers. De bewoners zijn met name gebaat bij een leefbare woonomgeving en een imago van het gebied waarmee zijn geassocieerd wensen te worden (zie paragraaf 4.3.2 punt *b* en paragraaf 4.3.3 punt *a*).

De ondernemers hebben meer belang bij een gebiedskwaliteit die voor hun bezoekers (klanten/ personeel) aantrekkelijk is. In de beoordeling van de gebiedskwaliteit vertonen deze bezoekers vele overeenkomsten met de winkelende consument van het binnenstedelijk detailhandelapparaat²². Gecorrigeerd naar de specifieke kenmerken van de bezoekers van het binnenstedelijke woon- en werkgebied kan gesteld worden, dat deze doelgroepen belang hechten aan de volgende aspecten:

- *het uiterlijk, de sfeer en de ambiance van het gebied;*
- *de bereikbaarheid met auto & openbaar vervoer;*
- *de parkeergelegenheid;*
- *de aanwezigheid van een voetgangersdomein;*
- *een aanbod van voldoende producten/ diensten/ voorzieningen, zoals horeca, reproductie, kinderopvang, kleine retail- en detailhandel, kappers, etc.;*
- *het schoon en veilig zijn van het gebied.*

Bewoners hechten steeds meer belang aan een leefbare woonomgeving. Zo baseren zij 55% van hun keuze- en waarderingsaspecten op de woonomgeving. Veel van de bovenstaande aspecten zijn daarom ook van belang voor de bewoners. Echter sommige behoeften vereisen een hogere dynamiek en (economische) vitaliteit dan in een woonbuurt gebruikelijk is. Hoewel zaken als vitaliteit, dynamiek en leefbaarheid goed samen kunnen gaan, zijn tegenstrijdige belangen met betrekking tot deze aspecten niet ondenkbaar. Te denken valt hierbij aan bijvoorbeeld de tijdstippen van onderhoud, reiniging, vuilophaal, bewaking, e.d.

De rol van Gebruikers

In de meeste praktijkgevallen van het buurtbeheer hebben de bewoners een initiërende rol gespeeld in de oprichting daarvan. Bij het stadscentrum-management hebben de ondernemersorganisaties een initiërende rol gespeeld bij de totstandkoming daarvan.

De onderkenning van het belang van gebiedsgericht beheer bij de gebruiker lijkt zich in de praktijk dus af te tekenen als een belangrijke voorwaarde voor succes. Hierbij dient aangetekend te worden, dat het vaak de plaatselijke kleine ondernemers zijn die de kar trekken. Het filiaal- en grootwinkelbedrijf neemt vaak een afwachtende houding in, omdat deze groep geen emotionele binding met de binnenstad heeft. Dit kan resulteren in frustratie bij de lokale ondernemers.

²² Dr. J.H.J. Dinteren; Stadscentrum-management. Uit: Handboek Stedelijk Beheer, blz. E4-10 en bijlage 1.

Het belang van de Gemeente

Zoals in de aanleiding van dit rapport al is aangegeven, richt de lokale overheid zich steeds meer op centrale, sturende taken. De lokale overheid zal daarom zoveel mogelijk beheertaken trachten te delegeren naar private partijen. Echter bij wet is de gemeente verantwoordelijk voor de openbare ruimte en de openbare orde. Een publiek-private beheerconstructie die een hogere betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de private partijen beoogd, is dus ook in het belang van de gemeente. Daarom mag van de gemeente, net als bij het stadscentrum-management, een bepaalde betrokkenheid en bereidheid tot (financiële) participatie aan het binnenstedelijk gebiedsmanagement verwacht worden. Te meer omdat een succesvol binnenstedelijk kantoorgebied een positief effect heeft op het imago van de stad als vestigingsklimaat voor ondernemingen. Dit komt de werkgelegenheid ten goede en gaat leegstand en verpaupering tegen.

De rol van de Gemeente

In de diverse praktijkgevallen van gebiedsgericht beheer blijkt vooral in de startfase een financiële participatie van de gemeente onmisbaar. Daarnaast ligt het voor de hand, dat de gemeente haar eigen beheerbudgetten voor het gebied afstaat aan het binnenstedelijk gebiedsmanagement. De private eigenaren in het gebied zullen in samenspraak met de gemeente (eigenaar van de openbare ruimte) zeggenschap krijgen over deze beheerbudgetten. Immers bij een gezamenlijk verantwoordelijkheid hoort ook een gezamenlijke beslissingsbevoegdheid over bestedingen.

Ondanks het te verwachten enthousiasme voor binnenstedelijk gebiedsmanagement zal de gemeente moeite hebben om hier een duidelijke positie in te nemen. Dit omdat de gemeente zich daarbij al snel geconfronteerd ziet met de vraag; hoe de aandacht voor een specifiek binnenstedelijk deelgebied en de functies daarbinnen valt te rijmen met het dienen van de belangen van de overige deelgebieden en functies. Om een dergelijke belangenverstrengeling te voorkomen zal de participatie van de gemeente vooral een financiële en toezichhoudende zijn. Toezichhoudend heeft hier betrekking op de basiskwaliteit van het gebied en de besteding van de beheerbudgetten. Dit omdat de gemeente verantwoordelijk blijft de openbare ruimte en de openbare orde.

Het belang van private vastgoedeigenaren

Naast de gemeente bestaan er twee groepen eigenaren; de verhuurders en de eigenaar-gebruikers. Deze laatste groep valt onder de groep gebruikers. Verhuurders hebben een economisch belang bij een hoge binnenstedelijke gebiedskwaliteit. Zo constateren beleggers in kantoorobjecten een groeiende behoefte aan een leefbare verblijfsomgeving met kwalitatief hoogwaardige voorzieningen. Een hoge gebiedskwaliteit reduceert daarmee de kans op leegstand en geeft een duurzame waardeontwikkeling (hogere restwaarde) van het vastgoedobject. Met name op langere termijn zal het exploitatieresultaat daardoor gunstiger uitvallen.

De rol van private vastgoedeigenaren

Vanwege de (beoogde) gunstige invloed van het gebiedsmanagement op het exploitatieresultaat, mag aangenomen worden dat verhuurders bereid zullen zijn hieraan deel te nemen. Echter uit verschillende praktijkvoorbeelden blijkt, dat de vastgoedeigenaren niet of nauwelijks participeren in het stadscentrum-management. Door het sterk versnipperd eigendom en het streven naar korte termijn rendementen bleken de vastgoedeigenaren moeilijk te interesseren in het stadscentrum-management.

In de startfase lijkt de afwezigheid van de vastgoedeigenaren niet bezwaarlijk, maar op de lange termijn zal het binnenstedelijk gebiedsmanagement niet zonder de participatie van de eigenaren kunnen. Dit omdat de juridische beslissingsbevoegdheid over het vastgoed bij de eigenaren berust. De koppeling van openbaar eigendom aan particulier eigendom, branchewijziging of aanpassing van de semi-openbare ruimte zou zonder hun goedkeuring niet mogelijk zijn.

3.2.2 DIENSTVERLENENDE PARTIJEN

De dienstverlenende partijen hebben een dienstverlenende taak naar de stakeholders en het gebiedsmanagement. Onder de dienstverlenende partijen is draagvlak minder van belang. Echter vanwege hun expertise of hun relatienetwerk is hun rol in het gebiedsmanagementproces van groot belang om te komen tot een breed gedragen gebiedsvisie en gebiedsbeleid. Dit rapport onderscheidt de volgende dienstverlenende partijen:

- *Belangenvertegenwoordigers;*
- *Initiatiefnemers;*
- *Adviseurs;*
- *Uitvoerende partijen;*
- *Leveranciers.*

Belangenvertegenwoordigers

In het binnenstedelijke woon- en werkgebied zijn dit de vertegenwoordigers van ondernemers- en bewonersbelangen, zoals de KvK, FNV, CNV, de Nederlandse Woonbond, Vereniging Eigen Huis, e.d. De aanwezigheid van belangenbehartigers in het gebiedsmanagementproces is van belang vanwege hun kennis met betrekking tot de behoeften van hun doelgroep.

Bij het stadscentrum-management bleken deze partijen vaak bereid tot (financiële) ondersteuning. In veel gevallen lag de zorg voor huisvesting en secretariële ondersteuning van het stadscentrum-management bij de Kamer van koophandel en was het GAB²³ vaak bereid tot medefinanciering daarvan. Echter, omdat deze partijen werken op een schaalniveau dat het binnenstedelijke deelgebied overstijgt, kan hun financiële participatie aan het gebiedsmanagement hen in conflict brengen met hun achterban buiten het gebied. Om niet in te boeten op de slagvaardigheid van het binnenstedelijk gebiedsmanagement dient hun participatie voornamelijk gericht te zijn op het geven van advies.

Initiatiefnemers

De initiatiefnemers van gebiedsontwikkeling zoals; projectontwikkelaars, woningcorporaties of de gemeente, hebben een zeer direct belang bij een optimale gebiedskwaliteit in de beheerfase. Projectontwikkelaars zullen gemakkelijker een ontwikkelopgave kunnen claimen als zij door de implementatie van gebiedsmanagement betrokkenheid tonen met de beheerfase. De gemeente en woningcorporatie zien in het gebiedsmanagement een direct voordeel aangezien zij grotendeels verantwoordelijk zijn voor de beheeropgave.

De initiatiefnemers zullen het gebiedsmanagement moeten (be)sturen totdat de stakeholders in staat zijn deze rol over te nemen. Daarmee is participatie van de initiatiefnemers in het binnenstedelijk gebiedsmanagement van tijdelijke aard. De rol van de initiatiefnemers beperkt zich hiermee tot de implementatie van binnenstedelijk gebiedsmanagement en een financiële en adviserende bijdrage.

Adviseurs

Het betreft hier de diverse externe adviesbureaus op het gebied van vastgoed, procesmanagement en detailhandel. Vanwege hun expertise en hun netwerk, spelen zij een belangrijke rol in het gebiedsmanagementproces.

Zo zullen makelaars en vastgoedbeheerders in het kader van het branchepatroon een intermediaire rol (kunnen) vervullen tussen de vastgoedeigenaren en de huurders. In sommige praktijkvoorbeelden van het stadscentrum-management²⁴ hebben lokale makelaars zelfs zitting in het bestuur of adviseren zij de stadscentrummanager bij de uitvoering van zijn 'makelaarstaak'. Daarnaast zijn ook het ministerie van economische zaken en de VVV regelmatig betrokken als adviserende partijen bij het stadscentrum-management.

²³ Het GAB geeft subsidie in het kader van het werkgelegenheidsaspect.

²⁴ Dr. J.H.J. Dinteren; Stadscentrum-management. Uit: Handboek Stedelijk Beheer.

Uitvoerende bedrijven

Zoals de participatie van een bouwaannemer in het bouwteamoverleg nuttig wordt geacht, kan dat ook het geval zijn bij het gebiedsmanagement. De inbreng van uitvoerende partijen (onderhouds-, renovatie-, bouwbedrijven, reinigingsdiensten, e.d.) zullen niet zozeer betrekking hebben op de formulering van interventiestrategieën maar meer op de effectiviteit van de uitvoering van de diverse interventiestrategieën.

Leveranciers

Hieronder worden de nutsbedrijven, verzekeringen, communicatiebedrijven, kabelbedrijven, internetproviders, e.d. verstaan. Ook leveranciers kunnen, vanwege hun expertise, bijdragen aan efficiëntere oplossingen. Echter over het algemeen zullen deze partijen vooral in het kader van de collectieve afname van hun diensten, bij het gebiedsmanagement betrokken worden.

3.3 VIER FASES

3.3.1 DE IMPLEMENTATIE

De aandachtspunten met betrekking tot de implementatiefase zijn van belang voor de partijen die van plan zijn binnenstedelijk gebiedsmanagement te implementeren. In een reeds bestaand binnenstedelijk woon- en werkgebied zullen dit de stakeholders zijn. In een nieuw te ontwikkelen binnenstedelijk gebied zullen dit de initiatiefnemers van de (her)ontwikkelingsopgave zijn.

De aandachtspunten zijn:

- a. *Gebiedsmanagement tijdig en duidelijk promoten;*
- b. *Startkapitaal zekerstellen;*
- c. *Beslissingsbevoegdheid over openbare ruimte en beheerbudgetten overdragen;*
- d. *Stakeholders organiseren in stichting of vereniging van gebiedsbelangen;*
- e. *Lidmaatschap bij Koepelverenigingen bevorderen;*
- f. *Participatie contractueel verplichten;*
- g. *Verantwoordelijkheid voor participatie laten berusten bij vastgoedeigenaren;*
- h. *Gebied geografisch afbakenen.*

ad a. Gebiedsmanagement tijdig en duidelijk promoten

In vergelijking tot het assetmanagement, zal het effect van binnenstedelijk gebiedsmanagement op het exploitatieresultaat minder snel tot uiting komen en moeilijker te herleiden zijn. In hun streven naar rendement op de korte termijn, zullen vastgoedeigenaren niet snel overtuigd zijn van het nut van gebiedsmanagement. Daarnaast zullen vastgoedeigenaren niet snel gemotiveerd zijn een deel van hun autonomie in te leveren ten behoeve van het algemene belang. Uit de praktijk van de ‘Vereniging van Eigenaren’²⁵ (VvE) blijkt dan ook dat appartementen zonder VvE-bijdrage beter en makkelijker in de markt af te zetten zijn dan appartementen met VvE-bijdrage. Het is niet ondenkbaar dat dit ook zal gelden voor vastgoed met een (financiële) bijdrage aan het gebiedsmanagement.

Door tijdig en duidelijk te communiceren wat de voordelen zijn van het binnenstedelijk gebiedsmanagement zullen de (toekomstige) stakeholders enthousiast en overtuigd moeten raken. De beoogde voordelen zullen hierbij terugvertaald moeten worden naar een voor de stakeholders duidelijke maat. De stakeholders moeten zich ervan bewust zijn, dat het effect van gebiedsmanagement duurzaam van karakter is en daarom pas, als het gebied zich in de stedelijke context positief heeft geprofileerd, tot uiting komt in de vorm van een hogere restwaarde en, in het geval van verhuur, hogere huurinkomsten. Andere aspecten, die goed te promoten zijn, zijn het verkrijgen van synergievoordeel en inkoopvoordeel (zie paragraaf 3.3.3 punt a).

Niet alleen de voordelen van gebiedsmanagement dienen gecommuniceerd te worden. Potentiële kopers moeten ook ingelicht worden over hun verplichtingen ten aanzien van het gebiedsmanagement. De belangrijkste verplichtingen komen voort uit de periodieke (financiële) participatie aan het gebiedsmanagement en het gebiedsreglement.

Een duidelijk communicatie stelt potentiële kopers in staat een heldere afweging te maken tussen de baten en lasten van gebiedsmanagement waardoor teleurstellingen en frustraties in een later stadium worden voorkomen.

ad b. Startkapitaal zekerstellen

Naast de benodigde promotie en voorlichting, zal er ook startkapitaal nodig zijn om het gebiedsmanagement van de grond te krijgen. Met name tijdens de startfase zal het binnenstedelijk gebiedsmanagement zichzelf met een beperkte particuliere financiële bijdrage moeten bewijzen.

Omdat het binnenstedelijk gebiedsmanagement inspeelt op enkele maatschappelijke ontwikkelingen (o.a. delegerende overheid) behoeven niet enkel de initiatiefnemers van gebiedsmanagement het startkapitaal te verzorgen. Ook van de gemeente mag extra financiële steun in de startfase verwacht worden. Voordat gebiedsmanagement geïmplementeerd wordt zullen hierover duidelijke afspraken gemaakt moeten worden tussen de initiatiefnemers van gebiedsmanagement en de gemeente.

²⁵ Terzake, nieuwsbrief van het Kadaster, jaargang 8, 2000. Certificering VvE'n.

Zowel de promotie van gebiedsmanagement als het startkapitaal zijn essentiële voorwaarden om het gebiedsmanagement van de grond te krijgen.

ad c. Beslissingsbevoegdheid over openbare ruimte en beheerbudgetten overdragen

Eén van de conceptpunten in paragraaf 2.3.1 is de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de gebiedskwaliteit. Echter verantwoordelijkheid kan alleen genomen worden indien er sprake is van beslissingsbevoegdheid. In de praktijk van het woonbuurtbeheer wordt hiertoe vaak overgegaan tot wijkeigenaarschap of buurtaandeelhouderschap. Bij het wijkeigenaarschap worden de vastgoedeigenaren (mede)eigenaar van de openbare ruimte van de wijk zodat de beslissingsbevoegdheid hierover juridisch eenvoudiger door te voeren is. Het buurtaandeelhouderschap houdt in dat een component van de huur, dat bestemd is voor het beheer en onderhoud van de wijk, wordt omgezet in een buurtaandeel en vervolgens in een buurtbeheerfonds gestort. Zo beslissen de huurders als aandeelhouder in beginsel over de inzet van deze gelden. Tevens kan besloten worden het eigendom van de openbare ruimte bij de gemeente te laten en de stakeholders enkel meer inspraak te geven.

Als de zorg voor de openbare ruimte meer bij de private stakeholders komt te liggen, ligt het in financiële zin voor de hand, dat de gemeente haar beheerbudgetten voor het gebied (gedeeltelijk) afstaat aan het collectief van stakeholders. Het eigendomsoverdracht van de openbare ruimte, de overdracht van beheerbudgetten en in welke mate de private stakeholders hierover beslissingsbevoegdheid genieten, ligt niet altijd eenvoudig. Tevens blijkt uit de praktijk, dat de afstemming tussen het private beheer en het gemeentelijke beheer vaak moeilijk en moeizaam tot stand komt. Belangrijk is dat tussen de gemeente en de initiatiefnemers van het gebiedsmanagement duidelijke afspraken gemaakt worden omtrent de verantwoordelijkheden van de stakeholders en de gemeente. Tevens kunnen hierbij voorwaarden worden geformuleerd, op basis waarvan deze verantwoordelijkheden genomen c.q. afgestaan worden. Zo kan de gemeente in de startfase van het gebiedsmanagement een bepaalde effectiviteit vereisen alvorens zij overgaat tot de (gedeeltelijke) overdracht van bevoegdheden.

In het kader van een hogere gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de openbare ruimte, is een bepaalde mate van beslissingsbevoegdheid over de openbare ruimte en de daartoe behorende beheerbudgetten noodzakelijk. Dit aandachtspunt is dan ook aan te merken als succesfactor.

ad d. Stakeholders organiseren in stichting of vereniging van gebiedsbelangen

Om eenduidige en breed gedragen beslissingen te kunnen nemen, dienen de stakeholders georganiseerd te zijn. De organisatie van de stakeholders is daarom aan te merken als een succesfactor. Op deze manier wordt ook vorm gegeven aan de juridische verhouding tussen het gebiedsmanagement en de stakeholders.

Uit de 'Inventarisatie Alternatieve Beheervormen'²⁶ blijkt, dat voor de juridische structuur van een gebiedsgerichte organisatie doorgaans wordt gekozen voor de stichtingsvorm of de verenigingsvorm. De Jongh²⁷ geeft aan, dat een verenigingsvorm de voorkeur verdient als betrokkenheid van de gebruikers bij het beleid en de sociale samenhang in de wijk het leidende motief zijn achter het ontstaan van een organisatie. Als efficiency, doelmatigheid en kwaliteitsverbetering voorop staan, dan verdient de stichtingsvorm de voorkeur. Zo blijkt uit de 'Inventarisatie Alternatieve Beheervormen' dat met name kantoorhoudende ondernemingen, niet al te intensief betrokken willen worden bij hun verblijfsomgeving. Bij kantorenlocaties blijkt de stichtingsvorm vaak een zeer bruikbare vorm.

Ondanks dat het binnenstedelijke woon- en werkgebied ook kantoorhoudende ondernemingen huisvest, spreken de conceptpunten *a* en *e* een duidelijke voorkeur uit voor een vereniging. Bij de vereniging zijn het namelijk de leden die als belanghebbenden worden aangemerkt en daarmee in de 'Algemene Ledenvergadering' (ALV) beslissen over de doelstellingen en de samenstelling van het bestuur van de vereniging. Het bestuur dient ten aanzien van haar doelstellingen verantwoording af te leggen aan de leden van de vereniging.

²⁶ drs. M. van Dommelen, drs. S. van der Schrier, mr. P.C. Stoffels; Inventarisatie Alternatieve Beheervormen, 05-'01; blz.7.

²⁷ R.F. de Jongh; 1995; Beter besturen van stichtingen en verenigingen; blz. 17

Het dagelijkse bestuur kan ter realisatie van haar doelstellingen het in dit rapport geschetste concept van binnenstedelijk gebiedsmanagement voeren. Hiertoe kan een vastgoeddeskundige (gebiedsmanager) zitting nemen in het dagelijkse bestuur van de gebiedsvereniging of het bestuur kan een vastgoeddeskundige (gebiedsmanager) als externe adviseur/ coördinator aanstellen. Daarnaast kan het dagelijkse bestuur ook in totaliteit uitbestede worden aan een vastgoedmanager.

Belangrijk bij de organisatiekeuze is dus de vraag of de nadruk ligt op wonen of op ondernemen. Als beide functies even belangrijk zijn, kiest dit rapport omwille van de gekozen conceptpunten *a* en *e* voor de vereniging. In dit rapport wordt gesproken van een 'Vereniging van Gebiedsbelangen' (VvG) omdat de stakeholders van het binnenstedelijk gebied niet uitsluitend uit eigenaren bestaan.

Een ander aandachtspunt bij de organisatiekeuze is het aantal benodigde leden van de VvG (stakeholders) waarbij de VvG in staat is een representatieve consensus ten aanzien van de gebiedsvisie te verwoorden. Deze vraag speelt vooral tijdens de periode die ligt tussen de eerste en de laatste oplevering in het gebied. Tot het moment dat het benodigde aantal leden nog niet aanwezig is, zullen de initiatiefnemers zelf het gebiedsmanagement moeten voeren. Een stichting lijkt daarbij voor de hand te liggen omdat deze geen leden benodigt en effectiever in de besluitvorming is.

ad e. Lidmaatschap bij Koepelverenigingen bevorderen

Een effectieve besluitvorming in het gebiedsmanagementproces vergroot het vermogen om in te spelen op veranderende omstandigheden en minder collectieve belangen. Als het aantal stakeholders groot is of er zijn veel verschillende groepen stakeholders kan een 'Algemene Ledenvergadering' (ALV) in haar effectiviteit worden bedreigd. Om dit te voorkomen moeten de stakeholders gestimuleerd worden zich aan te sluiten bij een koepelvereniging.

Koepelverenigingen vergroten de effectiviteit van het besluitvormingsproces en reduceren tevens de vergaderlast voor de stakeholders. Dit is mogelijk als elke koepelvereniging één vertegenwoordiger het belang van haar leden laat uitdragen in de ALV of zitting laat nemen in het dagelijkse bestuur van de VvG.

Eenzijds kan hierbij een beroep gedaan worden op bestaande koepelorganisaties zoals; de Nederlandse Woonbond, Vereniging Eigen Huis, e.d. Anderzijds zullen er koepelorganisaties opgezet moeten worden zoals; de ondernemersorganisatie, de winkeliersvereniging, de vereniging van eigenaren, de straatvereniging e.d. Ten behoeve van de organisatie en de continuïteit van koepelverenigingen kan het binnenstedelijk gebiedsmanagement scholing initiëren voor de (vrijwillige) vertegenwoordigers/ bestuursleden.

De inzet van koepelverenigingen is met name nuttig in gebieden met meerdere groepen stakeholders. Is er sprake van een geringe differentiatie, dan zou de transparantie van het besluitvormingsproces door de inzet van koepelverenigingen onnodig vertroebeld worden. De inzet van koepelverenigingen is dus geen onvoorwaardelijke succesfactor maar meer een aandachtspunt.

ad f. Participatie contractueel verplichten

De praktijk rond particulier buurtbeheer laat zien hoe moeilijk het is om de collectieve belangen een krachtige positie te geven tegenover de belangen van de individuele (eigenaar)bewoner. Net zoals dat het geval is bij VvE'n kan één onwillig lid een buurtvereniging in hoge mate lamleggen. Voorkomen moet worden dat het gebiedsmanagementproces gefrustreerd wordt doordat één stakeholder wel (financieel) participeert aan gebiedsmanagement en de andere niet of doordat de één wel bereid is verantwoordelijkheid te dragen en de ander niet. Dit bereikt men door bij verkoop of verhuur voorwaarden mee te geven die het concept van gebiedsmanagement en daarmee ook de (financiële) participatie moeten garanderen.

De verplichte deelname wordt aangemerkt als een kritische succesfactor omdat de volledige participatie van alle stakeholders één van de belangrijkste voorwaarden voor het doen slagen van het concept van binnenstedelijk gebiedsmanagement. Echter door voldoende inlichting en promotie (zie punt *a*) moet dwangmatigheid vermeden worden.

De SEV²⁸ geeft aan dat de acceptatie van het eigendom van de openbare ruimte op te vangen is door in een koopovereenkomst een mandelighedsparagraaf (artikel 60 t/m 69 boek 5 Burgerlijk Wetboek) op te nemen. De gemeenschappelijke grond en de voorzieningen zijn object van mandeligheid. Mandelige zaken moeten volgens het Burgerlijk Wetboek op kosten van alle mede-eigenaren onderhouden, gereinigd en indien nodig vernieuwd worden. Aan het bezit van het aandeel in de gemeenschappelijke zaken is tevens een stemrecht verbonden waarmee ook de bij punt g genoemde stemrecht juridisch inhoud krijgt. Een belangrijk vraag hierbij is, hoe dit stemrecht meeweegt in de besluitvorming binnen de VvG. Bij het gebiedsmanagement in het Paleiskwartier wordt het aantal stemmen van een bepaalde stakeholder gekoppeld aan de hoeveelheid m² eigendom (zie oprichtingsakte bijlage B).

ad g. Stemrecht huurders afwegen tegen gewenste branchemix en lange termijn belangen

De vastgoedeigenaren zijn als eerste aansprakelijk voor een correcte participatie aan het gebiedsmanagement omdat zij hiertoe middels de koopovereenkomst juridisch verplicht (kunnen) worden. Onder een correcte participatie wordt de financiële bijdrage aan het gebiedsmanagement bedoeld en de zorg voor de naleving van het gebiedsreglement door zowel de eigenaar als zijn eventuele huurder(s). Met deze participatieplicht komt ook het recht om een stem uit te brengen in de Algemene Leden Vergadering van de VvG.

Om de huurder meer inspraak te geven bij de vorming van het gebiedsbeleid kan de vastgoedeigenaar besluiten zijn stembevoegdheid over te dragen aan de huurder. Bij de overdracht van het stemrecht aan huurders dienen de vastgoedeigenaren zich ervan bewust te zijn, dat huurders voornamelijk geneigd zijn te kijken naar hun belangen (huisvestingsbehoeften) op de korte termijn. Vastgoedeigenaren daarentegen hebben tevens belang bij een optimale waardeontwikkeling van het vastgoed op de lange termijn. Daarnaast blijkt uit de praktijk dat plaatselijke ondernemers een grotere (emotionele) binding hebben met hun omgeving dan de landelijk opererende ondernemingen. Hierdoor bestaat er een verschil in participatiebehoefte tussen de verschillende vastgoedgebruikers. Voorkomen moet worden dat grote bedrijven afgestoten worden door verplichte participatie.

In het kader van de korte en lange termijn belangen, de gewenste branchemix en de gewenste betrokkenheid van de huurders, zal in de ALV van de VvG moeten besloten moeten worden in hoeverre het stemrecht overgedragen kan worden aan de huurders.

ad h. Gebied geografisch afbakenen

Voorkomen moet worden dat de belangen en behoeften van de zittende of potentiële stakeholders zo gevarieerd zijn, dat van een collectief draagvlak voor de gebiedsvisie nauwelijks sprake is. In dit kader dient het binnenstedelijk gebiedsmanagement gekoppeld te worden aan een geografisch afgebakend gebied. Enerzijds moet dit gebied zodanig gekozen worden dat de (gewenste) vastgoedgebruikers daarbinnen een optimale integrale gebiedskwaliteit geboden kan worden. Veelal houdt dat in, dat er sprake moet zijn van een bepaalde uniformiteit in architectuur, stedenbouwkundige opzet, voorzieningen, functies en vooral in vastgoedgebruikers. Anderzijds moet het gebied afgebakend worden op het aantal en soort vastgoedgebruikers. Bij een woonbuurt noemt de SEV een aantal van 750 woningen als bovengrens. Boven deze grens komt de effectiviteit van het besluitvormingsproces en de betrokkenheid van de leden in het geding (zie ook punt e).

Bij de geografische afbakening van een gebied zullen de initiatiefnemers van het gebiedsmanagement de (potentiële) gebiedskwaliteit (zie paragraaf 4.3) dienen te inventariseren. Bij een herstructurerings- of ontwikkelingsopgave heeft deze inventarisatie al plaats gevonden waardoor het voor de hand ligt het gebiedsmanagement te koppelen aan het nieuw te ontwikkelen gebied. Echter dit is geen vanzelfsprekendheid. Bij de ontwikkeling van een straat of een buurt, kan het effect van gebiedsmanagement geoptimaliseerd worden door andere gebieden bij het gebiedsmanagement te betrekken.

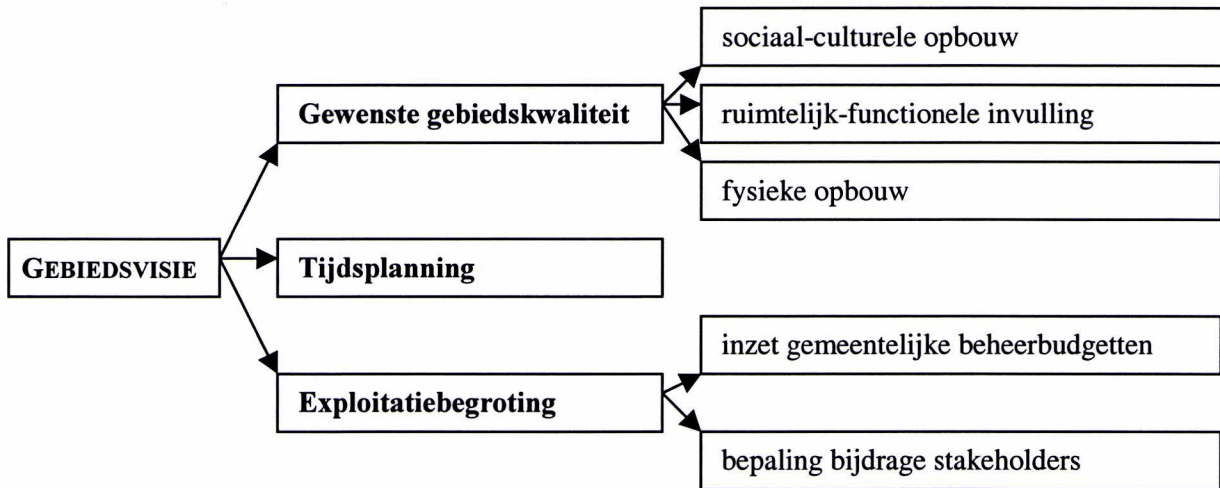
De geografische afbakening van het gebied is niet zozeer een succesfactor, maar meer een vereiste. Immers, het is onmogelijk een gebiedsvisie te koppelen aan een ongedefinieerd gebied.

²⁸ Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting; Vereniging van Wijkeigenaren 'startdocument'; 1998; blz.18

3.3.2 DE BELEIDSVOORBEREIDING

De beleidsvoorbereiding heeft tot doel de gebiedsvisie regelmatig te valideren. Immers ook in de beheerfase van het binnenstedelijk gebied zal een legitieme gebiedsvisie ten grondslag moeten liggen aan de diverse ingrepen, acties en handelingen.

In paragraaf 2.3.1 werd bij punt *e* al aangegeven, dat de gebiedsvisie de gewenste profilering van het gebied in de stedelijke buurtenhiërarchie verwoordt. De gebiedsvisie doet daarbij uitspraken over de gebiedskwaliteit, de exploitatiebegroting en de tijdspanne waarbinnen de gewenste gebiedskwaliteit gerealiseerd moet zijn c.q. in stand gehouden moet worden. De gebiedskwaliteit refereert hierbij naar de fysieke, de ruimtelijk-functionele en de sociale-culturele opbouw van het gebied.



schema 1. Uitwerking output van het deelproces beleidsvoorbereiding

Het imago van het gebied wordt niet verwoord in de gebiedsvisie omdat deze als resultante van de gebiedskwaliteit moet worden beschouwd.

Tijdens de beleidsvoorbereiding kent het binnenstedelijk gebiedsmanagement de volgende aandachtspunten:

- a. *Periodiek initiëren van marktonderzoek;*
- b. *Feedback en vertrouwen door het vestigen van een frontoffice;*
- c. *Tegenstrijdige belangen compenseren met het collectieve belang;*
- d. *Periodiek overleg in klein en deskundig comité;*
- e. *Bewaken toegankelijkheid en duidelijkheid besluitvormingsprocedures;*

ad a. Het periodiek initiëren van marktonderzoek

Om tijdig vast te stellen of de geldende gebiedsvisie nog representatief is, dient het gebiedsmanagement periodiek, bijvoorbeeld jaarlijks, marktonderzoek te doen. Een gedegen marktonderzoek is van essentieel belang om de gebiedsvisie succesvol te valideren. Hierbij zijn met name de volgende onderwerpen van belang.

- *Demografische factoren*²⁹: Demografische factoren als groei, verjonging, vergrijzing en bevolkingsopbouw hebben een sterke inpakt op de vraag naar verblijfsruimte in het binnenstedelijke kantoor- en woongebied. Het woningsegment is hierbij erg gevoelig voor de persoonlijke situatie van de gebruiker. Zo moet het aanbod zijn afgestemd op de huishoudensituatie en de levensfase van de gebruiker. Het kantoorsegment is daarentegen onderhevig aan de beschikbaarheid van goed geschoolde arbeidskrachten.
- *Trends*: Het aanbod dient tevens in te spelen op de veranderende vraag. Trends ten aanzien van werktijden, vrijetijdsbesteding, samenlevingsvormen en samenwerkingsvormen zijn bepalend voor het ontstaan van nieuwe behoeften in het gebied en hebben daarmee tevens een grote invloed op de gewenste gebiedskwaliteit. Het gebiedsmanagement dient hierbij ook attent te zijn op ongewenste ontwikkelingen, zoals overlast, vandalisme, e.d.
- *Karakteristieke gebiedskwaliteit*: Het is van groot belang om de karakteristieke waarden van het gebied te onderkennen. Hierbij valt onder andere te denken aan historische, monumentale en natuurwaarden in het gebied (zie paragraaf 4.3.1).
- *Sociaal-economische/ Sociaal-culturele aspecten*: De bewustwording groeit, dat de stedelijke vernieuwing niet alleen een vastgoedopgave (fysiek-ruimtelijk) dient te zijn. Stedelijke vernieuwing moet ook leiden tot een vernieuwd sociaal en economisch perspectief voor de gebruikers. Er wordt daarom ook wel gesproken van 'sociaal-culturele vernieuwing'³⁰. Hierbij dienen de sociaal-economische en sociaal-culturele aspecten geïnventariseerd te worden (zie paragraaf 4.3.2).
- *Beleidsnota's en Beheerinitiatieven*: Als centraal platform van alle belangen, behoeften en initiatieven dient het gebiedsmanagement volledig op de hoogte te zijn van zowel gemeentelijke beleidsnota's als private beheerinitiatieven. Hiertoe behoren onder andere het volkshuisvestingsbeleid, het stadsvernieuwingsbeleid, woonruimteverdelingsbeleid, economisch beleid en het objectbeleid van objectbeheerders. Deze centrale positie vereist van alle stakeholders een groot vertrouwen in het gebiedsmanagement en bereidheid tot participatie.

Om de stakeholders daadwerkelijk van dienst te zijn, zal voorkomen moeten worden, dat betrekken omslaat in lastig vallen en, dat betrokkenheid omslaat in plichtmatigheid. In plaats van een directe benadering kunnen de stakeholders ook via hun belangenorganisatie of koepelvereniging benaderd worden.

ad b. Het vestigen van een frontoffice, het houden van forums

Naast het marktonderzoek, dient het binnenstedelijk gebiedsmanagement voortdurend bereikbaar te zijn voor feedback van de stakeholders, de afzonderlijke vastgoedbeheerders, koepelverenigingen en dienstenleveranciers. Hiertoe kan in het gebied een frontoffice geplaatst worden waar al deze partijen terecht kunnen met wensen, klachten en vragen met betrekking tot het gebiedsmanagement.

Een andere mogelijkheid om de stakeholders bij het gebiedsmanagement te betrekken, is het houden van forums over de gebiedsvisie.

Om de stakeholders tot deze vrijwillige betrokkenheid te stimuleren, dient het effect hiervan zichtbaar tot uiting te komen, bijvoorbeeld in de ruimtelijk-functionele invulling.

Een duidelijk gezicht in de vorm van een frontoffice is niet alleen van groot belang voor de benodigde feedback van de stakeholders. Regelmatig contact en een goede bereikbaarheid zal uiteindelijk resulteren in een groter vertrouwen in het gebiedsmanagement bij de stakeholders.

waar alle betrokkenen informatie

²⁹ Ad van Driel, MRE; Rendements-optimalisatie door Dynamisch vastgoedmanagement; blz. 71-81.

³⁰ Ir. R. Vester; De paradox van de stedelijke vernieuwing te lijf; SerVicE_Magazine. Jaargang 8, nr. 3

ad c. Het compenseren van tegenstrijdige belangen met collectieve oplossingen

In het kader van een hoge gebiedskwaliteit (zie conceptpunt d) mogen individuele handelingen nimmer tegenstrijdig zijn met het collectieve belang. Het collectieve belang in het gebied gaat altijd voor op het individuele belang.

Om te komen tot een breed gedragen visie over de gebiedskwaliteit dient er een creatieve integratie van uiteenlopende eisen plaats te vinden en een systematische en expliciete afweging daarvan. Hierbij zal het gebiedsmanagement moeten trachten tegenstrijdige belangen te compenseren met oplossingen die inspelen op het collectieve belang. Immers, alvorens er een bereidheid ontstaat concessies te doen ten behoeve van het collectieve belang, moet iedere stakeholder een bepaalde meerwaarde vinden in de uiteindelijke gebiedskwaliteit. Daarmee is dit aandachtspunt te classificeren als een kritische succesfactor voor gebiedsmanagement.

ad d. Het periodiek voeren van overleg in klein en deskundig comité

Om vanuit een bredere opvatting inzicht te krijgen in de marktpositie van het binnenstedelijke woon- en werkgebied in de stad en de mogelijkheden om in punt c. te voorzien, dient het binnenstedelijk gebiedsmanagement vroegtijdig overleg te voeren met diverse adviseurs. Schroote³¹ geeft aan dat overleg in grote commissies vermeden moeten worden, omdat deze vaak resulteren in inefficiënte besluitvorming. Met kleine teams van deskundigen kan de gebiedsvisie snel en doeltreffend getoetst worden aan de dynamische ontwikkelingen in het binnenstedelijk woon- en werkgebied.

Ondanks het nut van vroegtijdig overleg, is het niet ondenkbaar dat de deskundigheid van het gebiedsmanagement ver genoeg reikt om zelf de gebiedsvisie te valideren en herformuleren. Dit aandachtspunt wordt daarom niet direct beschouwd als een kritische succesfactor.

ad e. Het waarborgen van een toegankelijke, inzichtelijke en democratische besluitvorming

Op basis van het marktonderzoek (punt a.), de feedback van de stakeholders (punt b.) en het overleg met deskundigen (punt d.) kan geconcludeerd worden, dat de geldende gebiedsvisie niet representatief is. In dat geval dient het gebiedsmanagement de stakeholders een gevalideerde gebiedsvisie voor te leggen. Immers in het kader van de gezamenlijke verantwoordelijkheid (conceptpunt a.) ligt de beslissingsbevoegdheid daarover bij het collectief van stakeholders.

Via een referendum of via een stemming in de algemene leden vergadering (ALV) van de VvG zal vervolgens de besluitvorming aangaande de voorgelegde gebiedsvisie plaatsvinden. Het ligt voor de hand om het gebiedsmanagement te belasten met de coördinatie, de organisatie en de initiatie daarvan. Van groot belang is in ieder geval dat het gebiedsmanagement er op toeziet dat het besluitvormingsproces democratisch verloopt en voor alle stakeholders inzichtelijk en toegankelijk is. Deze aandachtspunten zijn essentieel om te komen tot een breed gedragen gebiedsvisie.

³¹ Ir.P.Schroote; Kwaliteitsmanagement gedurende het bouwproces; SerVicE_Magazine. Jaargang 8, nr. 3.

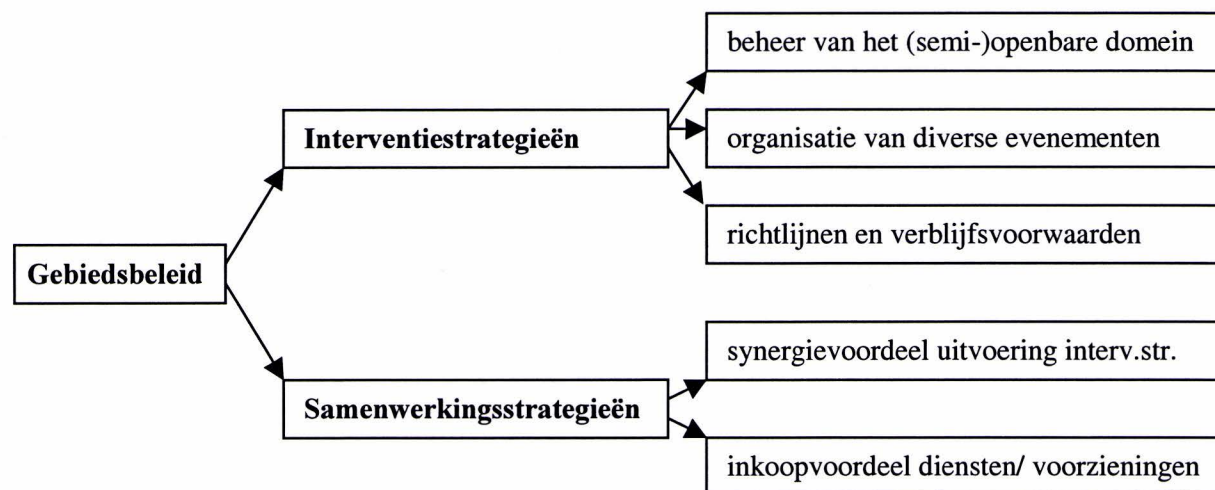
3.3.3 DE BELEIDSVORMING

Op basis van een breed gedragen gebiedsvisie dient er een gebiedsbeleid opgesteld te worden. Het gebiedsbeleid vertaalt de gebiedsvisie naar concrete strategieën. Dit rapport onderscheidt twee soorten strategieën, te weten interventiestrategieën en samenwerkingstrategieën.

Interventiestrategieën geven aan welke handelingen in het kader van de gebiedsvisie moeten worden uitgevoerd. Handelingen in deze hebben betrekking op het beheer van het (semi-)openbare domein (onderhoud, upgrading, herbestemming, beveiliging, schoonmaak, etc.) en de organisatie van diverse evenementen (festiviteiten, manifestaties, tentoonstellingen, e.d.) in het gebied. Daarnaast kunnen interventiestrategieën gericht zijn op de formulering van richtlijnen en voorwaarden ten aanzien van het gewenste verblijfsgedrag en gebruik van de openbare ruimte.

Samenwerkingsstrategieën geven aan wanneer en door wie bepaalde handelingen kunnen worden uitgevoerd om te komen tot een synergievoordeel c.q. een inkoopvoordeel.

De beleidsvormingsfase is als volgt te schematiseren.



schema 2. Uitwerking output van het deelproces beleidsvorming

Om te komen tot haalbare interventiestrategieën zal het gebiedsmanagement veelal een beroep moeten doen op (steden)bouwkundige adviseurs. Daarnaast kan het ook verstandig zijn om de uitvoerende partijen en leveranciers bij het gebiedsbeleid te betrekken. Zo kan in een vroeg stadium bepaald worden middels welke interventiestrategieën de in de gebiedsvisie verwoorde doelstellingen kunnen worden nagestreefd en of deze haalbaar zijn binnen de gestelde budgetten.

Bij de formulering van samenwerkingstrategieën zal het binnenstedelijk gebiedsmanagement zich vooral bij laten staan door bedrijfskundigen, accountants en juridische adviseurs.

Het principe van het overleg met de verschillende deskundige disciplines is vergelijkbaar met het bouwteamoverleg in het ontwikkelingsproces. In dit overleg vervult het gebiedsmanagement, als vertegenwoordiger van de stakeholders, een opdrachtgeversfunctie. De coördinatie en de uiteindelijke besluitvorming in dit overleg liggen daarom bij het gebiedsmanagement.

Deze paragraaf gaat niet inhoudelijk in op interventies of samenwerkingsverbanden. Deze paragraaf gaat in op de procesmatige aandachtspunten die bij de totstandkoming van interventiestrategieën en samenwerkingstrategieën van belang zijn, te weten:

- a. Opzetten en beheren van centraal Platform;
- b. Behartiging van minder collectieve belangen afwegen tegen integriteit;
- c. Stakeholders begeleiden bij participatie;
- d. Objectbeleid afstemmen op gebiedsbeleid;
- e. Opzetten en handhaven van het gebiedsreglement;
- f. Gebiedsbeleid communiceren in een Implementatieplan.

ad a. Opzetten en beheren van centraal Platform

Een belangrijk uitgangspunt van het concept van binnenstedelijk gebiedsmanagement (conceptpunt h.) is het verkrijgen van synergie- en inkoopvoordelen door middel van samenwerkingstrategieën.

Synergievoordelen zijn te behalen als partijen hun handelingen (investeringen) op elkaar afstemmen en/ of met elkaar samenwerken. Dit kan bijvoorbeeld inhouden dat de private vastgoedbeheerder upgradings van het vastgoed moeten vervroegen en dat de gemeente planmatig intensief onderhoud van de openbare ruimte uitstelt om zo een hogere integrale kwaliteit tot stand te brengen en de plaatselijke uitvoeringshinder tot één keer te beperken.

Inkoopvoordeel komt tot stand als partijen hun behoeften bundelen en zo een lagere eenheidsprijs kunnen bedingen. Hierbij valt te denken aan de collectieve inkoop van diensten (energie, telecommunicatie, verzekeringen, schoonmaak, e.d.) en voorzieningen (copycentre, kinderopvang, sportcentrum, extra parkeerfaciliteiten, e.d.).

Afstemming van handelingen en bundeling van behoeften benodigen een centraal platform waar alle relevante lokale belangen, behoeften, plannen en initiatieven samenkomen. Het gebiedsmanagement fungeert als beheerder van dit platform. Dit houdt in, dat het gebiedsmanagement vanuit dit platform zo optimaal mogelijk behoeften dient te bundelen, inkoopvoordeel dient af te dwingen en partijen tracht tot elkaar te brengen in overlegstructuren en samenwerkingsverbanden.

De verantwoordelijkheid voor een optimale afstemming berust niet alleen bij het binnenstedelijk gebiedsmanagement. Van de stakeholders mag verwacht worden, dat zij tijdig hun belangen, behoeftes, plannen en initiatieven communiceren naar het platform en dat ook zij samenwerkingsverbanden met andere belanghebbende partijen zullen opzoeken. Om de effectiviteit van het platform te vergroten zal de huidige bilaterale positie van de gemeente moeten verdwijnen. Dat wil zeggen, dat de contacten, het overleg en de afspraken niet meer uitsluitend met of via de gemeente plaatsvinden. In plaatst daarvan kunnen de stakeholders elkaar via het platform op de hoogte houden en desgewenst met elkaar samenwerkingsverbanden aan te gaan. Aspecten als synergievoordeel en inkoopvoordeel zijn direct merkbaar en daarmee op de korte termijn van groot belang om het gebiedsmanagement bestaansrecht te geven. Ongeacht de context van het gebied is een centraal platform waar alle belangen, behoeften, plannen en initiatieven samenkomen daarbij van essentieel belang. Het opzetten van een platform wordt daarmee beschouwd als een succesfactor.

ad b. Behartiging van minder collectieve belangen afwegen tegen integriteit

Het wederzijdse vertrouwen tussen de stakeholders onderling en het vertrouwen van de stakeholders in het gebiedsmanagement, zijn essentiële voorwaarden om optimaal als platform te kunnen functioneren. Immers, de stakeholders worden geacht hun belangen, behoeftes, plannen en initiatieven te communiceren naar het platform. Wederom vormen aspecten als een goede promotie van gebiedsmanagement, voorlichting en regelmatig overleg de basis voor dit wederzijdse vertrouwen.

Een ander aspect, dat van grote invloed is op het vertrouwen in gebiedsmanagement, is het aspect integriteit. Het gebiedsmanagement zal haar integriteit constant dienen af te wegen tegen de mate waarin het met collectieve middelen (budgetten en bevoegdheden) minder collectieve belangen dient. Immers aspecten als synergie of inkoopvoordeel kunnen ook gevonden worden tussen twee stakeholders. Om frustratie en gebrek aan vertrouwen bij de andere stakeholders te voorkomen, zal het gebiedsmanagement zich in eerste instantie dienen te richten op het collectieve belang.

Omdat integriteit essentieel is voor het vertrouwen in en het functioneren van gebiedsmanagement, is dit aandachtspunt aan te merken als succesfactor.

ad c. Stakeholders begeleiden bij participatie

Ter bevordering van een actieve participatie aan netwerken en overlegstructuren, zullen de stakeholders ingelicht moeten worden over de daarvoor geldende regels. Onprofessionele stakeholders moeten tevens de mogelijkheid geboden krijgen om bij de participatie enige begeleiding te ontvangen. Deze begeleiding kan door zowel het gebiedsmanagement als door de koepelverenigingen verzorgd worden.

ad d. Complexbeleid afstemmen op gebiedsbeleid

In het kader van een hoge gebiedskwaliteit (zie conceptpunt d) mogen individuele handelingen nimmer tegenstrijdig zijn met het collectieve belang. Hiertoe kan het nodig zijn, dat de private vastgoedmanagers hun complexbeleid op onderdelen moeten afstemmen op de collectieve doelstellingen van het gebiedsmanagement³². Het gebiedsmanagement kan deze afstemming dwingend opleggen door prestatie-eisen te formuleren, bijvoorbeeld met betrekking tot het beheer van de semi-openbare ruimte. Anderzijds kan het gebiedsmanagement afstemming stimuleren door bepaalde richtlijnen te formuleren voor het dagelijkse fysieke en sociale beheer, dit wordt ook wel coaching³³ genoemd.

ad e. Opzetten en handhaven van het gebiedsreglement

Uit de praktijk blijkt de behoefte van bewoners aan overeenstemmende omgangsnormen, waarden en punten die vanzelfsprekend en belangrijk geacht worden voor het leefklimaat (zie paragraaf 4.3.2 punt b.). In het Paleiskwartier speelt men hierop in door een reglement³⁴ aan het gebiedsmanagement te koppelen waarmee het verblijfsgedrag en het gebruik van bepaalde voorzieningen in het gebied wordt gereguleerd. Ook de SEV spreekt in haar startdocument³⁵ van een reglement van de Vereniging van Wijkeigenaren. Van belang is, dat het gebiedsreglement door het formuleren van eenduidige voorwaarden en richtlijnen, een strategie vertegenwoordigt, waardoor:

- *individuele handelingen nimmer tegenstrijdig zijn met het collectieve belang;*
- *de zekerheid op een leefbaar verblijfsklimaat wordt vergroot.*

Het binnenstedelijk gebiedsmanagement dient de stakeholders te wijzen op de voor- en nadelen van de voorwaarden en richtlijnen in het reglement, zodat de stakeholders een gefundeerde keuze kunnen maken. Immers, wil het gebiedsreglement enige daadkracht genieten, dan moet hiervoor een breed draagvlak bestaan onder de stakeholders. Zo kan het reglement voorwaarden en richtlijnen formuleren met betrekking tot:

- *het gebruik (verblijfsgedrag) van de openbare ruimte en de voorzieningen in het gebied;*
- *het beheer van het private en semi-openbare domein (zie punt. d.);*
- *de communicatie van plannen, initiatieven, wensen en klachten naar het platform;*
- *de communicatie van vastgoedmanagement- en marktinformatie naar het gebiedsmanagement;*
- *de besluitvormingsprocedures (bevoegdheden, verantwoordelijkheden) binnen de ALV;*
- *de samenwerkingsprocedures.*

Doordat het optimalisatieproces van de gebiedskwaliteit beter beheersbaar wordt door het formuleren van eenduidige voorwaarden en richtlijnen, is het reglement aan te merken als kritische succesfactor voor het gebiedsmanagement.

³² Drs. A.J. van der Burg; dienst stadsontwikkeling/ Grondzaken Den Haag; *Stedelijk beheer; Stedebouw en Volkshuisvesting, januari 1985.*

³³ Ad van Driel, MRE; Rendements-optimalisatie door Dynamisch vastgoedmanagement; blz. 82.

³⁴ Vermeld in de Oprichtingsakte 'Cooperatie wijkbelangen Paleiskwartier' (zie bijlage B)

³⁵ Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting; Vereniging van Wijkeigenaren 'startdocument voor experimenten'; 1998

ad f. Gebiedsbeleid communiceren in een implementatieplan

De koppeling tussen de beleidsvorming en de beleidsuitvoering is cruciaal voor het daadwerkelijke bereiken van de gewenste gebiedsvisie. Hiertoe kan het binnenstedelijk gebiedsmanagement overgaan tot het formuleren van een implementatieplan, waarin het gebiedsbeleid gecommuniceerd wordt. In het implementatieplan zijn de volgende paragrafen opgenomen:

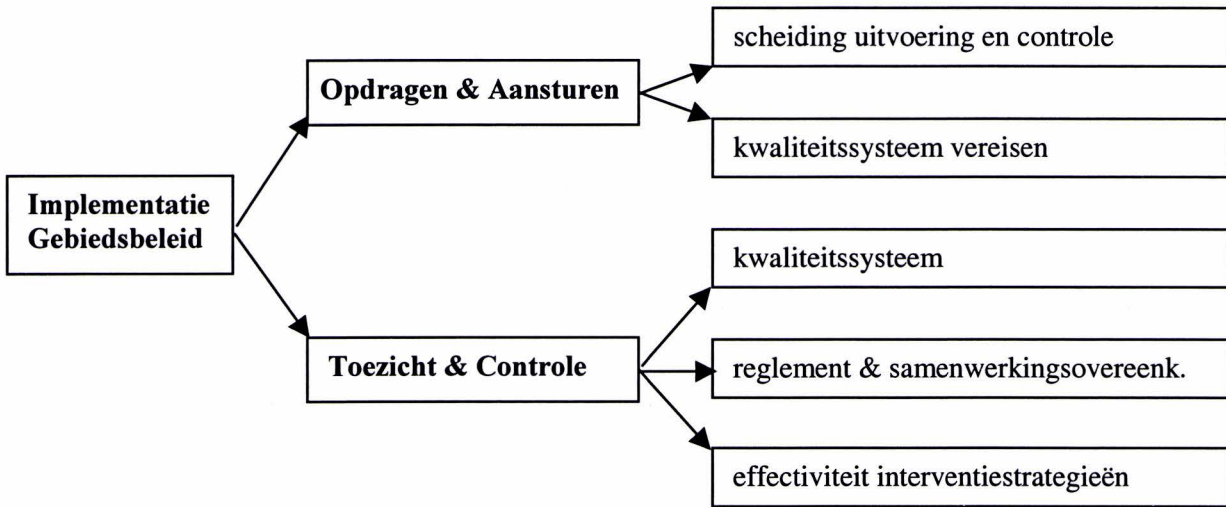
- Een *communicatieparagraaf* waarin verwezen wordt naar een *frontoffice of loket* (zie paragraaf 3.3.2 punt b.);
- Een *implementatieparagraaf*, waarin een *actieplan* is opgenomen voor de op hand zijnde (interventie)strategieën;
- Een *uitvoeringparagraaf*, die beschrijft wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van de (interventie)strategieën. Bijvoorbeeld wie verantwoordelijk is voor het groenbeheer, de beveiliging, de parkeerregulering, de vuilnisophaal, etc.;
- Een *financieringsparagraaf*, waarin opgenomen is welke budgetten beschikbaar zijn voor de desbetreffende (interventie)strategieën en waar die vandaan komen;
- Het *reglement* (zie punt e.).

Omdat aspecten als draagvlak en optimale communicatie al eerder aangemerkt zijn als kritische succesfactoren en het implementatieplan hiertoe bijdraagt, kan ook het implementatieplan aangemerkt worden als succesfactor.

3.3.4 DE BELEIDSUITVOERING

Gedurende de beleidsuitvoering dient het gebiedsbeleid geïmplementeerd te worden, oftewel middels de samenwerkingsstrategieën zullen de (interventie)strategieën tot uitvoering gebracht worden. Het binnenstedelijk gebiedsmanagement zal hierbij optreden als opdrachtgever. Dit houdt in, dat het gebiedsmanagement met name belast zal zijn met de aansturing van de uitvoerende partijen en de controle op de naleving van alle afspraken die in het kader van het gebiedsmanagement gemaakt worden.

De beleidsuitvoeringsfase is als volgt te schematiseren.



schema 3. Uitwerking output van het deelproces beleidsuitvoering

Tijdens de beleidsuitvoering zullen de uitvoerende partijen een belangrijke rol spelen. Fouten kunnen ontstaan doordat deze organisaties niet op elkaar afgestemd zijn en doordat onduidelijk is wat ieders taken en verantwoordelijkheden zijn. Om dit tegen te gaan kan het binnenstedelijk gebiedsmanagement overgaan op het concept van kwaliteitsmanagement³⁶. Uit de bouwpraktijk blijkt namelijk, dat met het concept van kwaliteitsmanagement de opleveringssnelheid, de ambitie en de verantwoordelijkheid van de uitvoerende partijen voor een hogere kwaliteit toeneemt.

Mede op basis van belangrijke elementen uit het kwaliteitsmanagement zijn de volgende aandachtspunten voor het gebiedsmanagement naar voren gekomen:

- a. *Verantwoordelijkheden van toezicht en uitvoering vastleggen en scheiden;*
- b. *Uitvoerende partijen een kwaliteitssysteem laten opstellen;*
- c. *Kwaliteitssysteem toetsen;*
- d. *Toeziën op naleving van reglement en (samenwerkings)overeenkomsten;*
- e. *Evaluatie van (interventie)strategieën.*

³⁶ Ir.P.Schroote; Kwaliteitsmanagement gedurende het bouwproces; SerVicE_Magazine. Jaargang 8, nr. 3

ad a. Verantwoordelijkheden van toezicht en uitvoering vastleggen en scheiden

In de praktijk wordt de toezichthouder door ad-hoc vragen en beslissingen al snel zo intensief in het proces betrokken, dat de grens met uitvoeringsverantwoordelijkheid vervaagt. Kwaliteitsmanagement vraagt om een duidelijke scheiding tussen het kwaliteitstoezicht en de uitvoering c.q. levering van de diverse diensten.

Ten behoeve van deze scheiding dient het binnenstedelijk gebiedsmanagement de vereiste prestaties goed te omschrijven. Anderzijds dient het binnenstedelijk gebiedsmanagement er voor te waken niet in de taken en verantwoordelijkheden van de overige partijen te vallen maar zich enkel met het kwaliteitstoezicht bezig te houden.

Scheiding en vastlegging van verantwoordelijkheden is enige manier om te komen tot:

- *een juiste en eenduidige formulering van de opdracht en de verlangende prestatie-eisen;*
- *een effectieve controle op levering van de afgesproken prestaties;*
- *een beperkte aanwezigheid van het gebiedsmanagement tijdens de uitvoering en daarmee een rol die meer op afstand staat.*

Omdat dit aandachtspunt misverstanden over de onderlinge verwachtingen en verhoudingen tussen het gebiedsmanagement en de uitvoerende partijen tegengaat, wordt deze aangemerkt als succesfactor.

ad b. Uitvoerende partijen een kwaliteitssysteem laten opstellen

Om een beperkte aanwezigheid tijdens de uitvoering mogelijk te maken, kan van de uitvoerende partijen verwacht worden, dat deze ten behoeve van de kwaliteitscontrole zelf garanties geven en/ of informatie aanleveren. Dit kan in opdrachten vastgelegd worden, door hierin de vereiste testen en certificaten op te nemen. Uitgangspunt hierbij is, zoveel mogelijk gebruik te maken van reeds bestaande ISO 9001 certificaten. Deze certificaten beschrijven het kwaliteitssysteem van het bedrijf.

Vaak is het kwaliteitssysteem opgebouwd uit procedures en werkinstructies. De procedures beschrijven de projectorganisatie, inkoopprocedures, etc. De werkinstructies hebben betrekking op de totstandkoming van het eindproduct. Van belang is dat het binnenstedelijk gebiedsmanagement kritisch met het kwaliteitssysteem omgaat. Kritisch in de zin van de eventuele aanpassing van of aanvulling op het bestaande kwaliteitssysteem. Aanvullingen of aanpassingen zullen vooral betrekking hebben op de werkinstructies die voor de stakeholders van cruciaal belang zijn. Hierbij valt te denken aan de uitvoering van bepaalde activiteiten, zoals het tijdstip en de frequentie van schoonmaakdiensten, beveiliging, reiniging, plantsoenonderhoud, vuilnisophaaldienst, e.d.

Omdat niet alleen de eindprestatie van belang is, maar ook de manier waarop deze tot stand komt, moeten de werkinstructies onderdeel uitmaken van de opdracht. Daarnaast geeft een kwaliteitssysteem meer garantie en controlemogelijkheden op de vereiste prestaties. Het laten opstellen van een kwaliteitssysteem door de opdrachtnemers is daarom te beschouwen als een kritische succesfactor.

ad c. Kwaliteitssysteem toetsen

Om effectief en betrouwbaar van het kwaliteitssysteem van de uitvoerende partijen gebruik te maken, zal het binnenstedelijk gebiedsmanagement deze dienen te toetsen. Schroote³⁷ onderscheidt hier een procedurele toets en een technische toets.

Met de procedurele toets wordt gecontroleerd of er volgens de procedures en werkinstructies gewerkt wordt, of de nodige testen zijn uitgevoerd en of de testresultaten overeenkomen met de afgesproken prestaties. Als dit niet het geval is, zal het binnenstedelijk gebiedsmanagement de uitvoerende partijen verzoeken verbetervoorstellen te formuleren.

Wanneer strikt volgens het kwaliteitssysteem wordt gewerkt, is de procedurele toets vaak voldoende. Echter om risico's zoveel mogelijk uit te sluiten kunnen ook technische toetsen worden uitgevoerd. Deze omvatten een inspectie van de kwaliteit van het eindproduct of de geleverde dienst. Ook hier geldt, dat als de geleverde prestaties afwijken van hetgeen dat is afgesproken, uitvoerende partijen met verbetervoorstellen dienen te komen.

³⁷ Ir.P.Schroote; Kwaliteitsmanagement gedurende het bouwproces; SerVicE_Magazine. Jaargang 8, nr. 3

Aangezien de werkinstructies voor het gebiedsmanagement net zo belangrijk zijn als de uiteindelijk prestaties, zijn beide toetsen noodzakelijk om vast te stellen of de opdrachtnemer haar verplichtingen is nagekomen. Voor goed kwaliteitsmanagement, en daarmee gebiedsmanagement, is dit aandachtspunt van essentieel belang.

ad d. Toezien op naleving van het gebiedsreglement en (samenwerkings)overeenkomsten

Niet alleen de overeengekomen prestaties van de uitvoerende bedrijven en de leveranciers zijn onderwerp van toetsing en controle. Nadat bepaalde voorwaarden en richtlijnen zijn vastgelegd in het gebiedsreglement of nadat bepaalde samenwerkingsverbanden zijn aangegaan, dient het gebiedsmanagement er op toe te zien, dat ook deze worden nageleefd. Het binnenstedelijk gebiedsmanagement kan door het collectief gemandateerd worden om corrigerend op te treden of sancties te treffen.

In feite geldt hier hetzelfde als bij punt c. Controle op naleving van afspraken doet afspraken nakomen. Daarmee is ook dit aandachtspunt te beschouwen als een kritische succesfactor.

ad e. Evaluatie van interventiestrategieën

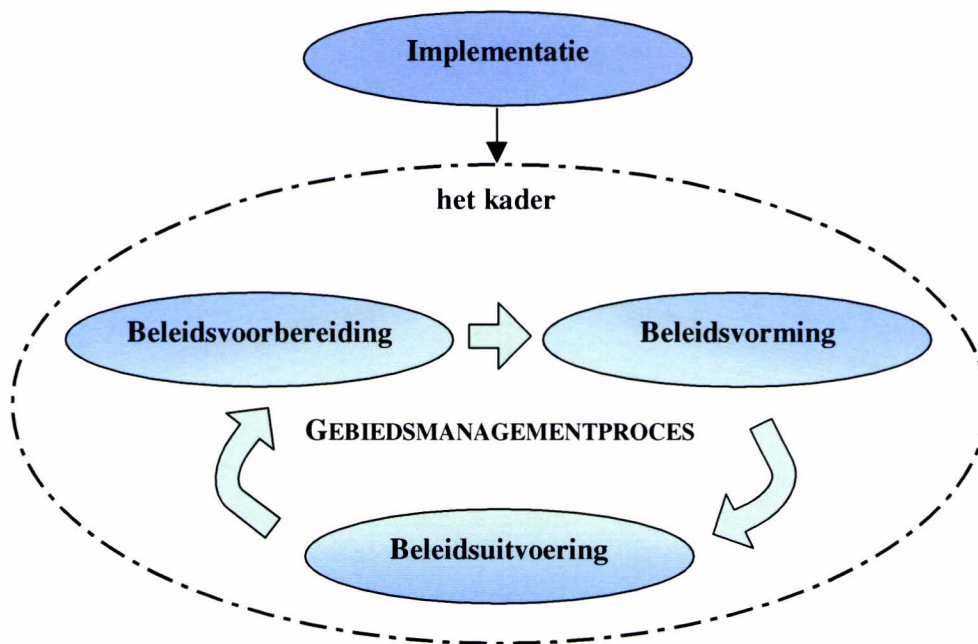
Nadat bepaalde interventiestrategieën zijn uitgevoerd, dient het binnenstedelijk gebiedsmanagement te evalueren in hoeverre deze interventiestrategieën (zullen gaan) leiden tot de beoogde doelstellingen uit de gebiedsvisie. Hieruit kan lering getrokken worden voor een nieuw beleidsvormingsproces (toekomstige interventiestrategieën).

Evaluatie van de interventiestrategieën dwingt het gebiedsmanagement kritisch te kijken naar haar eigen kerntaak, te weten het formuleren van een gebiedsbeleid. Essentieel voor het bereiken van haar doelstelling wordt dit aandachtspunt echter niet geacht. Immers, pas nadat doelstellingen zijn nagestreefd, kan de evaluatie plaats vinden.

3.4 CONCLUSIE

Hoewel niet alle aandachtspunten zijn aan te merken als kritische succesfactoren, kan wel geconcludeerd worden, dat de gevonden aandachtspunten niet specifiek van toepassing zijn op het binnenstedelijk woon- en werkgebied. Omdat de aandachtspunten gericht zijn op het proces gelden deze voor praktisch elk type gebied waar het concept van gebiedsmanagement wordt toegepast.

Een andere conclusie die getrokken kan worden is, dat de implementatiefase niet tot het gebiedsmanagementproces behoort, maar daaraan vooraf gaat. In de implementatiefase worden de kaders bepaald waarbinnen het gebiedsmanagement dient te functioneren. De aandachtspunten die bij de implementatie benoemd zijn, gelden bijna allemaal als kritische succesfactoren omdat dit de minimale voorwaarden zijn om het gebiedsmanagement van de grond te krijgen. Daarom zijn deze aandachtspunten vooral van belang voor diegenen die voornemens zijn binnenstedelijk gebiedsmanagement te initiëren. Het gebiedsmanagementproces bestaat uit de overige drie fases en is cyclisch van karakter. De beleidsvoorbereiding, de beleidsvorming en de beleidsuitvoering volgen elkaar chronologisch op (zie onderstaand figuur). Wat overigens niet wegneemt, dat vanuit elk deelproces zowel vooruit als teruggekoppeld moet worden.



schema 4. Relatieschema Deelprocessen Gebiedsmanagementproces

In het kader van de gezamenlijke verantwoordelijkheid (conceptpunt a.) heeft het gebiedsmanagement in de beleidsvoorbereidingsfase voornamelijk een ondersteunende taak. Dit houdt in; consulterend met betrekking tot de gebiedsvisie en coördinerend ten aanzien van de besluitvormingsprocedures.

Tijdens de beleidsvorming heeft het gebiedsmanagement een beleidsmatige verantwoordelijkheid. Dat wil zeggen, dat het gebiedsmanagement verantwoordelijk is voor de gekozen strategieën waarmee de gebiedsvisie nagestreefd wordt. Het zal hier dan met name gaan over interventiestrategieën. Ten aanzien van samenwerkingstrategieën blijft het gebiedsmanagement een consulterend taak vervullen. Immers, ondanks dat het gebiedsmanagement mogelijkheden tot synergie- of inkoopvoordeel constateert, kan het partijen niet verplichten met elkaar samen te werken.

Het gebiedsmanagement vervult gedurende de beleidsuitvoeringsfase een toezichhoudende taak. Dat wil zeggen, een verantwoordelijkheid met betrekking tot het houden van toezicht op de naleving van afspraken die uit de besluitvormings- en samenwerkingsprocedures voortvloeien.

De grens tot waar het binnenstedelijk gebiedsmanagement het collectief van vastgoedeigenaren consulteert en vanaf waar het zelf initieert ligt dus tussen de beleidsvoorbereiding en beleidsvorming. Echter precies aan te geven is deze grens niet. Zo kan de VvG het gebiedsmanagement de vrije hand geven op het gebied van veiligheid diverse interventiestrategieën te initiëren, terwijl het enkel geconsulteerd wil worden met betrekking tot de parkeerregulering.

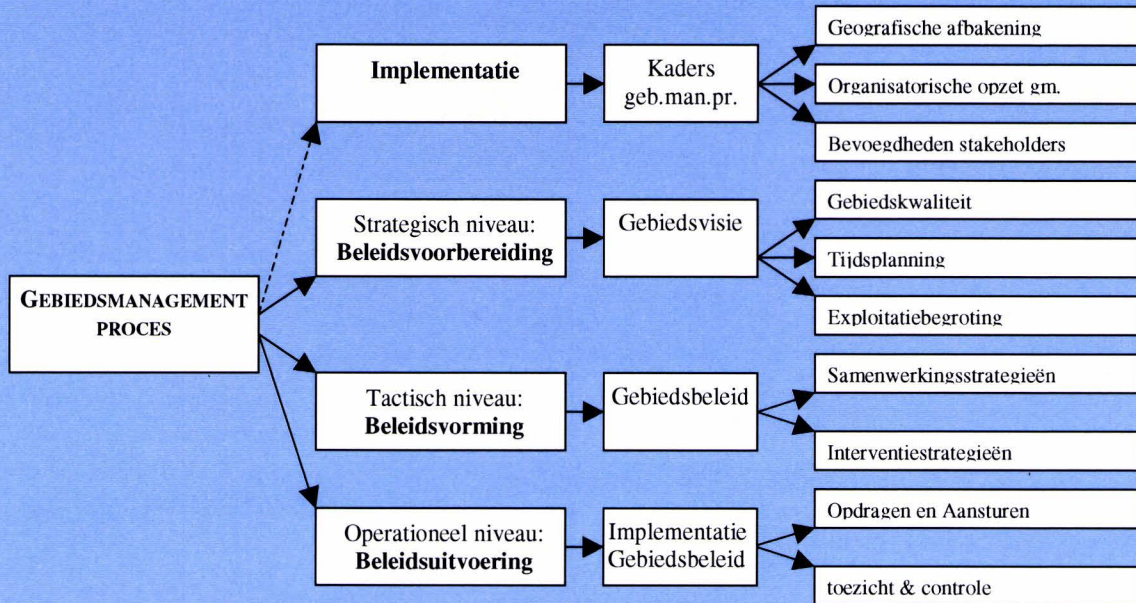
De mate waarin het gebiedsmanagement in staat wordt gesteld zelf te initiëren, zal voornamelijk afhangen van het vertrouwen bij haar stakeholders. Immers om namens de stakeholders op eigen initiatief interventies door te voeren, zal het gebiedsmanagement bepaalde bevoegdheden en middelen moeten hebben. Hierbij dient aangetekend te worden, dat zelfs wanneer het gebiedsmanagement voldoende vertrouwen en middelen geniet, haar bevoegdheden beperkt zullen blijven. Dit komt doordat de gemeente bepaalde verantwoordelijkheden, zoals de openbare orde en de daartoe behorende sancties, bij wet niet mag afstaan. Daarnaast zullen private vastgoedeigenaren nooit scheutig zijn in het overdragen van beslissingbevoegdheid omtrent hun vastgoed.

3.5 SAMENVATTING

Hoofdstuk 3 gaat in op diverse aandachtspunten die het gebiedsmanagement kent ten aanzien van het gebiedsmanagementproces, die het best te verwoorden is als:

De voortdurende publiek-private optimalisering van de gebiedskwaliteit.

Het gebiedsmanagementproces, zoals deze is benaderd in dit hoofdstuk, is schematisch als volgt weer te geven.



Tijdens de implementatiefase wordt stilgestaan bij de vraag, welke aspecten er allemaal benodigd zijn om binnenstedelijk gebiedsmanagement van de grond te krijgen en succesvol 'in de lucht' te houden. Hiertoe worden er een aantal aandachtspunten genoemd, waarvan als succesfactor kunnen worden aangemerkt:

1. *Tijdige promotie van gebiedsmanagement;*
2. *Aanwezigheid van Startkapitaal;*
3. *Overdracht beslissingsbevoegdheid over openbare ruimte en beheerbudgetten;*
4. *Stakeholders organiseren in stichting of vereniging van gebiedsbelangen;*
5. *Verplichte Participatie contractueel opnemen in koop-/ huurovereenkomst;*
6. *Verantwoordelijkheid voor participatie laten berusten bij vastgoedeigenaren;*
7. *Gebied afbakenen op omvang, aantal stakeholders en functies.*

Gedurende de beleidsvorbereiding wordt onderzocht welke kansen, bedreigingen, behoeften, klachten en ambities er zijn, om zodoende de geldende gebiedsvisie te valideren en eventueel ter discussie te stellen. Immers, het is de gebiedsvisie die tijdens de ontwikkelingsfase ten grondslag lag aan de bebouwde omgeving, zo zal een gevalideerde gebiedsvisie ten grondslag moeten liggen aan de diverse interventiestrategieën tijdens de beheerfase.

Uiteindelijk is het collectief van stakeholders verantwoordelijk voor de gekozen gebiedsvisie en ligt de besluitvorming daaromtrent ook bij hun. Als succesfactoren zijn hier te noemen:

8. *Periodiek initiëren van marktonderzoek;*
9. *Feedback en vertrouwen door het vestigen van een frontoffice;*
10. *Tegenstrijdige belangen compenseren met het collectieve belang;*
11. *Bewaken toegankelijkheid en duidelijkheid besluitvormingsprocedures.*

Tijdens de beleidsvorming tracht het gebiedsmanagement te komen tot een gebiedsbeleid. Dit gebiedsbeleid verwoord een aantal interventie- en samenwerkingsstrategieën waarmee de gebiedsvisie kan worden gehandhaafd cq. nagestreefd.

Kortom tijdens de beleidsvoorbereiding staat het gebiedsmanagement voor de vraag, welke acties er ondernomen moeten worden om zo efficiënt mogelijk de in de gebiedsvisie verwoorde doelstellingen te bereiken. Aandachtspunten die als succesfactor kunnen worden aangemerkt zijn:

12. *Opzetten en beheren van centraal Platform;*
13. *Behartiging van minder collectieve belangen afwegen tegen integriteit;*
14. *Opzetten en handhaven van het gebiedsreglement;*
15. *Gebiedsbeleid communiceren in een Implementatieplan.*

De beleidsuitvoeringsfase staat in het teken van de controle op de naleving van de gemaakte afspraken. Het betreft hier zowel afspraken die de stakeholders onderling met elkaar zijn overeengekomen, als afspraken tussen het gebiedsmanagement en de uitvoerende partijen. Hierbij wordt een beroep gedaan op het kwaliteitsmanagement. Als succesfactoren in dit deelproces, zijn aan te merken:

16. *Verantwoordelijkheden van toezicht en uitvoering vastleggen en scheiden;*
17. *Uitvoerende partijen een kwaliteitssysteem laten opstellen;*
18. *Kwaliteitssysteem toetsen;*
19. *Toeziën op naleving van reglement en (samenwerkings)overeenkomsten.*

Naast de gevonden succesfactoren, kan het volgende geconcludeerd worden:

- *Alle benoemde aandachtspunten zijn uniform toepasbaar op praktisch elk type gebied;*
- *Tijdens de implementatiefase worden de kaders bepaald waarbinnen het gebiedsmanagement dient te functioneren. Deze fase staat daarom los van het gebiedsmanagementproces;*
- *De aandachtspunten die genoemd zijn bij de implementatiefase, zijn van belang voor de initiatiefnemers van gebiedsmanagement;*
- *De aandachtspunten die gelden voor de beleidsvoorbereidingsfase, de beleidsvormingsfase en de beleidsuitvoeringsfase zijn van belang voor het binnenstedelijk gebiedsmanagement.*
- *Het gebiedsmanagementproces is cyclisch van karakter;*
- *Het gebiedsmanagement kent:*
 - *een ondersteunende taak tijdens de beleidsvoorbereiding;;*
 - *een beleidsmatige verantwoordelijkheid tijdens de beleidsvorming;*
 - *een toezichthoudende verantwoordelijkheid tijdens de uitvoeringsfase;*
- *De grens tot waaraan het gebiedsmanagement moet consulteren en wanneer het zelf mag initiëren is afhankelijk van het vertrouwen in gebiedsmanagement.*
- *Zelfs bij een groot vertrouwen in gebiedsmanagement zullen de bevoegdheden van gebiedsmanagement gering zijn.*

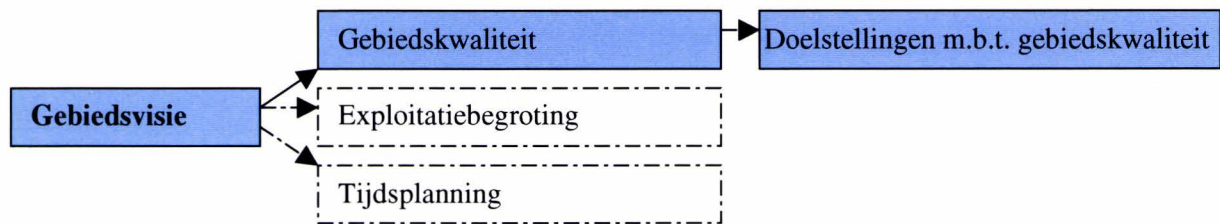
Soort

4 BINNENSTEDELIJKE GEBIEDSKWALITEIT

4.1 INLEIDING

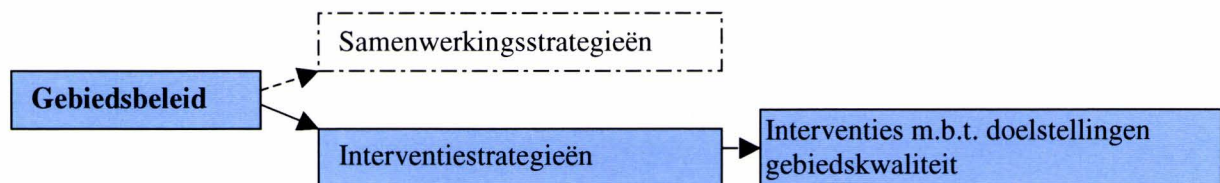
Daar waar het vorige hoofdstuk in ging op de procesmatige kant van het binnenstedelijk gebiedsmanagement, gaat dit hoofdstuk in op de projectmatige kant. Immers het binnenstedelijk gebiedsmanagement dient ook op inhoud aan te sturen.

Hier wordt ingegaan op de aandachtspunten met betrekking tot de gebiedskwaliteit. Afhankelijk van de context van het gebied kunnen deze als doelstelling in de gebiedsvisie worden opgenomen. De exploitatiebegroting en de tijdsplanning waarbinnen een gebiedskwaliteit tot stand moet komen blijven buiten beschouwing.



schema 5. Doelstellingen m.b.t. de gebiedskwaliteit staan in dit hoofdstuk centraal

Vervolgens zullen de doelstellingen in de gebiedsvisie verder uitgewerkt moeten worden naar concrete strategieën. In paragraaf 3.3.3 werden hiertoe samenwerkingsstrategieën en interventiestrategieën onderscheiden. Op tactisch niveau worden de aandachtspunten verder uitgewerkt naar mogelijke interventies die hiertoe kunnen dienen. De samenwerkingsstrategieën blijven buiten beschouwing.



schema 6. Doelstellingen m.b.t. de gebiedskwaliteit worden verder uitgewerkt naar concrete interventiestrategieën

Voordat ingegaan kan worden op de projectmatige uitwerking van de gebiedskwaliteit, moet bekend zijn wat hieronder wordt verstaan. Dit hoofdstuk bestaat daarmee uit twee delen. Het eerste deel (paragraaf 4.2) definieert wat dit rapport verstaat onder binnenstedelijk gebiedskwaliteit. Het tweede deel (paragraaf 4.3) werkt deze definitie verder uit naar aandachtspunten en interventies.

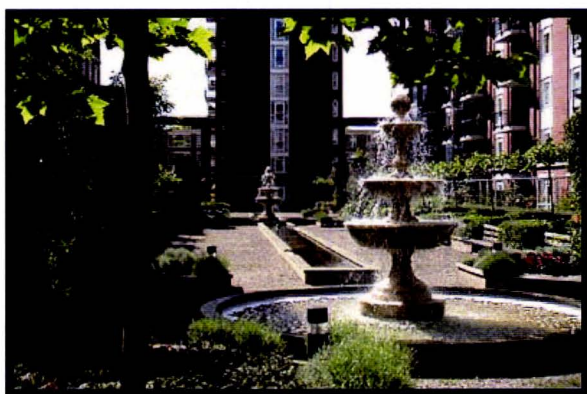
4.2 BINNENSTEDELIJKE GEBIEDSKWALITEIT

4.2.1 EEN DEELGEBIED IN DE BINNENSTAD

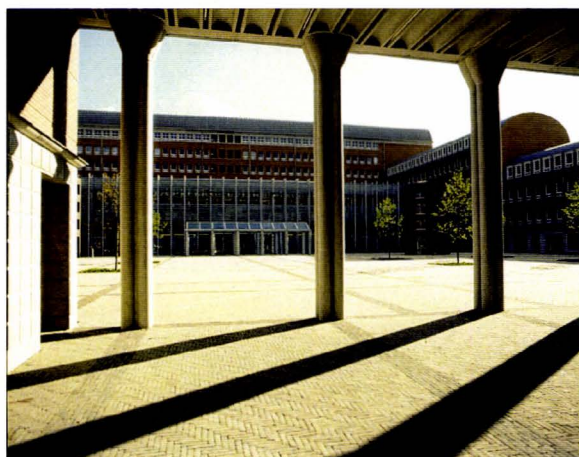
Volgens het kwaliteitsbegrip zou binnenstedelijke gebiedskwaliteit uitgelegd moeten worden als: *de mate waarin het binnenstedelijk gebied voorziet in de behoefte van de gebruiker*. Echter het binnenstedelijk gebied heeft verschillende soorten gebruikers (zie paragraaf 3.2.1) en meerdere functies. Om deze reden is een kwaliteitsoordeel met betrekking tot het totale binnenstedelijke gebied moeilijk te geven en weinig zinvol.

Zinvoller is het om in het binnenstedelijk gebied, deelgebieden te onderscheiden. Van Dinteren³⁸ definieert een deelgebied als een gebied, waarin een herkenbare samenhang tussen de verschillende ruimtelijke functies aanwezig is. Deze samenhang tekent zich af in de vorm van homogene, ruimtelijk-functionele deelgebieden met elk hun functionele specialisatie en herkenbare ruimtelijke kwaliteit. Hierbij valt te denken aan het woongebied, de kantorengordel, het horecakwartier, het winkelgebied, etc.

Van Dinteren stelt, dat de samenhang tussen de verschillende ruimtelijke functies bepalend is voor de positionering en de continuïteit van het deelgebied. Echter, in paragraaf 3.3.1 punt h. werd aangegeven dat het binnenstedelijk gebiedsmanagement gekoppeld dient te worden aan een zorgvuldig gekozen gebied, waarin de samenstelling van alle gebiedskenmerken de gewenste vastgoedgebruikers (zittende of potentiële) een optimale gebiedskwaliteit biedt. Het is dus niet alleen de samenhang tussen de ruimtelijke functies die bepalend is voor de gebiedskwaliteit. Het is de samenhang tussen alle gebiedskenmerken. Hierbij moet dus ook gedacht worden aan de toegepaste architectuur, stedenbouwkundige structuur, parkeer- en groenvoorzieningen, e.d.



figuur 8. Binnenplein La Cour



figuur 9. Binnenplein Paleis van Justitie

De vraag is nu of een binnestedelijke woon- en werkgebied, zoals het Paleiskwartier, ook beschouwd kan worden als een deelgebied. Enerzijds is het woon- en werkgebied minder homogeen van ruimtelijk functionele opzet. Anderzijds onderscheidt het Paleiskwartier zich wel van haar omgeving door een herkenbare architectuur en stedenbouwkundige opzet. Zo zijn bijvoorbeeld nagenoeg alle deelprojecten voorzien van een semi-openbare binnenruimte en een postmodernistische (klassieke) architectuur. Daarnaast kan afgevraagd worden of het gebied juist gekozen is. Vooralsnog mag hier wel van uit worden gegaan, omdat in de vastgoedwereld consensus bestaat over het feit dat gemengde gebieden leefbaarder en daardoor aantrekkelijk zijn.

Dit rapport is dan ook van mening dat er sprake is van een deelgebied, als het gebied zich van haar omgeving onderscheidt door een bepaalde homogeniteit. Bijvoorbeeld in de gebruikerssamenstelling, architectuur, stedenbouwkundige typologie, ruimtelijk functionele opzet of een combinatie daarvan.

³⁸ Dr. J.H.J. Dinteren; Stadscentrum-management. Uit: Handboek Stedelijk Beheer, blz. E4-4, 4-21 t/m 4-24.

4.2.2 RUIMTELIJKE KWALITEIT

Naar aanleiding van de vorige paragraaf mag geconcludeerd worden dat de samenhang tussen de diverse gebiedskenmerken bepalend is voor de gebiedskwaliteit. Immers een hoge gebiedskwaliteit is van directe invloed op de positionering en de continuïteit van het gebied. Ook in hoofdstuk 2 werd bij diverse beheerconcepten aangegeven dat een optimale gebiedskwaliteit benaderd moet worden als een gemeenschappelijk en integraal geheel van gebiedskenmerken. Echter gebiedskenmerken zijn er talrijk en daarmee is nog steeds onduidelijk waar een hoge gebiedskwaliteit nu van afhangt.

Het Ministerie van VROM en het NIROV duidt de kwaliteit van de bebouwde en onbebouwde omgeving aan met de term 'ruimtelijke kwaliteit'. Gebiedskwaliteit en ruimtelijke kwaliteit zijn in die zin hetzelfde, met het verschil dat de gebiedskwaliteit verbonden is met afgebakende ruimte, namelijk het deelgebied.

Het NIROV³⁹, vat ruimtelijke kwaliteit op als een driedimensionaal begrip, dat geoperationaliseerd kan worden in termen van vorm, functie en tijd. Analoog hieraan beschrijft de Nota Ruimtelijke ordening VINEX de ruimtelijke kwaliteit aan de hand van een belevingswaarde, een gebruikswaarde en een toekomstwaarde.

De Nota 'Ruimte voor Architectuur' kent ook een dergelijke onderverdeling. Echter omdat deze Nota alleen betrekking heeft op de bebouwde omgeving, spreekt men van een 'culturele waarde' in plaats van een 'belevingswaarde'. De 'culturele waarde' maakt hier dus onderdeel uit van de 'belevingswaarde'.

Klarenbeek en Doevendans⁴⁰ beschrijven de stedelijke kwaliteit als resultante van de basiskwaliteit, de gespecificeerde kwaliteit en de onverwachte kwaliteit. De basiskwaliteit heeft betrekking op het technische, het economische en het functionele concept van een ruimtelijke omgeving. De gespecificeerde kwaliteit betreft de typische identiteit van de stad welke afhankelijk is van de typische historie van de stad, de vorm en de functionele samenstelling. Zo draagt Tilburg haar identiteit uit als 'moderne industriestad', 's-Hertogenbosch als 'sfeervolle en trotse stad', Eindhoven met de slogan 'voorop in technologie' e.d.. De onverwachte kwaliteit behelst de onbekende, potentiële kwaliteit van de stad, waaraan nu moet worden gewerkt en die in de toekomst moet worden geactualiseerd. Gekeken naar hun betekenis komen ook deze kwaliteiten overeen met respectievelijk de gebruiks-, de belevings- en de toekomstwaarde.

Aan de hand van diverse literatuur is in onderstaande tabel een overzicht gegeven hoe de verschillende auteurs de kwaliteit van de bebouwde en onbebouwde omgeving beschrijven en categoriseren. Wat hierbij opvalt is, dat alle benaderingen min of meer een gebruikswaarde en een belevingswaarde onderscheiden. Het verschil tussen de verschillende benaderingen is vooral terug te vinden in de manier waarop het effect van de toekomstwaarde op de gebiedskwaliteit wordt meegenomen. Waar deze benaderingen van elkaar verschillen, zullen hieronder stellingen worden ingenomen.

Hortulanus	NPDS ⁴¹	NIROV	Van Dinteren	Klarenbeek/ Doevendans
Sociaal ruimtelijke eenheid	Duurzame stedebouw	Ruimtelijke kwaliteit	Binnenstad als product	prestatie-eisen ruimtelijke omgeving
Gebruiks- en belevingsfunctie	Ruimtelijke kwaliteit	Gebruikswaarde	Functionele waarde	Basiskwaliteit
		Belevingswaarde	Beeldvorming	Gespecificeerde kwaliteit
		Toekomstwaarde		Onverwachte kwaliteit
Plannings-/ bestuursfunctie	Proceskwaliteit			
Economische functie	Milieukwaliteit			

tabel 2. overzicht categorisering gebiedskwaliteit

³⁹ Het Nederlands Instituut Ruimtelijke Ordeningen en Volkshuisvesting

⁴⁰ K. Doevendans; F.S.M. Klarenbeek; *Ruimtelijke kwaliteit; ambitie en strategie*; Handboek stedelijk Beheer, blz.5-4, 5-21

⁴¹ Nationaal Pakket Duurzame Stedebouw, 1999

Het NIROV plaatst de milieukwaliteit (de klimatologische en ecologische aspecten) onder de toekomstwaarde. Daarmee neemt het NIROV de milieukwaliteit integraal mee in haar benadering van de ruimtelijke kwaliteit. Het NPDS daarentegen koppelt de milieukwaliteit los van de ruimtelijke kwaliteit. Dit rapport deelt de visie van het NIROV. Milieutechnische aspecten kunnen immers niet afzonderlijk van de ruimtelijke oplossingen beschouwd worden.

Bijna in alle literatuur wordt het belang van de proceskwaliteit onderkend. Behoudens Hortulanus⁴², stellen alle auteurs, dat de proceskwaliteit geen onderdeel uitmaakt van de ruimtelijke kwaliteit. Een hoge proceskwaliteit geeft echter wel meer zekerheid op het bereiken van een hoge ruimtelijke kwaliteit. De door Hortulanus genoemde plannings- en bestuursfunctie zegt iets over de woonbuurt als bestuur- en planningseenheid, echter niets over de ruimtelijke kwaliteit van de buurt..

De economische functie, als één van de door Hortulanus aangegeven functies van een woonbuurt, is breed interpreteerbaar. In elke fase van het bouwproces zijn er economische belanghebbenden. Echter in de beheerfase vertegenwoordigt het gebied voornamelijk een economische waarde voor de vastgoedeigenaren en de vastgoedgebruikers van het vastgoed. Hortulanus geeft daarbij aan, dat een hoge 'gebruiks- en belevingswaarde', zowel bestuurlijk als economisch profijtelijk is. Daarmee kan de economische functie, als een resultaat van de gebruikswaarde (exploitatieopbrengst) en/ of toekomstwaarde (restwaarde), buiten beschouwing blijven.

Een belangrijk aspect wat echter vrij vaak nog onderbelicht blijft, is de kwaliteit van het sociale klimaat. Enkel Keeris (paragraaf 2.2.2) en Hortulanus (zie paragraaf 2.2.4) benadrukken dat de kunst van het samenleven voor een leefbaar verblijfsklimaat steeds belangrijker wordt, waardoor het accent steeds meer komt te liggen op de sociale aspecten in de buurt/ wijk.

Op basis van het bovenstaande benadert dit rapport de gebiedskwaliteit van het binnenstedelijke kantoor- en woongebied conform de benadering van de ruimtelijke kwaliteit door het NIROV. Echter met het verschil, dat dit rapport in de gebiedskwaliteit ook nog een 'sociale' belevingswaarde onderscheidt.

⁴² Dr. R. P. Hortulanus; *Leefbaarheid: definities en interventies*; Uit Handboek Stedelijk Beheer,

4.3 VIER DEELKWALITEITEN

De in deze paragraaf genoemde aandachtspunten dienen ter onderbouwing van de gewenste gebiedskwaliteit. Per aandachtspunt zullen mogelijke interventies geformuleerd worden, die in het gebiedsbeleid kunnen worden opgenomen.

In deze paragraaf worden de aandachtspunten gecategoriseerd naar:

- *de visuele belevingswaarde;*
- *de sociale belevingswaarde;*
- *de gebruikswaarde;*
- *de toekomstwaarde.*



figuur 10. De Oude Gracht in Utrecht, een leefbare binnenstad met veel publieksfuncties

4.3.1 DE VISUELE BELEVINGSWAARDE

Klarenbeek en Doevendans⁴³ trachten te komen tot een methodiek die de gewenste eisen en waarden met betrekking tot de ruimtelijke kwaliteit tot uitdrukking brengt en, indien mogelijk, meet- en toetsbaar maakt. Analoog aan het Bouwbesluit, beschrijven zij deze methodiek aan de hand van prestatieconcepten, die de basis vormen voor nader gedefinieerde prestatie-eisen.

Omdat de basiskwaliteit (zie 4.2.2) van het stedelijk gebied inmiddels beheerst wordt, concluderen Klarenbeek en Doevendans, dat het ruimtelijke kwaliteitsdenken meer dan voorheen gericht zal moeten zijn op vorm en beeld van de stad. Hun prestatieconcepten hebben dan ook voornamelijk betrekking op de relatie tussen de materiele samenhang van de ruimtelijke omgeving en de visuele beeldvorming bij de gebruiker. Hiermee vormt hun theorie een goede basis voor de uitwerking van de visuele belevingswaarde van de ruimtelijke omgeving.

Ten aanzien van de visuele belevingswaarde kent het gebiedsmanagement de volgende aandachtspunten:

- a. *Betekenisgeving;*
- b. *Oriëntatiemogelijkheden en Herkenbaarheid;*
- c. *Historische Wetmatigheden.*

a. Betekenisgeving

Eén van de belangrijkste eigenschappen van de ruimtelijke omgeving is de mate waarin de omgeving in staat is betekenissen op te roepen. Leering (1992) geeft aan dat deze eigenschap de ruimtelijke omgeving herkenbaar maakt en een eigen identiteit geeft. Het leren kennen, aanvoelen, verstaan van de omgeving en het identificeren met de omgeving wordt het 'mentale beeld' genoemd. Dit beeld geeft de reactie van de kijker (gebruiker) weer op zaken als: vorm, kleur, geur, etc. Net als in de kunst kan dit beeld mooi of lelijk zijn. Tevens reageert de gebruiker, als gevolg van het mentale beeld, op een bouwwerk en de omgeving van een bouwwerk. Hoe sterker dit beeld bij de kijker (gebruiker) gegenereerd wordt, des te sterker de locatie in herinnering zal blijven.

Ook de ruimtelijkheid beïnvloedt de betekenis die de waarnemer aan de ruimtelijke omgeving geeft. De ruimtelijkheid wordt onder meer bepaald door het straten- en wegenpatroon (vaat- en maaswijdte), de textuur van de omgeving (doordringbaarheid, klein-/ grootschaligheid) en de aanwezige begroeiing. Het kwantificeren en meten gebeurt visueel. Volgens Slebos (1992) relateert de waarnemer een eigen maat, bijvoorbeeld die van zichzelf, met de reële ruimtelijke omgeving. Dit kan mensen stimuleren de ruimtelijke omgeving bewust ruimtelijk te zien, niet als theoretisch wiskundig model, maar als deel van de eigen ruimtelijke werkelijkheid.

Mogelijke prestatie-eisen, die het gebiedsmanagement als onderdeel van haar interventiestrategieën kan meenemen, hebben betrekking op het in stand houden of het tot stand laten komen van:

- *architectonische stijlen en tijdvlakken;*
- *de 'kleur' van de bebouwde en onbebouwde (de groene ruimte, pleinen, ed.) omgeving;*
- *de aanwezigheid en integratie van beeldende kunst en architectuur met een grote A;*
- *een opmerkelijk spel in de verhoudingen tussen massa en ruimte;*
- *een eenduidige en herkenbare verhouding tussen massa en ruimte.*

⁴³ F.S.M. Klarenbeek en K. Doevendans; *Ruimtelijke kwaliteit; ambitie en strategie*; Uit 'Het Handboek Stedelijk beheer', blz. B5-20 t/m B5-22.

b. Oriëntatiemogelijkheden en Herkenbaarheid

Ten behoeve van een bewuste visuele beleving, kan de gebiedsvisie ook doelstellingen formuleren met betrekking tot de mate waarin oriëntatie in en herkenbaarheid van de ruimtelijke omgeving aanwezig is. Lynch (1981) geeft aan, dat de algemene beeldkarakteristiek van de ruimtelijke omgeving hiervoor belangrijk is. Deze algemene beeldkarakteristiek wordt bepaald door stedenbouwkundige concepten (de middeleeuwse stad met zijn grillige en kleinschalige straten- en verkavelingspatroon; de tuinstad, de functionele stad, e.d.), stedenbouwkundige ordeningsprincipes (verkavelingspatroon, het cluster, de wooneenheid, e.d.) en de typering van eventuele landschappelijke vormen en toegepaste groenstructuren op stads-, wijk-, buurtniveau. Vanzelfsprekend is ook hier de gebruiker van de stedelijke omgeving het uitgangspunt.

Met betrekking tot de oriëntatiemogelijkheden of de herkenbaarheid kunnen prestatie-eisen betrekking hebben op het in stand houden of het tot stand laten komen van:

- *een herkenbare ruimtelijke ordening en stedenbouwkundige typologie;*
- *een herkenbare landschappelijke vorm en toegepaste groenstructuren;*
- *markante omgevingselementen.*

c. Historische Wetmatigheden

De Italiaanse architect Aldo Rossi vraagt aandacht voor de kwaliteit van de stad als een door de mens in actieve zin gemaakt object. De stad is voor Rossi niet alleen het direct zichtbare beeld en de bedding voor het alledaagse functioneren, die beide sterk aan verandering onderhevig zijn, maar kent een onderliggende structuur die permanentie heeft. Enerzijds betreft het hier de in de loop der tijd gegroeide en gecreëerde vorm (de morfologische wetmatigheden), anderzijds komt deze structuur voort uit de in de loop der geschiedenis toegepaste architectuur en stedenbouw (de typologische wetmatigheden).

Aldo Rossi wordt in zijn opvatting bijgestaan door Lynch. Ook Lynch geeft aan hoe belangrijk het is, het ontworpen karakter van de bebouwde omgeving in ogenschouw te nemen, evenals de normen en waarden die als het ware de ideologische legitimatie van dit ontwerp vormen. Prestatie-eisen hebben hier betrekking op het in stand houden en respecteren van:

- *morfologische wetmatigheden (de geografische ligging in het landschap);*
- *stedenbouwkundige wetmatigheden (de gegroeide stad).*

4.3.2 DE SOCIALE BELEVINGSWAARDE

Wijken en buurten worden niet alleen visueel beleefd, maar kennen ook een sociale belevingswaarde. Wijken en buurten worden daarom ook wel met het verzamelwoord 'sociaal ruimtelijke eenheden' aangeduid. Omdat de sociale belevingswaarde zowel beleefd als tot stand gebracht wordt door de vastgoedgebruikers, hebben de hieronder geformuleerde eisen betrekking op deze groep.

Aan de hand van verschillende theoretische leefbaarheidsbenaderingen⁴⁴ worden ten aanzien van de sociale belevingswaarde de volgende aandachtspunten onderscheiden:

- a. *Sociale controle;*
- b. *Identificatie met medegebruikers;*
- c. *Bevolkingsdifferentiatie & Branchemix.*

a. Sociale controle

Door de toegenomen mobiliteit en de technologische ontwikkelingen in de communicatie, is de afhankelijkheid van de directe (sociale) omgeving afgenomen. Relatienetwerken ontstaan steeds meer buiten het directe woongebied, waardoor de sociaal-economische positie van bewoners minder verbonden is met de directe woonomgeving. De eigen woonstijl wordt steeds meer ontleend aan maatschappelijke referentiemogelijkheden. Door de modernisering van de westerse maatschappij is de betrokkenheid bij de directe leefgemeenschap (buurt) afgenomen, waardoor de sociale controle afneemt.

Door het initiëren van diverse buurt evenementen, voordeelacties, opleidingen of cursussen voor de vastgoedgebruikers in het gebied, wordt de sociale betrokkenheid met de directe leef(verblijf)gemeenschap versterkt en daarmee ook de sociale controle. Hierbij kan gedacht worden aan buurtfeesten, buurtmanifestaties, exposities, zelfverdedigingscursussen voor vrouwen, opleidingen die in het teken staan van de sociale hygiëne binnen horeca-ondernemingen, e.d. Tijdens de implementatiefase zullen duidelijke afspraken met de gemeente gemaakt moeten worden over de zeggenschap over en beschikbaarheid van de openbare ruimte voor dergelijke interventies (zie paragraaf 3.3.1 punt c).

b. Identificatie met medegebruikers

Door de modernisering heeft de buurt als leefgemeenschap tegenwoordig steeds meer te maken met de wijze waarop bewoners hun buurt beleven. Zowel de '*Reputatie*' als de '*Buurtspecifieke*' leefbaarheidsbenadering wijzen op de wens van bewoners zich te identificeren met hun medebuurtbewoners op een manier die gekenmerkt wordt door een zekere afstandelijkheid in combinatie met soepel verlopende contacten. Dit is mogelijk wanneer er binnen de gemeenschap sprake is van overeenstemmende omgangsnormen, waarden en punten die door alle vastgoedgebruikers voor het verblijfsklimaat als vanzelfsprekend en belangrijk geacht worden. Een zekere verscheidenheid wordt hierin wel gewaardeerd, mits dit niet leidt tot gedragsverschillen die als hinderlijk of bedreigend worden ervaren. Dergelijke gedragsverschillen zijn meestal verbonden met ideeën over fatsoen en netheid, en met gevoelens van schaamte en trots. Daarom wordt er gekozen voor een buurt met 'soortgenoten'. Een dergelijk homogene buurt heeft tegelijkertijd een sociaal klimaat met een eenduidige sociale reputatie. Naast de behoefte aan identificatie, voldoet een homogene buurt aan de behoefte aan statusconsistentie en maatschappelijke representatie.

Ten behoeve van overeenstemmende omgangsnormen spreekt Hortulanus (zie paragraaf 2.2.4) over het formuleren van gedragscodes op kleinschalig niveau. Het gebiedsmanagement kan hiertoe overgaan tot het formuleren van een gebiedsreglement waarin diverse verblijfsvoorwaarden en richtlijnen zijn opgenomen. Deze zullen voornamelijk betrekking hebben op:

- *het gebruik van de openbare voorzieningen, zoals bijvoorbeeld groen- en parkeervoorzieningen;*
- *het gebruik van diensten, zoals vuilnisophaal, gemeenschappelijk autogebruik;*
- *het melden van klachten, conflicten, ongeregelheden;*

⁴⁴ Dr. R. P. Hortulanus; *Leefbaarheid: definities en interventies*; Uit Handboek Stedelijk Beheer,

In het geval van misbruik of hinderlijk ‘verblijfsgedrag’ heeft het gebiedsmanagement een corrigerende taakstelling door de betreffende wangebruiker hierop aan te spreken en zondig sancties op te leggen (zie paragraaf 3.3.4 punt d.). Zo hoeven de vastgoedgebruikers veel minder zelf de confrontatie aan te gaan.

Hierin ligt niet alleen een taak voor het gebiedsmanagement. Omdat de vastgoedgebruikers in eerste instantie de ogen en oren van het gebied zijn, mag van hen verwacht worden dat ze het gebiedsmanagement op de hoogte stellen wanneer bepaalde partijen zich niet houden aan het gebiedsreglement.

c. Bevolkingsdifferentiatie & Branchemix

In de ogen van de landelijke overheid is onleefbaarheid verbonden met allerlei maatschappelijke vraagstukken en daarmee een uitdrukking van sociale achterstand, maatschappelijke isolement, etnische ruimtelijke concentraties en problemen met sociale integratie. In de ontwerpnota ‘stedelijke vernieuwing’ wordt vanuit een volkshuisvestelijk zichtpunt gewezen op het belang van een grotere woningdifferentiatie van bepaalde stedelijke buurten om de leefbaarheid in die buurten te vergroten. Met behulp van fysieke, volkshuisvestelijke, ruimtelijk en sociale maatregelen tracht men dit te bereiken.

Het spreekt voor zich dat gebiedsmanagement niet het antwoord is op alle maatschappelijke vraagstukken die te maken hebben met onleefbaarheid. De sociale achterstand en het maatschappelijke isolement van bepaalde bevolkingsgroepen zal met alleen de implementatie van gebiedsmanagement niet verholpen zijn. Echter het gebiedsmanagement kan dergelijke ontwikkelingen in een vroeg stadium signaleren en door middel van stimulerende interventies tegengaan. Hierbij kan gedacht worden aan een selectieve acquisitie van nieuwe gebruikers voor leegstaande (kantoor)ruimte/ appartementen om respectievelijk een juiste branchemix en bevolkingsdifferentiatie te verkrijgen.

4.3.3 DE GEBRUIKSWAARDE

De term gebruikswaarde geeft verwarring, omdat moeilijk aan te geven is wat wel en wat niet behoort tot de gebruikswaarde. Veel aspecten die bijvoorbeeld bij de visuele belevingswaarde benoemd zijn, zijn tevens van direct belang voor het gebruiksgemak van het gebied.

De gebruikswaarde wordt in deze paragraaf behandeld aan de hand van relatieve gebiedskenmerken en onmisbare gebiedskenmerken. Relatieve gebiedskenmerken ontlene hun belang aan de vastgoedgebruikers in en de context van het gebied. Onmisbare gebiedskenmerken staan los van deze context en dienen in elk gebied aanwezig te zijn. Zowel de 'Quality-of-live' benadering, als de 'Buurtspecifieke' benadering⁴⁵ onderschrijven dit onderscheid, waardoor deze twee benaderingen ten grondslag liggen aan de verdere uitwerking van de gebruikswaarde.

Ten aanzien van de gebruikswaarde kent het gebiedsmanagement drie aandachtspunten, die opgenomen kunnen worden in de gebiedsvisie, te weten:

- a. *Gebiedskenmerken in relatie tot de vastgoedgebruiker;*
- b. *Gebiedskenmerken in relatie tot de stedelijke, de historische en de geografische context;*
- c. *Onmisbare Gebiedskenmerken.*

Hierbij wordt aangetekend, dat de hierboven genoemde leefbaarheidsbenaderingen uitgaan van een woonbuurt omdat daar een leefklimaat verondersteld wordt. De nadruk ligt hier in eerste instantie op het 'zich thuis voelen'. Bij een kantorenlocatie wordt daar vooralsnog veel minder van uitgegaan, omdat daar de nadruk in eerste instantie ligt op functionaliteit en effectiviteit. Zoals in paragraaf 2.2.7 echter al is aangegeven neemt het belang van een leefbaar werkklimaat toe. De in deze paragraaf behandelde aandachtspunten worden daarom ook grotendeels van toepassing geacht op de kantoorfunctie in het binnenstedelijke kantoor- en woongebied.

a. **Gebiedskenmerken in relatie tot de vastgoedgebruiker**

De gebruikswaarde van het binnenstedelijk gebied kan, zoals het kwaliteitsbegrip beaamt, niet los gezien worden van de vastgoedgebruikers daarbinnen. De vastgoedgebruiker wordt vaak omschreven aan de hand van sociaal structurele variabelen. De sociaal structurele variabelen beschrijven de sociaal economische status, de sociale klasse, de etniciteit, de leeftijd, de huishoudensituatie en het al dan niet eigenaar zijn. Aan de hand van deze omschrijving kan het gebiedsmanagement meer inzicht krijgen in de behoefte aan bepaalde gebiedskenmerken (voorzieningen, branchemix, visuele elementen, e.d.) waarmee de vastgoedgebruiker zich wenst te identificeren. Deze identificatiebehoefte houdt een nauw verband met de behoefte van de vastgoedgebruiker zich te identificeren met zijn medegebruikers (zie 4.3.2 punt b).

Het gebiedsmanagement zal voldoende inzicht moeten hebben in de sociaal structurele variabelen van de gevestigde en de aan te trekken groep vastgoedgebruikers. Op basis van dit inzicht kunnen interventiestrategieën beter worden onderbouwd. Deze hebben onder andere betrekking op de kwaliteit en de kwantiteit van de facilitaire en recreatieve voorzieningen.

⁴⁵ K. Doevendans; F.S.M. Klarenbeek; *Ruimtelijke kwaliteit; ambitie en strategie*; Handboek stedelijk Beheer, blz.5-4, 5-21

⁴⁶ Dr. R. P. Hortulanus; *Leefbaarheid: definities en interventies*; Uit Handboek Stedelijk Beheer.

b. Gebiedskenmerken in relatie tot de stedelijke, de historische en de geografische context

De 'Buurtspecifieke' benadering⁴⁷ relateert de waarde van een gebiedskenmerk niet alleen aan de gebruiker, maar stelt deze ook afhankelijk van de stedelijke, geografische en historische variabelen. Het verschil in deze variabelen beïnvloedt de waarderingsgrondslag van de vastgoedgebruiker over zijn of haar verblijfsomgeving.

De stedelijke context beschrijft de marktpositie van het gebied in relatie tot andere wijken en/ of buurten. De marktpositie van het gebied wordt enerzijds beïnvloed door positieve en unieke gebiedskenmerken, anderzijds door het aanbod van geschikte vestigingsmogelijkheden, potentiële klanten en geschoold personeel in andere gebieden.

In historisch opzicht is een relativering op zijn plaats, omdat een oordeel over de gebruikswaarde steeds verschuift al naar gelang de (bouw)technologische, economische- en culturele ontwikkelingen. Historische variabelen zijn niet zozeer gebiedsspecifiek en vallen daarmee buiten de invloedssfeer van het gebiedsmanagement. Dit betekent overigens niet dat deze ontwikkelingen door het gebiedsmanagement genegeerd worden. Historische variabelen kunnen namelijk wel degelijk leiden tot kansen of bedreigingen voor het gebied.

Hierbij dient aangetekend te worden, dat ook in geografische zin een relativering op zijn plaats is. Namelijk het schaalniveau waarover uitspraken met betrekking tot de leefbaarheid gedaan worden, maakt nogal uit. Op sub-buurt, of complexniveau zullen de sociale verhoudingen en het correcte verblijfsgedrag voorop worden gesteld. Op het niveau van een buurt en wijk zullen de vastgoedgebruikers de nadruk leggen op de fysieke kwaliteit, goed onderhoud en beheer. Een overall oordeel met betrekking tot de leefbaarheid van het totale gebied, heeft vaak betrekking op de centrale fysieke en sociale kenmerken (architectuur/ stedbouw/ vastgoedgebruikers), die het vertrouwen in de positie van de wijk in de stedelijke buurtenhiërarchie vertegenwoordigen.

c. Onmisbare Gebiedskenmerken

Het containerbegrip leefbaarheid roept bij elke partij, die betrokken is bij het beleid en de interventies gericht op leefbaarheid, verschillende associaties op. Een meest gewenste leefbaarheidsdefinitie is niet te geven. Keeris⁴⁸ vat de meest praktische opvattingen over leefbaarheid samen in één definitie, als:

De mate waarin een persoon in staat is om binnen zijn woonomgeving naar eigen tevredenheid vorm te geven aan zijn/ haar dagelijkse leefsituatie, waarbij deze woonomgeving gebruikt wordt overeenkomstig de doelstellingen van de betrokken actoren en beleefd kan worden zonder overlast, criminaliteit, vandalisme of verpaupering te ervaren en zonder confrontatie met grote tegenstellingen in leef- en woonstijlen, als mede maatschappelijke en sociale verschillen.

In deze definitie zijn de voornaamste gebiedskenmerken te vinden, die voor elke vastgoedgebruiker in elk leefklimaat onmisbaar zijn. Na een inventarisatie van deze gebiedskenmerken zal het gebiedsmanagement enkel moeten zorgen dat ze aanwezig zijn en gewaarborgd worden. Onmisbare gebiedskenmerken zijn:

- *Gelijksoortig gebiedsgebruik (zie 4.3.2 punt b);*
- *(Verkeers)veiligheid, geen criminaliteit, geen vandalisme;*
- *Geen overlast, zoals burengerucht, verkeers- en straatlawaai en overmatige drukte;*
- *Een schone en nette verblijfsomgeving (wijk/ buurt);*
- *Een goede staat van onderhoud van de bebouwde omgeving;*
- *Aanwezigheid minimale voorzieningen zoals parkeergelegenheid en stadsgroen.*

⁴⁷ Dr. R. P. Hortulanus; *Leefbaarheid: definities en interventies*; Uit Handboek Stedelijk Beheer, blz. B 6b-61.

⁴⁸ Keeris, W.G.; *Vastgoedbeheer Lexicon*.

4.3.4 DE TOEKOMSTWAARDE

Een hoge toekomstwaarde van het binnenstedelijk gebied zal alleen gewaarborgd kunnen worden, als de behoeftebevrediging daarbinnen duurzaam van karakter is. Duurzaamheid is een denkwijze en geen recept. Het kan niet in voorschriften of regels worden vastgelegd. Er zijn duurzame en niet-duurzame keuzen en gedragingen. Op basis van het NPDS⁴⁹ formuleert dit rapport een duurzame ruimtelijke omgeving als:

Een ruimtelijke omgeving die tegemoet komt aan de behoefte van het heden zonder de behoeftevoorziening van komende generaties in het gedrang te brengen.

Bij het formuleren van (interventie)strategieën geldt de bovenstaande definitie als uitgangspunt. Het gebiedsmanagement zal voortdurend moeten afwegen in hoeverre het binnenstedelijk gebied kan voorzien in de huidige behoefte zonder afbreuk te doen aan de behoeftevoorzieningen op de lange termijn. De milieukwaliteit neemt daarbij een belangrijke plaats in, immers een leefbaar verblijfsklimaat in de toekomst vereist in het heden de nodige aandacht voor het behoud van diverse natuurwaarden. Daarnaast is duurzaamheid verbonden met tijd, waardoor begrippen als transformatie en flexibiliteit een belangrijke plaats in nemen tot de toekomstwaarde van het binnenstedelijk gebied. Aan de hand van het NPDS wordt hier inhoud gegeven aan onderstaande aandachtspunten.

- b. *Balans tussen (stads)natuur en stedelijke gebruikswaarden;*
- c. *Reductie milieubelasting;*
- d. *Flexibiliteit.*

a. **Balans tussen (stads)natuur en stedelijke gebruikswaarden**

Gezond stadsnatuur is te omschrijven als een goed bereikbaar, fijnmazig blauw-groen-recreatief netwerk dat in verbinding staat met natuurwaarden buiten de stad. Dit vereist stevige structuren en gaat vaak gepaard met een groot ruimtebeslag en specifieke inrichtingseisen, wat consequenties heeft voor de plancapaciteit en het stadsbeeld. Hierbij kunnen tegengestelde belangen ontstaan. Zo kan een uitbreiding van de groene ruimte ten koste gaan van de parkeercapaciteit, kan de bescherming van bepaalde diersoorten een beperkte stadsverlichting eisen en daarmee de (verkeers)veiligheid reduceren, e.d.

Bij het formuleren van interventiestrategieën moet men zich realiseren dat het streven naar hoge natuurwaarden in het binnenstedelijk gebied niet realistisch is. Gebieden waarin niet de mens maar de natuur centraal staat, horen immers niet bij de stad. Alleen daar waar het gebied kansen ontleent aan bepaalde natuurwaarden, dient het binnenstedelijk gebiedsmanagement interventiestrategieën te formuleren om het stadsnatuur te behouden of te versterken. Hiertoe kan het binnenstedelijk gebiedsmanagement streven naar:

- *een (betere) verbinding tussen bepaalde natuurwaarden buiten de stad en het stadsnatuur in de stad;*
- *een (betere) koppeling tussen de stedelijk gebied, het landelijk gebied en de 'onderlegger' van bodem, waterhuishouding en ontginningsgeschiedenis.*

⁴⁹ Uit 'Nationaal Pakket Duurzame Stedebouw'; blz. 12.

b. Reductie milieubelasting

De belangrijkste interventies die zullen bijdragen aan een reductie van de milieubelasting zijn, het verminderen van het energieverbruik aan de ene kant en het beperken van de automobilititeit, geluidsoverlast, stankoverlast en vervuiling aan de andere kant.

Wat betreft het energieverbruik worden de meeste uitgangspunten in de ontwikkelingsfase en vaak op bovenlokaal niveau vastgelegd. Deze uitgangspunten hebben betrekking op de energie-infrastructuur en de energievoorzieningen, zoals benutting van passieve energie, stadswarmte, warmtepomp, e.d. Interventiestrategieën voor het gebiedsmanagement zullen voornamelijk betrekking hebben op de collectieve afname van duurzame energie of op duurzame opwekking van energie. Hiertoe dient het gebiedsmanagement de stakeholders (of vastgoedbeheerders) te stimuleren, door deze in te lichten over diverse milieusubsidies op zonnepanelen, zonneboilers en diverse isolatiemaatregelen. Daarnaast kan het gebiedsmanagement de verontreiniging van het grondwater, door diffuse bronnen zoals wegverkeer en daken periodiek laten onderzoeken en op lokaal niveau maatregelen, zoals kwalitatieve afkoppeling, doorvoeren.

Maatregelen die de automobilititeit, geluidsoverlast en stankoverlast tegengaan hebben voornamelijk betrekking op het wegverkeer. Hierbij valt te denken aan het initiëren van fiets-uitleen diensten, ovdiensten, gezamenlijk autogebruik, effectief ruimtegebruik door parkeerregulering, het bevorderen van fietsroutes, openbaar vervoer op maat, e.d.

c. Flexibiliteit

Om in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende behoeften moet het binnenstedelijk gebied een bepaalde mate van aanpasbaarheid en flexibiliteit bezitten. Deze flexibiliteit moet zowel aanwezig zijn in de stedelijke, als in de groene functies en is zowel op objectniveau als op gebiedsniveau (de buurt, wijk en stadsdelen) van belang.

Flexibiliteit wordt door het NPDS beschreven als: *de mate waarin iets in staat is om veranderend gebruik op te vangen*. Hierbij moet zoveel mogelijk getracht worden materiele veranderingen te voorkomen. Hoe minder materiele veranderingen nodig zijn om aanpassingen door te voeren, hoe duurzamer vanuit het gebruik van grondstoffen en bouwmaterialen. Bij het aandachtspunt flexibiliteit geldt, net als bij de energie-infrastructuur en de energievoorzieningen, dat de uitgangspunten grotendeels in de ontwikkelingsfase bepaald worden. Het gebiedsmanagement zal de gerealiseerde flexibele opzet van de (semi-)openbare ruimte dienen te waarborgen en hiervan met haar interventiestrategieën optimaal gebruik dienen te maken.

4.4 CONCLUSIE

Uit dit hoofdstuk blijkt, dat de binnenstedelijke gebiedskwaliteit onderhevig is aan een delicaat samenspel van diverse factoren. Het is de integrale samenhang tussen de visuele belevingswaarde, de sociale belevingswaarde, de gebruikswaarde en de toekomstwaarde van de ruimtelijke omgeving. Interventiestrategieën verwoorden enerzijds prestatie-eisen en maatregelen die door dienstverlenende partijen moeten worden nagestreefd. Anderzijds stellen interventiestrategieën (verblijfs)voorwaarden en richtlijnen die gelden voor de vastgoedgebruikers. Hiertoe formuleert het gebiedsmanagement een gebiedsreglement (paragraaf 3.3.3 punt e.), waarin onder andere de collectieve consensus staat verwoord met betrekking tot het gewenste verblijfsgedrag.

In het binnenstedelijke woon- en werkgebied dat in verhouding tot een woonbuurt een lage bewonersdichtheid heeft, is de sociale betrokkenheid van de bewoners van groot belang om ook na werktijden in voldoende mate sociale controle te hebben. Voor het binnenstedelijke woon- en werkgebied geldt dit dan ook als één van de belangrijkste aandachtspunten.

In paragraaf 4.3.3 wordt er van uitgegaan, dat aan de gebiedskenmerken eisen worden gesteld om de gewenste of zittende vastgoedgebruiker van dienst te zijn. Echter de samenstelling van gebiedskenmerken kan zodanig moeilijk te wijzigen zijn, dat het efficiënter is de gebruikerssamenstelling, de branchemix of de context (factoren buiten het gebied) aan te passen. Met betrekking tot de gebruikswaarde geldt voor de relatieve gebiedskenmerken dus een wederkerige benadering.

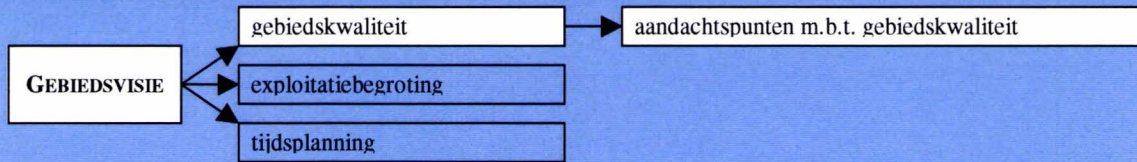
Bij de opsomming van mogelijke interventies wordt regelmatig gesproken over 'het instandhouden' of 'het tot stand brengen' van bepaalde waarden. Echter ten aanzien van de visuele belevingswaarde en de toekomstwaarde geldt, dat de belangrijkste uitgangspunten in de ontwikkelingsfase bepaald worden. Deze uitgangspunten hebben betrekking op de (energie)infrastructuur, de groenstructuren, de stedenbouwkundige opzet, de stedenbouwkundige typologie, e.d. De invloed van het binnenstedelijk gebiedsmanagement reikt niet veel verder dan het instandhouden van deze uitgangspunten. Afhankelijk van de flexibiliteit in en de aanpasbaarheid van deze uitgangspunten kan het gebiedsmanagement bijsturen en daardoor inspelen op veranderende behoeften, kansen en bedreigingen.

Als laatste kan gesteld worden dat bij de keuze tussen 'instandhouden' of 'tot stand brengen' twee vragen een rol spelen. Enerzijds moet afgevraagd worden in hoeverre het nieuwe, de interventie, voorrang moet hebben op het bestaande (Leering, 1992). Anderzijds zal afgevraagd moeten worden in hoeverre interventiestrategieën afbreuk doen aan de behoeftevoorzieningen op de lange termijn. Om hiertussen een juiste afweging te maken zal het binnenstedelijk gebiedsmanagement zich daarbij wederom een duidelijk beeld moeten vormen van de behoeften, de belangen, de kansen en de bedreigingen van en in het gebied. Dit geeft aan dat regelmatig (markt)onderzoek van groot belang is bij het formuleren van de gebiedsvisie en mogelijke interventiestrategieën.

4.5 SAMENVATTING

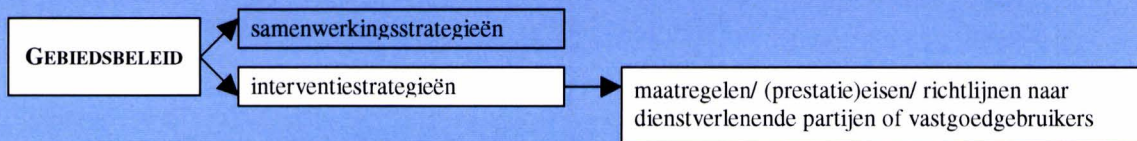
Hoofdstuk 4 richt zich op de aandachtspunten met betrekking tot de gebiedskwaliteit. Deze aandachtspunten kunnen op strategisch niveau als doelstelling in de gebiedsvisie opgenomen worden.

Strategisch niveau: Beleidsvoorbereiding



Per aandachtspunt worden vervolgens één of meer interventies (maatregelen, (prestatie)eisen en richtlijnen) geformuleerd waarmee deze kunnen worden nagestreefd. Een reeks van op elkaar afgestemde interventies wordt beschouwd als een interventiestrategie.

Tactisch niveau: Beleidsvorming



Gebiedskwaliteit wordt in dit rapport benaderd als de integrale samenhang tussen de visuele belevingswaarde, de sociale belevingswaarde, de gebruikswaarde en de toekomstwaarde van de ruimtelijke omgeving.

Hieronder zijn de aandachtspunten met betrekking tot de binnenstedelijk gebiedskwaliteit schematisch weergegeven. Per aandachtspunt zijn één of meerdere interventies genoemd die door het binnenstedelijk gebiedsmanagement geïnitieerd of geconsulteerd kunnen worden.

DEELKWALITEIT	AANDACHTSPUNTEN	MOGELIJKE INTERVENTIES
Visuele Belevingswaarde	<ul style="list-style-type: none"> - Betekenisgeving - Oriëntatie-mogelijkheden en Herkenbaarheid - Historische wetmatigheden 	<ul style="list-style-type: none"> - Het instandhouden/ tot stand brengen van karakteristieke visuele gebiedskenmerken, zoals architectuur, kleur, kunst, verhouding tussen massa en ruimte, de groene ruimte, e.d., - Het instandhouden/ tot stand brengen van een herkenbare ruimtelijke ordening, stedenbouwkundige typologie landschappelijke vormen, groenstructuren, - Het instandhouden/ tot stand brengen markante omgevings-elementen, - Het instandhouden van historisch gegroeide morfologische en stedenbouwkundige wetmatigheden.
Sociale Belevingswaarde	<ul style="list-style-type: none"> - Sociale controle - Identificatie met medegebruikers - Bevolkingsdiff. & Branchemix 	<ul style="list-style-type: none"> - Het initiëren van diverse buurt-evenementen, voordeelacties, opleidingen, e.d. - Diverse verblijfsvoorwaarden/ richtlijnen opnemen in een gebiedsreglement. - Selectieve acquisitie van vastgoedgebruikers (wonen, kantoren en facilitaire functies)

DEELKWALITEIT	AANDACHTSPUNTEN	MOGELIJKE INTERVENTIES
Gebruikswaarde	<ul style="list-style-type: none"> - Gebiedskenmerken in relatie tot de vastgoedgebruiker - Gebiedskenmerken in relatie tot de context - Onmisbare gebiedskenmerken 	<ul style="list-style-type: none"> - Afstemming van gebiedskenmerken op de sociale samenstelling van de vastgoedgebruikers, - Afstemming van gebiedskenmerken op het aanbod van deze gebiedskenmerken buiten het gebied, - Gebiedskenmerken aanpassen aan economische, technologische en culturele ontwikkelingen. - Het waarborgen van onmisbare gebiedskenmerken.
Toekomstwaarde	<ul style="list-style-type: none"> - Balans stadsnatuur en stedelijke gebruikswaarden - Reductie milieubelasting - Flexibiliteit 	<ul style="list-style-type: none"> - Het verbeteren van de verbinding/ koppeling tussen het stadsnatuur en natuurwaarden buiten de stad c.q. de 'onderlegger' van bodem, waterhuishouding en ontginningsgeschiedenis. - Het stimuleren van collectieve afname/ opwekking van duurzame energie. - Het opnemen van milieuvriendelijk beheerinstrucities in het reglement (zoals het lozen van diffuse waterbronnen op het grondwater). - Het initiëren van milieuvriendelijk acties, zoals fietsuitleendinsten, ov-dinsten, gezamenlijk autogebruik, - Instandhouden van flexibiliteit in (energie)infrastructuur, de groenstructuren, de stedeboekkundige opzete.

Vervolg: Totaal overzicht van de aandachtspunten en interventies m.b.t. de gebiedskwaliteit

Resumerend kan het volgende geconcludeerd worden:

- *Interventiestrategieën verwoorden zowel (prestatie-)eisen/ maatregelen die opgedragen kunnen worden aan dienstverlenende partijen, als verblijfs- en beheervoorwaarden die gesteld kunnen worden aan de stakeholders.*
- *In vergelijking met de woonbuurt, wordt er in het binnenstedelijk gebied een groter beroep gedaan op de sociale betrokkenheid van de bewoners om te komen tot een zelfde mate van sociale controle. Dit is dan ook één van de belangrijkste aandachtspunten.*
- *Interventies, die gericht zijn op gebiedskenmerken die in relatie tot hun context al dan niet bijdragen aan een hogere gebiedskwaliteit, kennen een wederkerige benadering. Niet alleen deze relatieve gebiedskenmerken kunnen ter discussie gesteld worden, maar ook de context.*
- *De invloed van het binnenstedelijk gebiedsmanagement op de visuele belevingswaarde en de toekomstwaarde reikt niet veel verder dan het instandhouden van deze uitgangspunten. Afhankelijk van de flexibiliteit en de aanpasbaarheid in deze uitgangspunten is het gebiedsmanagement in staat in te spelen op veranderende behoeften, kansen en bedreigingen, waardoor een hoge gebiedskwaliteit gehandhaafd wordt.*
- *Bij de keuze tussen 'instandhouden' of 'tot stand brengen' spelen twee vragen een rol:*
 1. *In hoeverre moet/ kan het nieuwe, de interventie, voorrang hebben op het bestaande,*
 2. *In hoeverre voorziet een interventiestrategie in de huidige behoefte zonder afbreuk te doen aan de behoeftevoorzieningen op de lange termijn.*

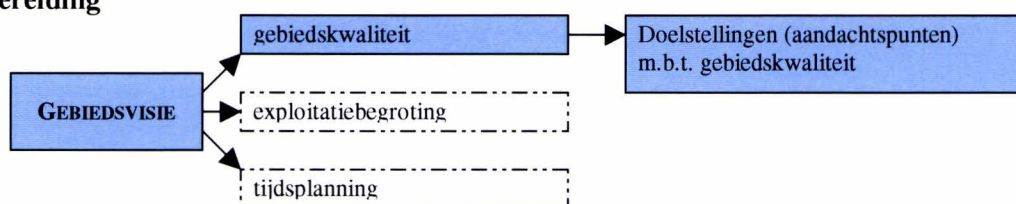
5 GEBIEDSMANAGEMENT & PALEISKWARTIER

5.1 INLEIDING

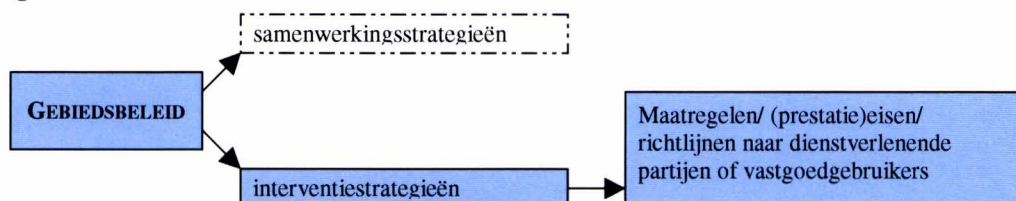
In deze paragraaf wordt het concept van het binnenstedelijk gebiedsmanagement geprojecteerd op het binnenstedelijk herontwikkelingsproject 'het Paleiskwartier'. Deze projectie kan zowel procesmatig als projectmatig plaatsvinden. Procesmatig bezien zit het gebiedsmanagement in het Paleiskwartier nog in de implementatiefase. Voor projectontwikkelaar Credo zijn op dit moment dan ook enkel de procesgerichte aandachtspunten van belang die bij deze fase genoemd zijn. Veel interessanter is het, om de projectgerichte aandachtspunten te projecteren op het Paleiskwartier. Immers deze aandachtspunten ontlene hun importantie aan de specifieke context van het gebied.

Als schot voor de boeg formuleert paragraaf 5.2 een mogelijke output van de beleidsvoorbereidingsfase (de gebiedsvisie) en de beleidsvormingsfase (het gebiedsbeleid). Hiertoe worden alle aandachtspunten met betrekking tot de gebiedskwaliteit (zie paragraaf 4.3) op hun relevantie geëvalueerd. Vervolgens worden per aandachtspunt al dan niet één of meer interventiestrategieën geformuleerd die dienen ter optimalisering of instandhouding van de desbetreffende deekwaliteit. Het geheel van alle interventiestrategieën en samenwerkingsstrategieën is dan aan te duiden als het gebiedsbeleid voor het Paleiskwartier.

Beleidsvoorbereiding



Beleidsvorming



schema 7. De deelprocessen 'beleidsvoorbereiding' en 'beleidsvorming' geprojecteerd op het Paleiskwartier.

5.2 BINNENSTEDELIJKE GEBIEDSKWALITEIT PALEISKWARTIER

5.2.1 DE VISUELE BELEVINGSWAARDE

a. Betekenisgeving

Inventarisatie: Er zijn vier kenmerken die sterk bijdragen aan de identiteit van het Paleiskwartier. De enigszins sobere klassieke postmodernistische architectuur, de grootschaligheid van de complexen, de beslotenheid van de complexen (gericht op de semi-openbare binnenruimten) en de warme kleuren van de gevels. De eerste drie gebiedskenmerken kunnen een bedreiging vormen voor de gezelligheid en de menselijke schaal van het gebied. De warme kleuren kunnen daar wat tegengewicht aan geven.

Interventie: Belangrijk is dat de beslotenheid wordt tegengegaan door de semi-openbare ruimten zoveel mogelijk te betrekken bij de openbare ruimten. Deze binnenruimten zullen zoveel mogelijk toegankelijk moeten zijn voor alle vastgoedgebruikers en bezoekers. Daarnaast zal de warme kleurenkarakteristiek gewaarborgd moeten worden. Andere interventies om wat meer kleinschaligheid en levendigheid tot stand te brengen kunnen betrekking hebben op het openbare groen en de bedrijvigheid veroorzaakt door diverse horeca activiteiten in de openbare ruimte.



figuur 11. maquette Paleiskwartier, een karakteristieke ruimtelijke samenhang

b. Oriëntatiemogelijkheden en Herkenbaarheid

Inventarisatie: Vanwege de (middel)hoogbouw aan de randen van het Paleiskwartier liggen vele toegangswegen overdag in de schaduw. Dit kan naar buiten toe leiden tot een gesloten indruk van het gebied, het ervaren van een grotere schaal en een onduidelijke toegankelijkheid van het gebied. In het hart van de wijk ligt een langgerekt waterbassin met daaronder een grote parkeergarage. Hierdoor is er centraal in het gebied meer openheid en meer ruimte voor bezonning. De wegen rondom het bassin kunnen samen met het bassin zelf, aangemerkt worden als oriëntatiepunten.

Interventie: Vanwege de sterk afwijkende architectuur zijn de Armada's (appartementencomplexen) en het Riva (kantorencomplex), de meest opvallende vastgoedobjecten in het Paleiskwartier. Ook het langgerekt waterbassin in het hart van het binnenstedelijk gebied is aan te duiden als een markant element in het Paleiskwartier. In het kader van de oriëntatiemogelijkheden in het gebied spelen deze objecten als oriëntatiepunten een vooraanstaande rol. Het gebiedsmanagement zal dan ook de beeldkwaliteit hiervan in alle opzichten goed dienen te bewaken.

In het kader van de ontsluiting van het gebied zal het gebiedsmanagement er voor dienen te waken dat de verbinding met het station en de binnenstad van 's-Hertogenbosch duidelijk herkenbaar blijft. Daarnaast zal ook de autotoegankelijkheid gewaarborgd moeten worden. Via vanzelfsprekend routes, wegbewijzing en parkeerregulering kan het gebiedsmanagement de toegankelijkheid en doorstroming bevorderen.



figuur 12. Complex 'Riva' aan de kop van het Bassin



figuur 13. Armada's aan het waterbassin

c. Historische Wetmatigheden

Inventarisatie: Het gebied gaat geheel op de schop en kent daardoor geen historische gegroeide morfologische en stedenbouwkundige wetmatigheden die gewaarborgd moeten worden. Echter er wordt wel een nieuwe stedenbouwkundige structuur geïmplementeerd. Deze structuur kenmerkt zich door een blokvormige verkaveling van diverse woon- en kantoorcomplexen met semi-openbare binnenruimtes. Het langgerekt waterbassin splitst het gebied als het ware in tweeën. Ook de verbindingsweg (de Leegwaterlaan) tussen het NS-station en het ten westen van het Paleiskwartier gelegen gebied 'Westerpark' is kenmerkend voor de (infra)structurele opbouw van het gebied.

Interventie: Bij het formuleren van een gebiedsbeleid hoeft het gebiedsmanagement geen rekening te houden met de historisch gegroeide morfologische en stedenbouwkundige structuur. Bij het formuleren van interventies is het van belang elementen te respecteren die karakteriserend zijn voor en betekenis geven aan het gebied. Hierbij valt te denken aan de het waterbassin en de Leegwaterlaan.

5.2.2 DE SOCIALE BELEVINGSWAARDE

a. Sociale controle

Inventarisatie: Het sociale klimaat, en daarmee de sociale belevingswaarde, heeft zich nog niet ontwikkeld. Echter met name in een woon- en werkgebied is de sociale betrokkenheid van bewoners erg belangrijk om te komen tot voldoende sociale controle.

Interventie: Al voordat het gebied volledig is opgeleverd kan het gebiedsmanagement al wijkevenementen en promotiecampagnes initiëren. Op deze manier wordt niet alleen de binding van de reeds zittende bewoners met de wijk vergroot maar verkrijgt de wijk al in een vroeg stadium een bepaald imago waardoor de gewenste doelgroepen gemakkelijker aan te trekken zijn.

b. Identificatie met medegebruikers

Inventarisatie: Een groot deel van het Paleiskwartier moet nog worden opgeleverd waardoor er vooralsnog geen sprake is van een sociaal klimaat met een eenduidige reputatie. Daarmee is onbekend met welk verblijfsgedrag vastgoedgebruikers geïdentificeerd wensen te worden.

Interventie: Interventies worden hier als verblijfsvoorwaarden verwoord in het gebiedsreglement. Verblijfsvoorwaarden in deze kunnen betrekking hebben op:

- *het dubbelgebruik van het parkeerbassin. Tijdens werktijden hebben kantoorgebruikers recht op parkeerruimte, na kantoortijden kunnen bewoners hier een beroep op doen.*
- *het gebruik van de (semi-)openbare ruimte. Welke activiteiten zijn daarop toegestaan. Waar mogen honden uitgelaten worden, waar mogen kinderen spelen, waar wordt het huis-, tuin- en keukenafval geplaatst, waar zijn de laad- en losruimten, tot hoe laat zijn de semi-openbare binnenruimten openbaar toegankelijk,*
- *het gebruik van de private ruimte en de daaruit voortvloeiende overlast, zoals in het geval van privé feesten, etc..*

c. Bevolkingsdifferentiatie & Branchemix

Inventarisatie: Omdat het gebied nog vol in aanbouw is, kunnen er nog geen uitspraken worden gedaan over de leefbaarheid van het gebied.

Interventie: Door het organiseren van diverse wijkevenementen en promotieactiviteiten kunnen de gewenste vastgoedgebruikers aangetrokken worden (zie aandachtspunt 'sociale controle').

5.2.3 DE GEBRUIKSWAARDE

a. Gebiedskenmerken in relatie tot de vastgoedgebruiker

Inventarisatie: Een groot deel van het Paleiskwartier moet nog worden opgeleverd waardoor er vooralsnog geen duidelijk inzicht is in de samenstelling van de vastgoedgebruikers en hun sociaal structurele variabelen. In een woon- en werkgebied met veel appartementen, zal de doelgroep vaak de hoger opgeleide en werkende vastgoedgebruiker zijn. De appartementen zullen bewoond worden door één-, twee- en driepersoonsgezinshuishoudens.

De behoefte zal zich vooral toespitsen op een:

- *schone en goed onderhouden verblijfsomgeving;*
- *voldoende parkeermogelijkheden;*
- *onderscheidende architectuur en markante gebiedskenmerken (kunstobjecten);*
- *voldoende voorzieningen die zowel tijdens als na werktijd van nut zijn.*

Interventie: In de voorziening van diverse gebiedskenmerken kunnen vele synergievoordelen worden behaald. Te denken valt aan een bepaalde vorm van parkeerregulering. Tijdens kantooruren hebben de (bezoekers van de) kantoorgebruikers recht op parkeerruimte, na kantooruren kunnen de bewoners een aanspraak doen op de gemeenschappelijke parkeervoorzieningen. Tevens kan het gebiedsmanagement op zoek gaan naar voorzieningen die zowel tijdens als na kantooruren aftrek vinden. Hierbij moet gedacht worden aan horeca en eetgelegenheden, kleine kruidenierzaakjes, kappers, e.d.

b. Gebiedskenmerken in relatie tot de stedelijke, de historische en de geografische context

Inventarisatie: Het Paleiskwartier grenst in het noorden aan de wijk Boschveld, een etnische achterstandswijk met veel sociale woningbouw. In het zuiden grenst het Paleiskwartier aan de Willemspoort, een groen- en watergebied met daarop een monumentale brandweerkazerne. In het westen grenst het Paleiskwartier aan het NS-station en de oude binnenstad, in het oosten grenst het aan de Westerpark.

Vanwege de bedrijvigheid die door de aanwezigheid van de kantoorfuncties en de (facilitaire) voorzieningen ontstaat, neemt het Paleiskwartier ten westen van het NS-station een unieke positie in. De directe nabijheid van mooie natuurgebieden in het zuiden en de oude binnenstad in het oosten onderstrepen deze ideale locatie voor zowel kantoorgebruikers als bewoners. Als minpunten echter zijn aan te merken, de matige auto-bereikbaarheid en de ligging aan de wijk Boschveld.

Interventie: Het gebiedsmanagement dient er voor te waken, dat het overlast ondervindt vanuit de wijk Boschveld.

Tevens dient gewaakt te worden dat de wijk Boschveld geen negatief effect heeft op het imago van het Paleiskwartier. Het gebiedsmanagement zal daarom goed op de hoogte moeten zijn van de problemen in deze wijk en bewaken dat die problemen de gebiedskwaliteit van het Paleiskwartier niet nadelig beïnvloeden.

Ook de auto-bereikbaarheid zal in de gaten gehouden moeten worden. De toegangswegen van het Paleiskwartier zullen daarbij regelmatig op hun capaciteit getoetst moeten worden en zonodig ter sprake gesteld worden bij de gemeente.

c. Onmisbare Gebiedskenmerken

Inventarisatie: Vooralsnog mag er van uitgegaan worden dat het Paleiskwartier voorziet en gaat voorzien in alle onmisbare gebiedskenmerken.

Interventie: Het gebiedsmanagement dient de onmisbare gebiedskenmerken op hun aanwezigheid te controleren en zonodig hiertoe corrigerende maatregelen te treffen.

5.2.4 DE TOEKOMSTWAARDE

a. Balans tussen (stads)natuur en stedelijke gebruikswaarden

Inventarisatie: Er zijn geen natuurwaarden in het Paleiskwartier. In de directe omgeving van het gebied zijn er wel natuurwaarden te onderscheiden, zoals de rivier de 'Dommel' en het waterlandschap ten zuid westen van het Paleiskwartier.

Interventie: Bekeken zou kunnen worden in hoeverre de (semi-)openbare groene ruimten in het Paleiskwartier aaneengeschakeld kunnen worden met elkaar en wellicht met bovengenoemde natuurwaarden buiten het gebied.

Daarnaast zou onderzocht kunnen worden in hoeverre watergebonden natuur mogelijk is in het waterbassin en misschien wel gekoppeld kan worden met de 'Dommel'. Het waterbassin kan tevens dienen als buffer voor het hemelwaterafvoer welke afkomstig van de Armada's. Op deze manier zou de afkoppeling van het hemelwater van het totale gebied vertraagd kunnen worden.

b. Reductie milieubelasting

Inventarisatie: Het gebied is slechts voor een beperkt deel in gebruik. Op dit moment is er nog geen sprake van onaantvaardbare milieubelasting welke voortvloeit uit het gebruik van het gebied.

Interventie: Mogelijke interventies die het gebiedsmanagement kan nemen zijn reeds genoemd bij punt c in paragraaf 4.3.4, zoals:

- *de collectieve inkoop van duurzame energie*
- *het geven van inlichtingen over subsidies op milieuvriendelijke maatregelen en op duurzame opwekking van energie,*
- *het bevorderen en bewaken van korte en veilige loop- en fietsroutes.*
- *het (laten) onderzoeken van de grondwaterkwaliteit en toezien op de juiste afkoppeling van hemelwater,*
- *het initiëren van diverse milieuvriendelijke en voetgangersvriendelijke vormen van vervoer door het Paleiskwartier.*
- *reduceren verkeersoverlast door auto's door een selectief parkeerbeleid.*

c. Flexibiliteit

Inventarisatie: Er is nog geen sprake van een behoefte aan andersoortig gebruik van het ontwikkelde vastgoed.

Interventie: In beginsel kent het gebiedsmanagement enkel een waarborgende en coördinerende taakstelling. Zo zal het gebiedsmanagement de flexibele opzet de openbare ruimte dienen te bewaken zodat als het geschikt blijft voor veranderend gebruik, zoals manifestaties, markt, terrasjes, zomerbioscoop, festiviteiten als openluchtconcerten, feesttent, tijdelijke extra parkeerfaciliteit, e.d. Daarnaast kan het gebiedsmanagement, in het kader van het selectieve plaatsingsbeleid, vastgoedeigenaren/ -beheerders stimuleren en adviseren de opzet van hun vastgoedobject flexibel te houden.

5.3 CONCLUSIE

Uit hoofdstuk 4 bleek al, dat de gebiedskwaliteit onderhevig is aan een delicaat samenspel van diverse factoren. De inventarisatie van de gebiedskwaliteit van het Paleiskwartier wordt daarnaast nog eens bemoeilijkt doordat veel waarden zich nog niet ontwikkeld hebben. Het Paleiskwartier is immers nog niet volledig opgeleverd. Een goede inventarisatie van de gebiedskwaliteit benodigt dan ook de specialistische kennis van diverse deskundigen.

Echter inzicht in de gebiedskwaliteit alleen biedt niet voldoende grondslag voor de formulering van effectieve interventiestrategieën. Hiervoor moet er een volledig inzicht zijn in de kansen en bedreigingen van het gebied. Naast de gebiedskwaliteit spelen factoren als demografische ontwikkelingen, trends, culturele en economische aspecten een belangrijke rol. In dit hoofdstuk worden deze laatste factoren niet geïnventariseerd omdat enerzijds verondersteld mag worden dat het nieuw ontwikkelde gebied hier al op inspeelt, anderzijds stijgen deze factoren uit boven het niveau van het gebied en zou onderzoek hierna te omvangrijk worden.

Uit bovenstaande constatering kan geconcludeerd worden, dat het gebiedsmanagement in een nieuw ontwikkeld gebied, zoals het Paleiskwartier, vooral een inventariserende, een consoliderende en toezichhoudende taakstelling kent. Pas als alle waarden zich volledig ontwikkeld hebben kan besloten worden de gebiedsvisie aan te passen en hiervoor interventiestrategieën aan te dragen c.q. te initiëren.

6 SLOTBESCHOUWING

6.1 INLEIDING

In deze slotbeschouwing wordt teruggekeken op het onderzoek en de daaruit voortgekomen bevindingen. Allereerst wordt aangegeven hoe en in hoeverre het onderzoek geslaagd is de deelvragen te beantwoorden en hoe tot deze antwoorden is gekomen. De inhoud van de antwoorden blijven hier buiten beschouwing.

Vervolgens wordt er overall-oordeel gegeven over het afstudeeronderzoek. Hierbij worden de sterke en zwakke punten van het onderzoek beschouwd. Op basis daarvan worden er aanbevelingen gegeven om het concept van binnenstedelijk gebiedsmanagement beter op haar waarde te beoordelen.



figuur 14. Het 'Janskerkhof' in Utrecht; luxe kantoren in de binnenstad

6.2 DEELVRAGEN

Het afstudeeronderzoek kent in feite twee probleemstellingen, te weten:

1. *Volgens welk concept moet er vorm worden gegeven aan het gebiedsgerichte exploiteren van een binnenstedelijk woon- en werkgebied?*
2. *Wat zijn de succesfactoren van gebiedsmanagement in het binnenstedelijke woon- en werkgebied?*

Elke probleemstelling is opgesplitst in een aantal deelvragen. Hieronder zal beschouwd worden in hoeverre deze deelvragen beantwoord zijn.

6.2.1 DEELVRAAG 1A

Welke overeenkomsten zijn er tussen het gebiedsmanagement in het Paleiskwartier, het vastgoedmanagement en andere vormen van gebiedsgericht beheer?

Het was niet mogelijk echte overeenkomsten te vinden tussen het gebiedsmanagement uit de praktijk van het Paleiskwartier en de verschillende gebiedsgerichte beheerconcepten. Hiervoor is het gebiedsmanagement in het Paleiskwartier te summier gedefinieerd. In plaats van een antwoord te geven op deelvraag 1a is gekeken welke elementen van de verschillende beheerconcepten verenigbaar waren met de definitie van het gebiedsmanagement in het Paleiskwartier.

Uit dit onderlinge vergelijk blijkt dat het binnenstedelijk gebiedsmanagement het meeste overeenkomt met het stadscentrummanagement. Ook het stadscentrummanagement is ontstaan uit een behoefte om een betere grip te krijgen op de vernieuwingsprocessen in het stadscentrum en de behoefte aan een gestructureerde gezamenlijke aanpak van diverse activiteiten die gericht zijn op de binnenstad.

Dat betekent overigens niet dat de andere beheerconcepten niet van toegevoegde waarde bleken voor de formulering van het concept. Vele elementen van overige beheerconcepten zijn meegenomen in het concept van binnenstedelijk gebiedsmanagement of onderschreven reeds ingenomen conceptpunten. Hierbij valt te denken valt aan:

- *synergie door samenwerking = kantorencentrum-management;*
- *centrale coördinatie van deze samenwerking = kantorencentrum-management;*
- *collectieve doelstellingen koppelen aan individueel objectbeleid = stedelijk beheer;*
- *de gerichtheid op het openbare domein = stedelijk beheer;*
- *het belang van een gebiedsvisie op de lange termijn = buurtbeheer;*
- *het verhogen van de betrokkenheid van de bewoners bij de buurt = vereniging van eigenaren;*
- *etc.*

Uiteindelijk heeft dit onderlinge vergelijk geresulteerd in een lijst van 9 conceptpunten die ten grondslag liggen aan het nieuwe concept van binnenstedelijke gebiedsmanagement.

6.2.2 DEELVRAAG 1B

In welke specifieke doelstelling vindt het gebiedsmanagement in een binnenstedelijk woon- en werkgebied haar bestaansrecht?

Om te komen tot de kritische succesfactoren zal eerst bekend moeten zijn tot welke doelstelling deze succesfactoren moeten leiden. Het onderzoek richtte zich dan ook in eerste instantie op het uiteindelijke 'Utopia van gebiedsmanagement; een leefbaar gebied. Hieruit bleek, dat de toegevoegde waarde van het gebiedsmanagement in eerste instantie niet gezocht moest worden in het formuleren van een leefbaar gebied. Het containerbegrip leefbaarheid roept bij verschillende partijen andere associaties op. Daarnaast zijn er al talrijke disciplines die hieraan invulling trachten te geven.

Na dit geconcludeerd te hebben, richt het onderzoek zich op de bestaande opvattingen over het gebiedsgerichte beheren en exploiteren. Hierbij is eerst gekeken naar de heersende opvattingen in de praktijk van het Paleiskwartier. Vervolgens zijn tal van reeds bestaande gebiedsgerichte beheer- en exploitatieconcepten bestudeert. Omdat deze over het algemeen gericht zijn op functioneel homogene gebieden (het kantorencentrum, de woonbuurt, het winkelcentrum, etc), formuleert het rapport een nieuw exploitatieconcept voor het gemengde binnenstedelijke woon- en werkgebied. Hierbij is gekeken welke elementen van de bestaande concepten bruikbaar zijn voor een gemengd binnenstedelijk gebied en of deze enigszins verenigbaar zijn met de taakstellingen die men aan het gebiedsmanagement in het Paleiskwartier koppelt. Op basis van negen conceptpunten is er een specifieke doelstelling geformuleerd. Belangrijkste conceptpunt is, dat een hoge proceskwaliteit het vertrekpunt vormt voor een grotere vitaliteit en daarmee de kans vergroot op een gebied met een hogere attractiviteit in zowel economische zin als maatschappelijk-culturele zin.

6.2.3 DEELVRAAG 1C

Middels welke karakteristieke aanpak dient het gebiedsmanagement haar specifieke doelstelling na te streven?

Om te komen tot de kritische succesfactoren zal eerst bekend moeten zijn tot welke doelstelling deze succesfactoren moeten leiden. Het onderzoek richtte zich dan ook in eerste instantie op het uiteindelijke 'Utopia van gebiedsmanagement; een leefbaar gebied. Hieruit bleek, dat de toegevoegde waarde van het gebiedsmanagement in eerste instantie niet gezocht moest worden in het formuleren van een leefbaar gebied. Het containerbegrip leefbaarheid roept bij verschillende partijen andere associaties op. Daarnaast zijn er al talrijke disciplines die hieraan invulling trachten te geven.

Na dit geconcludeerd te hebben, richt het onderzoek zich op de bestaande opvattingen over het gebiedsgerichte beheren en exploiteren. De karakteristieke aanpak van het binnenstedelijk gebiedsmanagement wordt analoog aan de indeling bij het vastgoedmanagement omschreven. Hierbij wordt er een onderscheid gemaakt naar drie niveaus, te weten het strategisch, tactisch en operationeel niveau. Voor het binnenstedelijk gebiedsmanagement wordt per niveau de output van omschreven dat als input dient voor het daaronder gelegen niveau.

Met de formulering van het concept is hoofdstuk 2 aan te duiden als het meest essentiële van dit onderzoeksrapport. Immers wijzigingen in het concept beïnvloeden direct de geldigheid en het belang van de aandachtspunten die in de daarop volgende hoofdstukken worden beschreven.

6.2.4 DEELVRAAG 2A

Welke aandachtspunten kent het gebiedsmanagement bij de uitvoering van haar karakteristieke taakstelling?

Uit het concept blijkt dat het gebiedsmanagement in eerste instantie een processturende en procesbeheersende discipline is. Daarom gaat het rapport eerst in op de inrichting van het gebiedsmanagementproces. Dit proces wordt per niveau omschreven naar drie fases, te weten de beleidsvoorbereiding (strategisch niveau), de beleidsvorming (tactisch niveau) en de beleidsuitvoering (operationeel niveau). Naast deze drie deelprocessen wordt er ook een implementatiefase onderscheiden. In deze fase worden de kaders bepaald waarbinnen het gebiedsmanagement dient te functioneren. De aandachtspunten die op de implementatiefase van toepassing zijn, zijn van belang voor de initiatiefnemers van het gebiedsmanagement, waaronder dus ook de projectontwikkelaar. De aandachtspunten die bij de drie andere deelprocessen gevonden worden zijn van belang voor het gebiedsmanagement zelf.

Vervolgens wordt gekeken wat de beleidsmatige aandachtspunten zijn van het binnenstedelijk gebiedsmanagement. Hierbij wordt ingegaan op de gebiedskwaliteit en worden de overige aspecten in de gebiedsvisie (exploitatiebegroting en tijdsplanning) buiten beschouwing gelaten. De beleidsmatige (projectgerichte) aandachtspunten kunnen als doelstelling worden opgenomen in de gebiedsvisie. Ook hier zijn er talloze aandachtspunten ontleend aan de reeds bestaande gebiedsgerichte beheerconcepten. Hierbij springt vooral het buurtbeheer in het oog, waar een opsomming van uitdagingen ten grondslag lag aan vele beleidsmatige als procesmatige aandachtspunten.

6.2.5 DEELVRAAG 2B

Welke van deze aandachtspunten zijn aan te merken als succesfactoren?

Net zoals het ontwikkeltraject van vastgoed in grote lijnen bij elk project hetzelfde verloopt, zal ook het gebiedsmanagementproces min of meer uniform toepasbaar zijn op elk type gebied. Echter per gebied zullen de kansen en bedreigingen, en daarmee de invulling van het gebiedsbeleid, verschillend zijn. De kritische succesfactoren van het gebiedsmanagement bevinden zich dan ook onder de procesgerichte aandachtspunten. Per aandachtspunt is aangegeven of en waarom het een succesfactor is, deze zijn resumerend in paragraaf 3.5 aangegeven.

Met het beantwoorden van deelvraag 2b is de doelstelling is gehaald.

6.3 SLOTCONCLUSIE & AANBEVELINGEN

Het concept van binnenstedelijk gebiedsmanagement verschilt in principe niet veel van de conventionele publieke zorg voor de openbare orde en de openbare ruimte. Het verschil zit hem voornamelijk in het kleinere schaalniveau van het gebied en de gedeelde publiek-private verantwoordelijkheid.

Door zich te richten op een deelgebied in de stad, kan het gebiedsmanagement kansen en bedreigingen sneller overzien dan de gemeente en hierop sneller en strategischer inspelen. Doordat het gebiedsmanagement verbonden is aan een kleiner gebied is het in staat de vastgoedgebruikers en vastgoedeigenaren intensiever te betrekken bij het beleid aangaande hun verblijfsomgeving. Deze aanpak voorziet niet alleen in de benodigde consumentgerichtheid, maar het bevordert tevens een grotere verantwoordelijkheid voor de openbare ruimte en de openbare orde.

Echter niet alle publieke verantwoordelijkheden aangaande de openbare orde kunnen overgedragen worden aan een publiek-private beheerconstructie. In hoeverre bepaalde publieke verantwoordelijkheden overgedragen kunnen worden is niet onderzocht. Onduidelijk is ook in hoeverre is een gebiedsreglement rechtsgeldig (juridisch afdwingbaar) is. Onderzoek naar de juridische mogelijkheden en achtergronden van gebiedsmanagement is dan ook aan te bevelen.

In eerste instantie zal het gebiedsmanagement de stakeholders adviseren over de gebiedsvisie en het gebiedsbeleid. Naarmate het vertrouwen in gebiedsmanagement toeneemt, zal het meer de vrije hand krijgen in het initiëren van interventies (en sancties). Hiermee zal ook de verantwoordelijkheid met betrekking tot het gebiedsbeleid toenemen. Hierbij dient aangetekend te worden dat het gebiedsmanagement primair gericht is op het gebruik, de exploitatie en het beheer van de aanwezige openbare fysieke structuur en veel minder op de aanpassing daarvan.

Een andere conclusie die getrokken kan worden is, dat de rol van de gebiedsmanager veel overeenkomsten vertoont met de rol van de projectontwikkelaar. Zoals uit paragraaf 3.3.2, paragraaf 3.3.3 en de praktijktoepassing (hoofdstuk 5) blijkt, zal het gebiedsmanagement een beroep moeten doen op diverse deskundigen. Hiermee speelt het gebiedsmanagement de rol van verantwoordelijk coördinator, die net als de projectontwikkelaar een synergie uit de samenwerking tussen en met de verschillende disciplines beoogt teneinde een optimale kwaliteit binnen het budget en binnen de planning tot stand te brengen.

Echter het onderzoek richt zich enkel op de interventiestrategieën. De samenwerkingstrategieën blijven hierbij buiten beschouwing. Vervolgonderzoek zou zich kunnen toespitsen op de tegenstrijdige en overeenkomstige belangen van de verschillende stakeholders in een binnenstedelijk woon- en werkgebied. Daarnaast zou bekeken kunnen worden op welke vlakken en in welke mate samenwerking tussen de private en publieke partijen mogelijk is.

Uit bovenstaande overeenkomst tussen de gebiedsmanager en de projectontwikkelaar blijkt dat het goed mogelijk dat het gebiedsmanagement in de implementatiefase wordt opgezet en uitgevoerd door de projectontwikkelaar. In het geval dat een (deel van het) gebied wordt ontwikkeld voor eigen portefeuille, kan zelfs overgegaan worden tot een permanente aanwezigheid in het gebiedsmanagement.

Het zal altijd een uitdaging blijven om een publiek-private beheerconstructie te verkopen aan de private stakeholders. Tegenover de voordelen van een publiek-private beheerconstructie staan ook verplichtingen. Niet alle voordelen zijn objectief meetbaar en verdeelbaar. Sommige stakeholders zullen meer profijt ervaren van het gebiedsmanagement dan andere stakeholders. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan het inkoopvoordeel van bepaalde diensten die niet door iedereen wordt afgenomen of aan samenwerkingsverbanden tussen enkele individuele stakeholders. Dit kan leiden tot frustratie bij overige stakeholders. Vervolgonderzoek naar de financiële en planmatige opzet (de overige twee aspecten in de gebiedsvisie) is daarom geboden.



Omdat dit onderzoek op zoek gaat naar de kritische succesfactoren betracht het een conceptuele en procesmatige benadering. Dit in tegenstelling tot andere literatuur, waar de benadering van het gebiedsgerichte beheer of het gebiedsgerichte exploitatiemanagement veelal praktisch en gebiedsspecifiek is. Vanwege deze conceptuele en procesmatige benadering komt dit rapport dicht in de buurt van een standaard model welke ingevuld kan worden voor praktisch elk soort gebied. Echter het onderzoek beroept zich hoofdzakelijk op literatuur. Hoewel in deze literatuur regelmatig wordt verwezen naar diverse praktijkvoorbeelden van het gebiedsgerichte beheren en exploiteren, kent het zelf weinig feedback uit de praktijk. Als laatste wordt aanbevolen het concept nader te projecteren op het Paleiskwartier (of een ander binnenstedelijk woon- en werkgebied) nadat deze volledig is opgeleverd.

SAMENVATTING

Dit afstudeeronderzoek is ontstaan uit een gezamenlijk overleg met projectontwikkelaar Credo Integrale Planontwikkeling. Credo is voornemens een vorm van gebiedsgericht exploitatiemanagement te implementeren in het door haar te ontwikkelen binnenstedelijk woon- en werkgebied 'Paleiskwartier'. De titel heeft zo een tweeledig betekenis. Enerzijds doelt het op de ontwikkeling van een nieuw concept van gebiedsgericht exploitatiemanagement, anderzijds op de implementatie hiervan vanuit de projectontwikkeling.

Uit het vooronderzoek volgt onderstaande doelstelling.

Komen tot de kritische succesfactoren van het gebiedsmanagement in een binnenstedelijk woon-/werkgebied.

Om te komen tot de kritische succesfactoren zal eerst bekend moeten zijn tot welke doelstelling deze succesfactoren moeten leiden. Het onderzoek richtte zich dan ook in eerste instantie op het uiteindelijke 'Utopia van gebiedsmanagement; een leefbaar gebied. Hieruit bleek, dat de toegevoegde waarde van het gebiedsmanagement in eerste instantie niet gezocht moest worden in het formuleren van een leefbaar gebied. Het containerbegrip leefbaarheid roept bij verschillende partijen andere associaties op. Daarnaast zijn er al talrijke disciplines die hieraan invulling trachten te geven.

Na dit geconcludeerd te hebben, richt het onderzoek zich op de bestaande opvattingen over het gebiedsgerichte beheren en exploiteren. Hierbij is eerst gekeken naar de heersende opvattingen in de praktijk van het Paleiskwartier. Vervolgens zijn tal van reeds bestaande gebiedsgerichte beheer- en exploitatieconcepten bestudeert. Omdat deze over het algemeen gericht zijn op functioneel homogene gebieden (het kantorencentrum, de woonbuurt, het winkelcentrum, etc), formuleert het rapport een nieuw exploitatieconcept voor het gemengde binnenstedelijke woon- en werkgebied. Hierbij is gekeken welke elementen van de bestaande concepten bruikbaar zijn voor een gemengd binnenstedelijk gebied en of deze enigszins verenigbaar zijn met de taakstellingen die men aan het gebiedsmanagement in het Paleiskwartier koppelt.

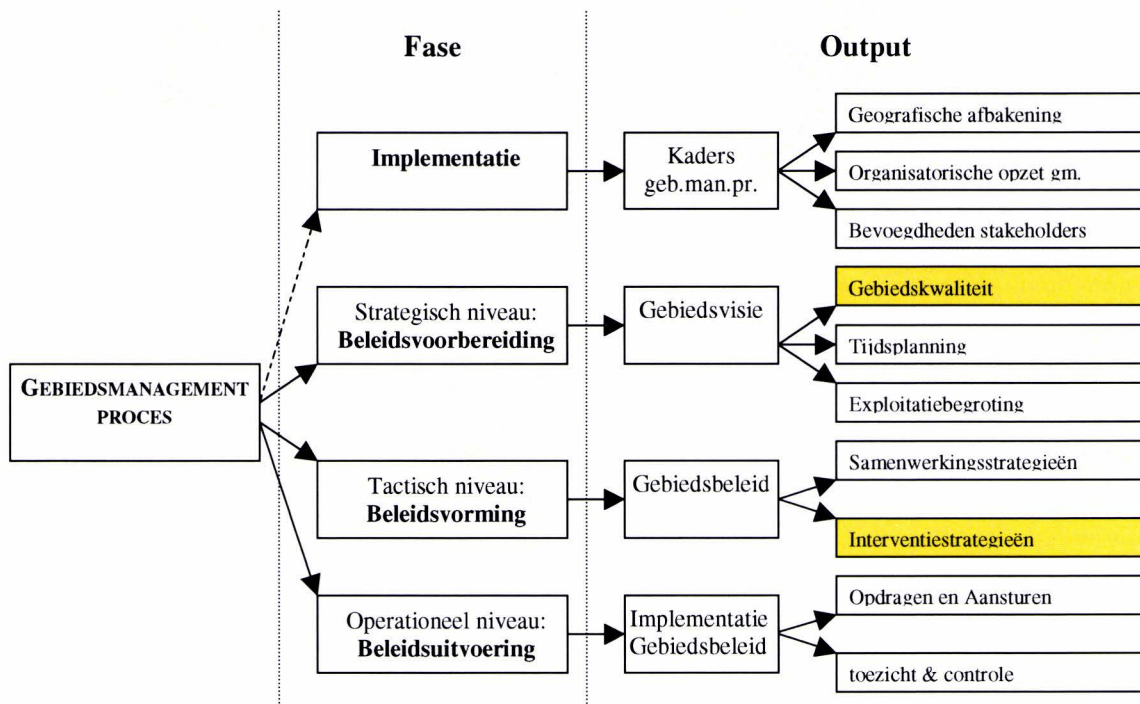
Deze benadering levert de een negental conceptpunten op die ten grondslag liggen aan de doelstelling van het binnenstedelijk gebiedsmanagement. Daar waar andere gebiedsgerichte beheerconcepten een breed interpreteerbare doelstelling formuleren die vaak neerkomt op het vergroten van de attractiviteit van het gebied, formuleert dit rapport een meer specifieke doelstelling, te weten:

Het beheersbaar maken van en het sturing geven aan de processen, die in de beheerfase inhoud geven aan een voortdurende publiek-private optimalisering van de (semi-)openbare binnenstedelijke gebiedskwaliteit.

De nadruk van het binnenstedelijk gebiedsmanagement ligt hiermee de aansturing van het optimaliseringsproces. Hoewel dit proces waarbij talrijke belanghebbenden betrokken zijn, nauwelijks te standaardiseren is, formuleert dit rapport analoog aan het vastgoedmanagementproces een vaste procesgang. Dit wordt het gebiedsmanagementproces genoemd.

Het gebiedsmanagementproces wordt onderverdeeld in drie fases die elkaar chronologisch opvolgen. Dit zijn de beleidsvoorbereidingsfase, de beleidsvormingsfase en de beleidsuitvoeringsfase. Elke fase kent een output die als uitgangspunt dient voor de daarop volgende fase.

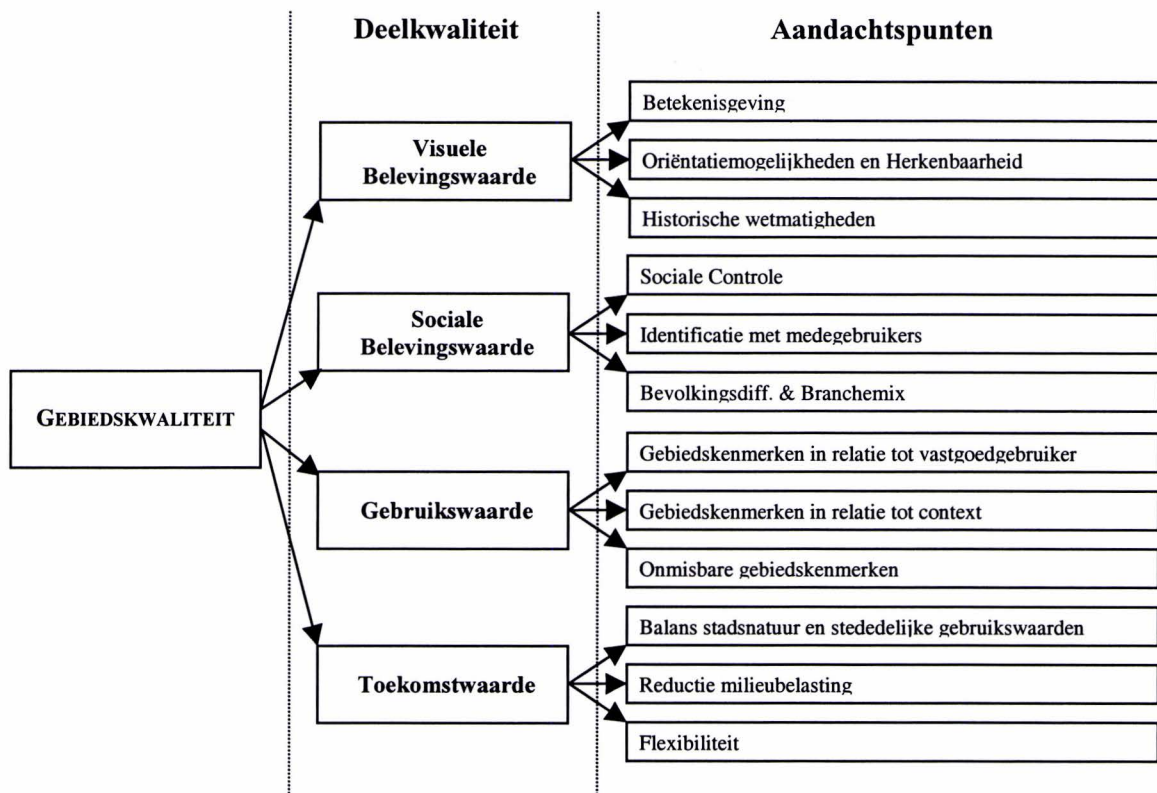
Tevens wordt er een implementatiefase onderscheiden. Deze fase gaat vooraf aan het gebiedsmanagementproces. In de implementatiefase worden de kaders bepaald waarbinnen het gebiedsmanagement dient te functioneren waardoor deze van doorslaggevend belang is voor het functioneren van gebiedsmanagement. In deze fase spelen vooral de initiatiefnemers van het gebiedsmanagement (veelal de projectontwikkelaar, de vastgoedeigenaren, de vastgoedgebruikers of de gemeente) een belangrijke rol. Op de volgende pagina wordt het gebiedsmanagementproces schematisch weergegeven.



Om te komen tot de gewenste output worden per fase de belangrijkste aandachtspunten geformuleerd, waarvan sommige aangemerkt worden als kritische succesfactoren. Paragraaf 3.5 van dit rapport resumeert de verschillende fases en de daartoe behorende succesfactoren.

Uit het nieuwe concept van binnenstedelijk gebiedsmanagement volgt een onderscheid tussen de verantwoordelijkheden van de stakeholders en de verantwoordelijkheden van het gebiedsmanagement. De stakeholders (vastgoedeigenaren, vastgoedgebruikers en de gemeente) zijn verantwoordelijk voor de gekozen gebiedsvisie. Het gebiedsmanagement is verantwoordelijk voor het gebiedsbeleid (de gekozen interventiestrategieën). Dit laatste houdt dus in dat het gebiedsmanagement verantwoording aflegt over de mate waarin de doelstellingen in de gebiedsvisie zijn behaald. Hiertoe richt het onderzoek zich op de gebiedskwaliteit, als één van de drie facetten in de gebiedsvisie (zie bovenstaand figuur).

De gebiedskwaliteit wordt in dit rapport benaderd als de integrale samenhang tussen de visuele belevingswaarde, de sociale belevingswaarde, de gebruikswaarde en de toekomstwaarde van de ruimtelijke omgeving. Per deelkwaliteit (waarde) wordt onderzocht wat de belangrijkste aandachtspunten zijn en welke interventies ondernomen kunnen worden om een deelkwaliteit te optimaliseren. Op de volgende bladzijde wordt de gebiedskwaliteit schematisch weergegeven, waarbij per deelkwaliteit de belangrijkste aandachtspunten worden aangegeven.



De aandachtspunten ten aanzien van de gebiedskwaliteit ontleen hun belang aan de context van het gebied en gelden daarom niet als kritische succesfactoren. De kritische succesfactoren komen dus enkel voort uit het gebiedsmanagementproces.

Het gehele onderzoek beschouwend kan geconcludeerd worden dat het concept van binnenstedelijk gebiedsmanagement niet veel verschilt van de conventionele publieke zorg voor de openbare orde en de openbare ruimte. Het verschil zit hem voornamelijk in het kleinere schaalniveau van het gebied en de gedeelde publiek-private verantwoordelijkheid. Hierdoor kan het gebiedsmanagement sneller de kansen en de bedreigingen van het deelgebied overzien en hierop sneller en strategischer inspelen.

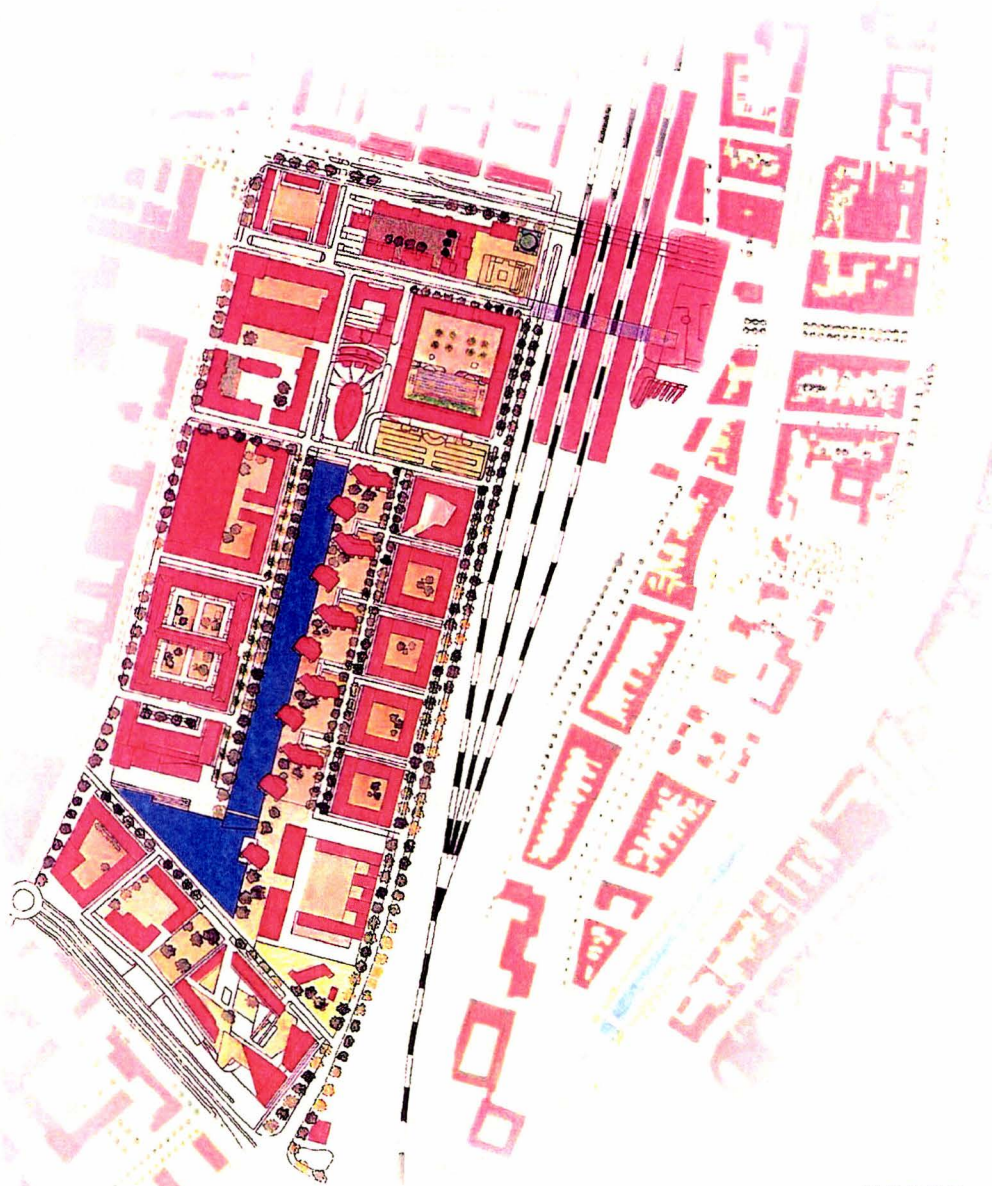
Doordat het gebiedsmanagement verbonden is aan een kleiner gebied, is het in staat de vastgoedgebruikers en vastgoedeigenaren intensiever te betrekken bij het beleid aangaande hun verblijfsomgeving. Deze aanpak voorziet niet alleen in de benodigde consumentgerichtheid, maar het bevordert tevens een grotere verantwoordelijkheid voor de openbare ruimte en de openbare orde.

Omdat dit onderzoek op zoek gaat naar de kritische succesfactoren betracht het een conceptuele en procesmatige benadering. Dit in tegenstelling tot andere literatuur, waar de benadering van het gebiedsgerichte beheer of het gebiedsgerichte exploitatiemanagement veelal praktisch en gebiedsspecifiek is. Vanwege deze conceptuele en procesmatige benadering komt dit rapport dicht in de buurt van een standaard model welke ingevuld kan worden voor praktisch elk soort gebied.

Hierbij dient wel aangetekend te worden, dat het onderzoek naar een uniform en haalbaar concept van gebiedsgericht exploitatiemanagement lang niet afgerond is. Dit onderzoek gaat enkel in op de gebiedskwaliteit en de daartoe behorende interventiestrategieën. Samenwerkingsstrategieën en aspecten die van belang zijn voor de juridische en financiële haalbaarheid blijven in dit rapport buiten beschouwen.

GEBIEDSMANAGEMENT IN ONTWIKKELING

BIJLAGEN



NOORD



ALBIN HOVIUS
TU/e VASTGOEDBEHEER

BIJLAGEN

A. PROFIELSCHETS GEBIEDSMANAGEMENT PALEISKWARTIER

B. OPRICHTINGSAKTE GEBIEDSMANAGEMENT IN HET PALEISKWARTIER

BIJLAGE A
PROFIELSCHETS GEBIEDSMANAGEMENT PALEISKWARTIER

profielchets

C.W. PALEISKWARTIER

1. DOEL

De Coöperatie Wijkbelangen Paleiskwartier U.A. met als verkorte naam C.W. Paleiskwartier heeft ten doel het bevorderen van de totstandkoming en de instandhouding van een kwalitatief hoogwaardig Paleiskwartier als woon- en werkgebied.

2. HOE BEREIKEN WE HET DOEL

Via een gebiedsmanager wordt bevorderd dat het behartigen van de gemeenschappelijke belangen van de leden goed gecoördineerd kan plaatsvinden. Belangenbehartiging is dus een hoofdtaak.

De taken van gebiedsmanagement zijn verder in 4 groepen onder te verdelen:

- 2.1 het verzorgen van gezamenlijke **beheerdiensten**;
- 2.2 het initiëren en coördineren van **collectieve projecten**;
- 2.3 het verzorgen van **communicatie**, zowel interne als extern;
- 2.4 het stimuleren van (door derden te leveren) **comfortdiensten**.

De gebiedsmanager is de persoon die dit organiseert. In het "veld" wordt deze bijgestaan door een team van conciërges. Deze voeren praktische dagelijkse taken uit in het belang van de leden. De conciërges kunnen hierbij verder dan het eigen bouwblok en houden dan ook een oogje in het zeil in het gebied.

Het dienstenpakket zal moeten worden afgestemd op de te verwachten vraag vanuit het gebied.

2.1. het verzorgen van gezamenlijke **beheerdiensten**.

De gebiedsmanager dient uit hoofde van zijn functie als VVE- manager voor diverse VVE's een aantal beheerdiensten te verzorgen. Door bundeling hiervan kan een gezamenlijke inkoop plaatsvinden, bijvoorbeeld op gebied van:

- afvalverwijdering, milieuaspecten e.d.
- glaswassen;
- opstalverzekering;
- beheer van technische installaties, zoals liften, slagbomen parkeerkelders etc.

Deze zaken kenmerken zich doordat zij in het algemeen voor alle VVE's noodzakelijk zijn, en hiermee een goed onderwerp zijn om in aanvang mee te starten.

2.2 het initiëren en coördineren van **collectieve projecten**.

Deze worden onderscheiden naar de thema's:

A. Verkeer en mobiliteit

- de bereikbaarheid van het gebied / collectieve vervoersprojecten;
- verkeersveiligheid en doorstroming;
- parkeerproblematiek.

B. Veiligheid

- collectief surveillance project / bewakingsdiensten
- gebiedsbeveiliging middels bijvoorbeeld camerabewaking

C. Verblijfskwaliteit openbaar gebied

- netheid en beheer van eigen terrein en de openbare ruimte
- relatie met omliggende gebieden
- aankleding van het gebied o.a. met sfeerverlichting (bijv. met de kerstdagen)

D. Sociaal-culturele activiteiten

- het stimuleren van onderlinge contacten en een levendige wijk;
- muziekoptreden, kunstmarkt, vaste ontmoetingsmomenten organiseren.

E. Overige projecten

Projecten die mogelijk tot schaalvoordeel zouden kunnen leiden, zoals:

- telecommunicatie inkoop
- (energie)inkoop

De deelname aan deze projecten levert de leden een betere prijs / kwaliteitsverhouding op.

Deze opsomming betreft een aantal voorbeelden van mogelijke projecten. Naar behoefte kan dit aangevuld worden. In een op te stellen ondernemingsplan en in nauw overleg met de leden zal aan de projecten een prioriteitsvolgorde gegeven worden.

Waar mogelijk en zinvol wordt aansluiting gezocht bij reeds bestaande initiatieven in de omgeving. In dit kader worden reeds gesprekken gevoerd met Belangenvereniging Spoorzone in het kader van afvalverwijdering en surveillanceproject, en met VCC Brabant inzake vervoersprojecten.

2.3 het verzorgen van **communicatie**

We onderscheiden interne en externe doelgroepen van communicatie.

A. Intern

- het organiseren van ledenbijeenkomsten
- het organiseren van themabijeenkomsten___
- het verschaffen van informatie

B. Extern

- het onderhouden van contacten met relevante belangengroepen, zoals overheid, ondernemersverenigingen, belangenorganisaties
- promotie van het gebied

Voor de communicatie wordt gestreefd naar een centraal informatie- en coördinatiepunt in de wijk. Voorlopig is dit het Informatiecentrum Paleiskwartier aan het Leonardo da Vinciplein.

2.4 het stimuleren van door derden te leveren **comfortdiensten**, zoals

- onderhoud in de woning;
- zorgdiensten;
- kinderdagopvang;
- maaltijdverzorging;
- boodschappendienst;
- hondenuitlaat;
- etc.

Wat de levering van diensten betreft is het (vooralsnog) niet de bedoeling dat de CW Paleiskwartier deze voor eigen rekening en risico gaat aanbieden.

De voorkeur gaat ernaar uit om ondernemers de gelegenheid te bieden via het communicatienetwerk van CW Paleiskwartier diensten aan te bieden.

Waarschijnlijk zal hier pas voldoende animo voor zijn als een aanzienlijk deel van het gebied is opgeleverd.

Per activiteit kan de rol van de gebiedsmanager variëren, deze kan zich beperken tot signaleren, maar kan ook via belangenbehartiging en stimuleren resulteren in een eigen initiatief tot zelfs de exploitatie van een dienst. E.e.a. uiteraard in nauw overleg met het bestuur en zonodig de ledenvergadering.

3. ORGANISATIE

3.1 Bestuur en gebiedsmanager

Het bestuur wordt door de gezamenlijke eigenaren gekozen. Voor de eerste jaren zal het bestuur gevormd worden door B.V. ontwikkelingsmaatschappij Paleiskwartier.

Het bestuur heeft voor de eerste jaren Woningstichting De Kleine Meierij (DKM) aangesteld als uitvoerend beheerder (=gebiedsmanager). DKM fungeert ook als secretariaat van de C.V. Paleiskwartier.

De gebiedsmanager heeft als profiel dat hij initiatieven neemt en -stimuleert, goed is in communicatie, commercieel is ingesteld en beschikt over organisatietalent.

3.2 Lidmaatschap

Alle eigenaren van een kavel in het Paleiskwartier kunnen lid worden. Via de ledenvergadering bepalen zij rechtstreeks de koers en activiteiten van de vereniging.

Kosten van het lidmaatschap

De basiskosten zijn minimaal, voorlopig wordt uitgegaan van f 25,- per 100 m² eigendom per jaar. Afhankelijk van de gewenste initiatieven wordt een begroting opgesteld en vastgesteld door de gezamenlijke leden en vervolgens worden de kosten aan de (relevante) lidmaatschappen toegerekend.

3.3 Conciërges

De diverse VVE's zullen een conciërge inhuren voor dagelijks gebouwbeheer van het eigen complex.

Doordat de conciërges (afhankelijk van de omvang van een complex) voor meerdere VVE's kunnen functioneren kunnen de kosten hiervan relatief laag blijven.

Door een goede coördinatie van en een gerichte aanvulling op de taak van de in het gebied aanwezige conciërges moet het mogelijk worden om via deze antennes ook goede voeling te hebben met het openbare gebied.

Tot het takenpakket van de conciërges behoort onder meer:

A. Gebouwcomplex niveau

- Aanspreekpunt voor dagelijkse zaken;
- Toezicht op gemeenschappelijke ruimten;
- Vervangen van lampen, kleine reparaties e.d. in gemeenschappelijke zaken;
- Toelaten van derden voor onderhoud en reparaties, bezorgen van bestellingen voor afwezige bewoners e.d.
- Etc.

B. Gebiedsniveau

- Signaleren en doen opruimen van rommel, graffiti etc. in openbaar gebied;
- Signaleren van vandalisme, etc en het alarmeren van politie indien daar aanleiding toe is;
- Signaleren van sociale probleemsituaties zoals vereenzaming e.d. en dit doormelden aan betreffende instanties;

- Etc.

Deze profielschets is tot stand gekomen in samenwerking tussen de bestuurder en de gebiedsmanager.
's-Hertogenbosch /Oosterbeek 12 oktober 2000 / Ref. P00.0996

BIJLAGE B:

**OPRICHTINGSAKTE GEBIEDSMANAGEMENT IN HET
PALEISKWARTIER**

18 AUG. 2000

P0753



AFSCHRIFT

van de

AKTE VAN OPRICHTING

voor

Coöperatieve Wijkbelangen Paleiskwartier U.A.
te 's-Hertogenbosch

AKTE VAN OPRICHTING
akte d.d. 30-05-2000
verleden.



Oprichting Coöperatieve Vereniging

Heden, dertig mei tweeduizend, verschenen voor mij, mr. JOSEPHUS —
HENRICUS OOMEN, notaris met als plaats van vestiging _____
's-Hertogenbosch: _____

1. de heer Patrick Schoots, notarisklerk, kantooradres: Oude Dieze 5, —
5211 KT 's-Hertogenbosch, geboren te Tiel op zeven juli _____
negentienhonderdēēnzeventig; _____
te dezen handelend als schriftelijk gemachtigde van: _____
de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid: _____
B.V. ONTWIKKELINGSMAATSCHAPPIJ PALEISKWARTIER, _____
gevestigd te 5223 DR 's-Hertogenbosch, Leonardo da Vinciplein 2-4 —
(correspondentieadres: Stationsstraat 46, 6861 EJ Oosterbeek), _____
ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel —
en Fabrieken voor Oost Brabant onder nummer 17113318; _____
2. mevrouw Karin Adriana Maria Johanna Gerarda van Boxtel, _____
notarieel medewerkster, kantooradres: Oude Dieze 5, 5211 KT _____
's-Hertogenbosch, geboren te 's-Hertogenbosch op zesentwintig _____
november negentienhonderdachtenzestig; _____
te dezen handelend als schriftelijk gemachtigde van: _____
de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid: _____
CREDO INTEGRALE PLANONTWIKKELING B.V., gevestigd te _____
Nijmegen, kantoorhoudende te 6861 EJ Oosterbeek, Stationsstraat —
46, ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van _____
Koophandel en Fabrieken voor Centraal Gelderland onder nummer —
10034012; _____

hierna tezamen te noemen: de oprichters _____

VOLMACHTEN _____

Gemelde volmachten zijn aan deze akte gehecht. _____

INLEIDING _____

De comparanten, handelend als gemeld, gaven vooraf te kennen: _____

- de comparant sub 1, handelend als gemeld, heeft besloten tot _____
ontwikkeling van percelen grond te 's-Hertogenbosch, welke percelen
in het noorden worden begrensd door de Christiaan Huygensweg, in
het oosten door de spoorlijn, in het zuiden door de Vlijmenseweg en —
in het westen door de Onderwijsboulevard, _____
voormeld gebied hierna ook te noemen: **PALEISKWARTIER**; _____
- dat is besloten om voormeld gebied te verkavelen in een nader _____
aantal te bepalen kavels voor de bouw van _____
appartementencomplexen, kantoren en andere commerciële _____
ruimten, de aanleg van wegen, parkeerplaatsen, paden en _____
groengebieden en een waterpartij, een en ander zoals op de aan deze
akte gehechte tekening schetsmatig is aangegeven; _____
- dat zij hebben besloten tot het vervreemden van deze kavels casu —
quo appartementsrechten aan derden; _____
- dat zij met het oog op de bestendigheid van de kwaliteit, in de _____

ruimste zin des woords, binnen het Paleiskwartier het wenselijk —
 achten over te gaan tot oprichting van een coöperatie, waarbinnen —
 de eigenaars en gebruikers van alle kavels casu quo appartementen,
 hetzij direct hetzij indirect, hun gezamenlijke belangen kunnen laten
 behartigen en verzekerd weten. _____

OPRICHTING COÖPERATIE _____

Mitsdien verklaarden de comparanten, handelend als gemeld, bij deze —
 op te richten een coöperatie als bedoeld in artikel 53 van boek 2 van het
 Burgerlijk Wetboek, en daarvoor vast te stellen de navolgende _____

STATUTEN _____

DEFINITIES _____

Artikel 1 _____

In deze statuten en het reglement wordt verstaan onder: _____

- a. "coöperatie": de bij deze akte opgerichte coöperatie; _____
- b. "lid": ieder die in een rechtsverhouding van lidmaatschap tot de —
 coöperatie staat; _____
- c. "lidmaatschap": de rechtsverhouding tussen een lid als zodanig en —
 de coöperatie; _____
- d. "kavel": een tot afzonderlijk gebruik bestemd terrein casu quo —
 appartementsrecht deelluitmakende van het hiervoor in de inleiding —
 breder omschreven Paleiskwartier welke als bouwterrein zijn casu —
 quo worden verkocht, met uitzondering van terreinen bestemd als —
 openbare weg; _____
- e. "gebruiker": degene, die krachtens een overeenkomst of zakelijk —
 genotsrecht verleend door een lid, het recht heeft op het gebruik van
 een kavel of van een appartementsrecht; _____
- f. "algemene vergadering": de algemene vergadering van leden; _____
- g. "bestuur": het bestuur van de coöperatie; _____
- h. "reglement": het op grond van het bepaalde in artikel 20 of 37 van —
 deze statuten vastgestelde reglement; _____
- i. "gemeenschappelijke zaken": zaken welke aan de coöperatie —
 toebehoren; _____
- j. "voorterrein": de grondstrook, deelluitmakende van een private kavel,
 gelegen langs de openbare weg(en), tussen de erfgrans en de —
 bebouwingslijn(en). _____

NAAM EN ZETEL _____

Artikel 2 _____

De coöperatie draagt de naam: COÖPERATIE WIJKBELANGEN —
 PALEISKWARTIER U.A., bij verkorte naam aan te duiden als: _____
 Wijkbelangen Paleiskwartier, en is gevestigd te 's-Hertogenbosch, —
 hierna te noemen de coöperatie. _____

DOEL _____

Artikel 3 _____

1. Het doel van de coöperatie is, de bevordering van de totstandkoming

en de instandhouding van een kwalitatief hoogwaardig _____
Paleiskwartier als woon- en werkgebied. _____

2. Zij tracht dit doel ondermeer te bereiken door: _____
 - a. de bevordering van de totstandkoming en instandhouding van _____
het Paleiskwartier in zijn geheel zoals dat is beoogd; _____
 - b. het desverlangd verlenen of organiseren van diensten voor de _____
leden en/of gebruikers zowel voor hen individueel als voor hen _____
collectief; _____
 - c. het sluiten van overeenkomsten met leden en/of gebruikers ter _____
realisering van haar doelstelling(en) danwel het sluiten van _____
overeenkomsten met derden ten behoeve van haar leden en/of _____
gebruikers ter uitvoering van opdrachten aan de coöperatie _____
gegeven door de leden en/of gebruikers; _____
 - d. het verrichten en bevorderen, in de meest uitgebreide zin, van al _____
hetgeen direct of indirect in verband staat met het goed _____
functioneren van het Paleiskwartier of hetgeen in belang van _____
haar leden en/of gebruikers overigens nodig, nuttig of gewenst _____
is, dit alles voorzover niet vallende onder de taken van _____
publiekrechtelijke instellingen, respectievelijk de beheers- en _____
bestuurstaken van de in het Paleiskwartier functionerende _____
Verenigingen van Eigenaars. _____
3. Ter bereiking van haar doel kan de coöperatie onder meer: _____
 - a. zowel roerende als onroerende zaken in eigendom verwerven; _____
 - b. gelden ter leen opnemen en daarvoor zekerheid stellen; _____
 - c. personeel in dienst nemen; _____
 - d. samenwerkingsverbanden aangaan met andere (rechts)personen. _____

DUUR _____

Artikel 4 _____

De coöperatie is aangegaan voor onbepaalde tijd. _____

LEDEN/LIDMAATSCHAP _____

Artikel 5 _____

1. a. De coöperatie heeft een onbepaald aantal lidmaatschappen; een _____
(rechts)persoon kan meerdere lidmaatschappen bezitten. _____
- b. Het aantal lidmaatschappen zal worden bepaald door het aantal _____
appartementenrechten/kavels welke het Paleiskwartier zal _____
kennen en de grootte van die appartementenrechten/kavels. _____
- c. Per vijftig vierkante meter bruto vloeroppervlakte (berekend _____
volgens de norm NEN 2580) zal één lidmaatschap worden _____
uitgegeven. De grootte van een kavel/appartementenrecht zal in _____
dit kader steeds naar beneden worden afgerond op vijftig _____
vierkante meters of veelvouden daarvan. In afwijking van het _____
vorenstaande zal voor elke kavel/appartementenrecht in ieder _____
geval ten minste één lidmaatschap worden uitgegeven. _____
- d. Lidmaatschappen worden door het bestuur, met _____

- inachtneming van het bepaalde in deze akte, uitgegeven aan de eigenaars van kavels binnen het Paleiskwartier.
- Indien op een kavel een appartementencomplex zal worden gesplitst in appartementsrechten (ongeacht of deze zijn bestemd als woonruimte of als commerciële ruimte) zullen de lidmaatschappen worden uitgegeven aan de verschillende appartementsrechten afzonderlijk. Het stemrecht verbonden aan deze hier bedoelde lidmaatschappen zal echter toekomen aan het bestuur van de, bij de betreffende splitsing in appartementsrechten, vereniging van eigenaars. Bij ondersplitsing zal het stemrecht verbonden aan de lidmaatschappen van de onderappartementseigenaren worden uitgeoefend door het bestuur van de vereniging van eigenaars in de hoofdsplitsing.
 - Ten aanzien van kavels welke aan individuele kopers worden verkocht zullen de lidmaatschappen worden uitgegeven bij de akte van eigendomsoverdracht aan de individuele kopers, zulks onder de verplichting om, nadat de op het verkochte kavel te stichten opstal zal zijn opgeleverd, het aantal lidmaatschappen bij nadere akte in overeenstemming te brengen met de daadwerkelijke gerealiseerde oppervlakte. Mocht een kavel door een individueel lid worden gesplitst in appartementsrechten dan zal het betreffende lid verplicht zijn om in de betreffende akte(n) van (hoofd- en onder-) splitsing het lidmaatschap van onderhavige coöperatie kwalitatief, zoals bedoeld in artikel 112 lid 3 van Boek 5 van het Burgerlijk Wetboek, op te leggen aan alle appartementseigenaren waarbij het aantal lidmaatschappen wordt uitgegeven zoals hiervoor bepaald.
 - Ten aanzien van kavels waarop een beperkt genotsrecht is gevestigd zal het lidmaatschap toekomen aan de hoofdgerechtigde(n);
 - Ten aanzien van andere kavels zullen lidmaatschappen slechts kunnen worden uitgegeven bij notariële akten waarbij zowel ten aanzien van de betrokken leden als de kavels dezelfde rechten en plichten (zoals erfdienstbaarheden, kwalitatieve rechten en kettingbedingen) zullen worden bedongen en gevestigd als ten aanzien van de verkochte kavels.
- e. - Bij vervreemding van een kavel moet de vervreemder het (de) daaraan verbonden lidmaatschap(pen) aan zijn rechtsoptvolger(s) in de eigendom overdragen.
- Bij vervreemding van een gedeeltelijke kavel, zal het bestuur bij de betrokken notariële akte, een lidmaatschap per

gedeelte toekennen en zonodig nieuwe lidmaatschappen —
uitgeven. —————

- Onder vervreemding wordt mede verstaan afgifte van een —
legaat en toedeling. —————
 - Het bestuur is bij vervreemding verplicht het nieuwe lid te —
accepteren en onverwijld medewerking te verlenen aan het —
terzake in artikel 22 bepaalde. —————
2. Elk lidmaatschap geeft aan het desbetreffende lid en zijn gebruikers —
het recht op het op het genot van de door de coöperatie te verlenen —
respectievelijk te hunnen behoeve te arrangeren diensten alsmede —
op het mede-gebruik van de daartoe bestemde zaken van de —
coöperatie, een en ander met inachtneming van het daaromtrent —
bepaalde in deze statuten en het reglement. —————
 3. Een lidmaatschap met de daaruit voortvloeiende rechten is —
ondeelbaar. —————
 4. Een lidmaatschap kan slechts verkregen worden indien die —
verkrijging gepaard gaat aan de verkrijging in eigendom van een —
kavel. —————
 5. Een lidmaatschap kan aan meer dan een persoon tezamen in —
onverdeeldheid toekomen; in zodanig geval worden in deze statuten —
en het reglement die personen tezamen ook lid genoemd. —————
 6. Voor het geval een lidmaatschap aan meer dan een persoon tezamen
in onverdeeldheid toekomt, is ieder van die personen hoofdelijk —
aansprakelijk voor alle uit lidmaatschap jegens de coöperatie —
voortvloeiende verplichtingen en dienen die personen zich hoofdelijk
jegens de coöperatie te verbinden tot nakoming van alle door die —
personen in het kader van het lidmaatschap met de coöperatie aan —
te gane verbintenissen. —————

Die personen kunnen voorts hun uit dat lidmaatschap —
voortvloeiende rechten om een algemene vergadering bij te wonen en
daarin stem(men) uit te brengen slechts uitoefenen door een door —
hen schriftelijk al dan niet uit hun midden ten genoegen van het —
bestuur aangewezen lasthebber en gevolmachtigde. —————

Indien de stemrechten verbonden aan de lidmaatschappen van —
(onder) appartementseigenaren op grond van het bepaalde in artikel
5 lid 1 sub d toekomen aan het bestuur van de betreffende —
vereniging van eigenaars zullen deze stemmen worden uitgebracht —
door de voorzitter van het betreffende bestuur danwel door een —
ander lid van de betreffende vereniging blijkens een daartoe —
strekken volmacht van het betreffende bestuur. —————

GEBRUIK VAN DE GEMEENSCHAPPELIJKE ZAKEN EN GENOT VAN DIENSTEN —————

Artikel 6 —————

1. Een lid of gebruiker moet het recht van mede-gebruik respectievelijk

- mede-genot van andere leden of gebruikers dulden. _____
2. Elk lid en iedere gebruiker is verplicht de nodige zorgvuldigheid in —
acht te nemen met betrekking tot de gemeenschappelijke zaken en —
zich te onthouden van het hinderen van andere leden en gebruikers —
bij het gebruik daarvan respectievelijk bij de toegang tot voor leden —
en/of gebruikers openstaande diensten. _____
 3. De leden of gebruikers mogen zonder toestemming van de algemene —
vergadering generlei verandering in of aan de gemeenschappelijke —
zaken aanbrengen. _____

KOSTEN, BEGROTING EN TE STORTEN BIJDRAGEN _____

Artikel 7 _____

1. A. De gerechtigden tot de lidmaatschappen zijn verplicht in de —
schulden en kosten der coöperatie bij te dragen als hieronder —
bepaald, waarbij die schulden en kosten worden verdeeld in drie —
categorieën, te weten: _____
 - a. de vaste kosten, waaronder worden verstaan de kosten voor —
huisvesting, kantoorbenodigdheden, afschrijving en _____
onderhoud van de zaken van de coöperatie, administratie, —
accountant, financieel-administratief beheerder als bedoeld —
in artikel 10 van deze statuten, kamer van koophandel, _____
verzekering tegen wettelijke aansprakelijkheid en alle overige —
verzekeringen welke in het kader van een juiste _____
bestuursuitoefening moeten worden gesloten, _____
bestuurskosten, publiekrechtelijke lasten en dergelijken, de —
kosten van eventuele rechtsgedingen de coöperatie _____
betreffende, het bedrag van de schadevergoeding door de —
coöperatie verschuldigd aan een lid, een gebruiker of een —
derde; _____
 - b. de kosten gemaakt voor de verlening van diensten, voorzover —
niet vallende onder a en welke niet overeenkomstig het _____
hierna bepaalde onder c. kunnen worden toegerekend aan de —
aldaar genoemde gebruikers; _____
 - c. de kosten gemaakt voor het verlenen van diensten in _____
opdracht van een individueel lid en/of gebruiker danwel in —
opdracht van een groep van individuele leden en/of _____
gebruikers. _____
- B. De algemene vergadering kan besluiten om een deel van de in dit —
lid onder A. sub a. bedoelde vaste kosten, naar redelijkheid en —
billijkheid, toe te rekenen aan de onder b. en c. bedoelde _____
activiteiten. _____
- C. De onder A. bedoelde kosten worden als volgt verdeeld: _____
 - de sub a. en b. bedoelde kosten worden gelijkelijk over het —
aantal lidmaatschappen verdeeld; _____
 - de sub c. bedoelde kosten worden steeds aan de betrokken —

afnemer(s) in rekening gebracht. _____

2. Jaarlijks wordt door het bestuur voor het komende kalenderjaar een begroting opgesteld en niet later dan in de maand november _____ voorafgaande aan het kalenderjaar waarop de begroting betrekking heeft ter vaststelling aan de algemene vergadering voorgelegd. _____
3. Met ingang van een door het bestuur te bepalen datum moeten de leden ten behoeve van de coöperatie voorschotbijdragen aan het bestuur overmaken. _____
Het bestuur kan besluiten deze jaarlijkse voorschotbijdragen in twee of meerdere termijnen bij vooruitbetalen te doen betalen. _____
4. Met het door een lid overeenkomstig de vastgestelde jaarrekening _____ verschuldigde aandeel in de exploitatiekosten als bedoeld onder 1. — A. a. en b. over enig boekjaar wordt verrekend hetgeen in mindering reeds door hem aan voorschotten werd voldaan. _____
Het na verrekening als vorenbedoeld door een lid nog verschuldigde, moet door hem worden betaald binnen een maand nadat daarom — door het bestuur is verzocht, terwijl het teveel door hem voldane — — tenzij de algemene vergadering anders heeft beslist - aan hem _____ binnen een maand na het betrokken besluit van de vergadering — wordt gerestitueerd. _____
Met betrekking tot de kosten als bedoeld onder 1.A.c. zal het _____ bestuur de betalingscondities daarvan afzonderlijk met de betrokken afnemer(s) overeenkomen waarbij als uitgangspunt dient te worden — genomen dat de kosten niet langer dan vijftien werkdagen door de — coöperatie mogen worden voorgefinancierd. _____
5. Indien een lid enig aan de coöperatie verschuldigd bedrag niet tijdig — betaalt is hij daarover rente verschuldigd overeenkomstig het in het — reglement bepaalde. Zolang bij reglement hierin niet is voorzien — wordt hierbij de rente gesteld aan een percentage gelijk aan de _____ wettelijke rente zoals deze is vastgesteld per 1 januari van het — alsdan lopende kalenderjaar. _____
6. Indien een lid het door hem verschuldigde als bedoeld in lid 4 van — dit artikel niet binnen zes maanden na verloop van de termijn — bedoeld in lid 5 van dit artikel heeft voldaan, wordt zijn schuld — omgeslagen over de andere leden, in verhouding tot het aantal — lidmaatschappen dat zij bezitten, ongeacht de maatregelen welke — jegens het nalatige lid kunnen worden genomen en behoudens recht van verhaal van de coöperatie en de andere leden op eerstgenoemde. Zolang het reglement als bedoeld in lid 5 nog niet tot stand is — gekomen danwel in dit reglement nog geen termijn is bepaald dient — de alhier bedoelde termijn te worden gesteld op vijftien _____ kalenderdagen. _____
7. De algemene vergadering kan van een lid (de leden) zekerheid _____ verlangen, bijvoorbeeld in de vorm van een waarborgsom of _____

bankgarantie, voor de nakoming door een lid (de leden) van zijn (hun) verplichtingen jegens de coöperatie.

8. Een lid/leden is/zijn verplicht alle door de coöperatie gemaakte kosten, die van rechtskundige bijstand daaronder begrepen, voor het verhalen van het door dat lid/leden aan de coöperatie verschuldigde, zowel in als buiten rechte, aan de coöperatie te vergoeden.

LEDENREGISTER

Artikel 8

1. Het bestuur houdt een register, waarin voor elk lidmaatschap zijn vermeld de naam en het adres van de tot dat lidmaatschap gerechtigde(n). In dit register worden ook de correspondentie adressen vermeldt van verenigingen van eigenaars aan wie volgens het bepaalde in artikel 5 sub d van deze statuten stemrecht toekomt.
2. Elk lid en vereniging van eigenaars als hiervoor bedoeld is verplicht er voor te zorgen dat zijn adres bij de coöperatie bekend is.

BESTUUR

Artikel 9

1. Het bestuur berust bij één of meerdere bestuurders, die al dan niet uit de eigenaars door de vergadering worden benoemd.
2. De algemene vergadering benoemt de bestuurders voor onbepaalde tijd en is te allen tijde bevoegd een bestuurder te schorsen of te ontslaan.
Een besluit tot schorsing van een bestuurder vervalt indien de algemene vergadering de schorsing intrekt of niet binnen twee maanden na dat besluit tot schorsing heeft besloten tot eenmalige verlenging van de schorsing voor een in het verlengingsbesluit te bepalen termijn van ten hoogste twee maanden of tot ontslag.
3. In het geval dat er meer bestuurders zijn, benoemen zij één hunner tot voorzitter van het bestuur. Tevens benoemen zij een secretaris en een penningmeester uit hun midden; beide functies kunnen in één persoon verenigd worden.
4. Behalve door een aan hem verleend ontslag houdt een persoon op bestuurder te zijn door:
 - a. zijn overlijden of als hij ophoudt bestuurder van een rechtspersoon-lid te zijn;
 - b. zijn faillissement, onder curatelestelling of indien hij anderszins het vrije beheer over zijn goederen verliest;
 - c. zijn bedanken.
5. De algemene vergadering kan aan de bestuurders of een of meer van hen een door de algemene vergadering vast te stellen beloning en/of een vergoeding voor gemaakte onkosten toekennen.

Artikel 10



1. Het bestuur vergadert zo dikwijls de voorzitter of twee andere ——— bestuurders dat nodig acht/achten. —————
2. De oproep tot een bestuursvergadering geschiedt schriftelijk met — inachtneming van een termijn van ten minste zes (6) dagen, de dag — van oproep en die van de vergadering zelf niet meegerekend. ———
3. De oproep vermeldt de te behandelen onderwerpen; omtrent ——— onderwerpen die niet in de oproep zijn aangekondigd, kan niet geldig worden besloten, tenzij het besluit wordt genomen met algemene — stemmen. —————
4. De vergaderingen van het bestuur worden gehouden op een door het bestuur te bepalen plaats. Deze plaats wordt in de oproep vermeldt. -
5. Behoudens het bepaalde in de volgende zin en in lid 7 van dit artikel kunnen besluiten van het bestuur slechts worden genomen in een — vergadering van het bestuur, waarin ten minste drie/vierde (3/4) — van het aantal bestuurders aanwezig of vertegenwoordigd is. ——— Zijn in een vergadering als in de vorige zin bedoeld niet het vereiste — aantal bestuurders aanwezig of vertegenwoordigd, dan kan een — nieuwe bestuursvergadering bijeengeroepen worden, te houden niet — eerder dan acht (8) en niet later dan zestien (16) dagen na de eerste, in welke tweede vergadering, ongeacht de daarin aanwezige — bestuurders rechtsgeldige besluiten kunnen worden genomen over — alle in die eerste vergadering aan de orde gestelde onderwerpen, — mits daarvan in de oproep tot die tweede vergadering melding wordt — gemaakt. —————
6. Alle besluiten van het bestuur worden genomen met volstrekte — meerderheid van de geldig uitgebrachte stemmen, blanco stemmen — worden voor niet uitgebracht gehouden. Staken de stemmen over — een bepaald voorstel, dan is dat voorstel verworpen. —————
7. Geldige besluiten van het bestuur kunnen ook buiten vergadering — worden genomen, mits in dat geval alle bestuurders zich schriftelijk — voor aanneming van dat voorstel hebben uitgesproken. De wijze van uitspreken kan plaatsvinden middels elk daartoe geschikt medium — mits de betreffende bestuurder zich daarin heeft geïdentificeerd met — zijn (electronische) handtekening. —————
8. Het bestuur kan zich op kosten van de coöperatie doen bijstaan — door een door het bestuur aan te wijzen (rechts)persoon, die onder — verantwoordelijkheid van het bestuur zal zijn belast met het — financieel en administratief beheer van de coöperatie en met het — voorbereiden en uitvoeren van besluiten conform de doelstellingen — van de coöperatie. Het bestuur is bevoegd aan deze alle rechts- en — feitelijke handelingen te delegeren als waartoe zij op grond van deze — statuten bevoegd zijn met uitzondering van die bevoegdheden welke — voortvloeien uit het in de artikelen 13, 32 en 33 van deze statuten. —

1. Het bestuur vertegenwoordigt de Coöperatie. _____
2. De vertegenwoordigingsbevoegdheid komt mede toe aan de voorzitter tezamen met de secretaris of de penningmeester, dan wel de _____ secretaris tezamen met de penningmeester. _____
3. Het bestuur kan volmacht verlenen aan één of meer bestuursleden - alsook aan anderen, om de Coöperatie binnen de grenzen van die - volmacht te vertegenwoordigen. _____
4. Het bestuur is, na verkregen toestemming als bedoeld in lid 5 van - dit artikel, bevoegd tot het sluiten van overeenkomsten tot het _____ kopen, vervreemden of bezwaren van registergoederen. _____
Tot het sluiten van overeenkomsten, waarbij de coöperatie zich als - borg of hoofdelijk mede-schuldenaar verbindt, zich voor een derde - sterk maakt of zich tot zekerheid voor de nakoming van een schuld - van een derde verbindt is het bestuur bevoegd mits dit geschiedt in - een bestuursvergadering waarop alle bestuursleden aanwezig zijn er - waarbij de bestuursleden unaniem besluiten tot het sluiten van de - betreffende overeenkomst. Het sluiten van de betreffende _____ overeenkomst dient, voorzien van een toelichting, op de agenda van - de betreffende bestuursvergadering te zijn vermeld. In geen geval - kan de te sluiten overeenkomst, behoudens toestemming van de _____ algemene vergadering als in het volgende lid bepaald, een waarde - gelijk aan vijfentwintig procent (25%) van de begroting van het _____ alsdan lopende kalenderjaar te boven gaan. _____
5. Het bestuur behoeft de voorafgaande toestemming van de algemene vergadering voor: _____
 - a. het sluiten van overeenkomsten als zijn omschreven in lid 4 van dit artikel, voorzover de aldaar bedoelde uitzondering niet van - toepassing is; _____
 - b. handelingen, voorzover niet vallende onder a. van dit lid, welke - een verbintenis voor de coöperatie tengevolge hebben, welke een waarde van TIENDUIZEND GULDEN (fl. 10.000,00) te boven - gaan en niet vallen onder een vastgestelde begrotingspost, of een zodanige post met meer dan dat bedrag overschrijden. Het hier - omschreven bedrag kan door de algemene vergadering bij _____ reglement worden verhoogd. _____
6. In afwijking van het in het vorige lid onder b. bepaalde, is de aldaar - bedoelde toestemming van de algemene vergadering niet vereist voor het aangaan door het bestuur van de navolgende rechtshandelingen
 - a. de aanneming van een persoon als lid of de uitgifte van nieuwe - lidmaatschappen of de terugneming van bestaande _____ lidmaatschappen in verband met de opdeling of samenvoeging - van bestaande kavels; _____
 - b. het sluiten van overeenkomsten met een lid en/of gebruiker - respectievelijk met een groep van leden en/of gebruikers met het



oog op de verlening van vrijwillig af te nemen diensten, welke —
door de algemene vergadering in het dienstenpakket zijn —
opgenomen; _____

- c. het verstrekken namens de coöperatie aan een lid van de in —
artikel 22 lid 3 van deze statuten bedoelde garantie. _____

Artikel 12 _____

Ingeval van ontstentenis of belet van een bestuurder zijn de _____
overgebleven bestuurders, of is de enig overgebleven bestuurder tijdelijk
met het gehele bestuur van de coöperatie belast, terwijl bij ontstentenis -
of belet van alle bestuurders, de coöperatie tijdelijk wordt bestuurd door
de persoon, die daartoe elk jaar voor de tijd van een jaar door de _____
algemene vergadering wordt aangewezen, onder verplichting voor het —
bestuur om zo spoedig mogelijk een algemene vergadering bijeen te —
roepen teneinde definitief in de vacature(s) te voorzien. _____

BESTUUR, JAARREKENING EN ACCOUNTANTSCONTROLE _____

Artikel 13 _____

1. Het boekjaar van de vereniging is gelijk aan het kalenderjaar. _____
2. Jaarlijks worden per de laatste dag van het boekjaar de boeken van -
de coöperatie afgesloten en wordt door het bestuur daaruit de _____
jaarrekening opgemaakt. De jaarrekening wordt ondertekend door —
alle bestuurders. Indien daaraan enige handtekening ontbreekt, —
wordt daarvan onder opgave van de reden melding gemaakt. _____
Het bestuur verleent aan een accountant of een _____
administratieconsulent de opdracht tot onderzoek van de _____
jaarrekening. Deze brengt omtrent zijn onderzoek verslag uit aan het
bestuur; hij geeft de uitslag van zijn onderzoek in een verklaring van
getrouwheid weer. _____

De jaarrekening, het verslag van de accountant/administratie _____
consulent, een door het bestuur en, indien aangesteld, door de _____
administratief beheerder ondertekend jaarverslag tezamen met de —
benodigde voorstellen, waaronder de verdeling van de kosten over de
leden worden aan de algemene vergadering overlegd. _____

3. Vanaf de dag van oproeping tot de algemene vergadering, bestemd —
tot behandeling van de jaarrekening, tot de afloop van die _____
vergadering, ligt de jaarrekening ten kantore van de coöperatie ter —
inzage van haar leden. _____
4. Vaststelling zonder voorbehoud van de jaarrekening door de _____
algemene vergadering strekt het bestuur tot decharge voor al _____
hetgeen in het boekjaar, waarop die jaarrekening betrekking heeft, —
blijkens de boeken is verricht. _____

ALGEMENE VERGADERING _____

Artikel 14 _____

1. De vergaderingen worden gehouden in de gemeente _____
's-Hertogenbosch op een door het bestuur aan te wijzen plaats, _____

welke plaats in de oproep tot de vergadering wordt vermeld. _____
 Zij worden door het bestuur ten minste twaalf (dagen) voor de _____
 betrokken vergadering schriftelijk bijeengeroepen, de dag van oproep
 en die van de vergadering zelf niet meegerekend. _____

2. De oproep vermeldt te behandelen onderwerpen; omtrent _____
 onderwerpen welke niet in de oproep of niet in een aanvullende _____
 oproep met inachtneming van de voor oproeping gestelde termijn, —
 zijn aangekondigd, kan niet wettig worden besloten, tenzij het _____
 besluit met algemene stemmen wordt genomen in een vergadering —
 waarin alle leden aanwezig of vertegenwoordigd zijn. _____

Artikel 15

1. Jaarlijks worden in ieder geval twee (2) algemene vergaderingen —
 gehouden, te weten: _____

a. één vergadering, te houden uiterlijk in de vijfde maand, _____
 behoudens verlenging op grond van bijzondere omstandigheden —
 zoals bedoeld in artikel 49 lid 1 van Boek 2 van het Burgerlijk —
 Wetboek, na afloop van een boekjaar, waarin: _____

1. door het bestuur verslag wordt uitgebracht omtrent de _____
 activiteiten van de coöperatie en het gevoerde bestuur over —
 het afgelopen boekjaar; _____
2. de jaarrekening ter beoordeling en vaststelling wordt _____
 aangeboden; _____
3. de persoon wordt aangewezen als bedoeld in artikel 12 van —
 deze statuten en wordt voorzien in bestaande vacatures; _____
4. behandeld worden de onderwerpen welke door het bestuur —
 op de agenda zijn geplaatst of volgens deze statuten of het —
 reglement behandeld moeten worden; _____

b. één vergadering, uiterlijk te houden twee maanden voorafgaand —
 aan een boekjaar, waarin: _____

1. de begroting over het komende boekjaar wordt vastgesteld, —
 tenzij deze reeds in een eerdere vergadering is vastgesteld; —
2. behandeld worden de onderwerpen welke door het bestuur —
 welke door het bestuur op de agenda zijn geplaatst of volgens —
 deze statuten of het reglement behandeld moeten worden. —

De concept begroting alsmede het voorstel aangaande het in het —
 opvolgende kalenderjaar aan te bieden dienstenpakket dienen —
 ten minste twee weken voorafgaande aan de vergadering voor —
 alle leden en/of gebruikers ter inzage te liggen ten kantore van —
 de coöperatie. _____

Indien de vergadering de voorgelegde begroting (nog) niet of niet —
 geheel in deze vergadering goed zal keuren, is het bestuur, naast —
 de taak tot voorbereiding van een vergadering ter behandeling —
 van een aangepaste begroting, in ieder geval bevoegd betreffende —
 de eerste kwartaalperiode van het komend jaar voorschotten in —



- rekening te brengen ter grootte van één/vierde deel van het ——— begrotingstotaal van het lopend kalenderjaar. ———
2. Buitengewone algemene vergaderingen worden gehouden zo dikwijls het bestuur dit nodig acht, dan wel een zodanige vergadering ——— overeenkomstig het bepaalde in deze statuten of het reglement wordt vereist. ———
 3. Het bestuur is verplicht tot het bijeenroepen van een algemene ——— vergadering op een termijn van niet langer dan vier weken, indien ——— ten minste een zodanig aantal leden als bevoegd is tot het ——— uitbrengen van tien procent (10%) van het totaal aantal stemmen ——— het bestuur daar schriftelijk om verzoekt. ———
Indien aan het verzoek bedoeld in de vorige zin door het bestuur ——— binnen twee weken geen gevolg wordt gegeven, kunnen de in die zin ——— bedoelde verzoekers zelf overgaan tot het bijeenroepen van een ——— algemene vergadering op de wijze waarop het bestuur een algemene ——— vergadering bijeenroept. ———
 4. Voorstellen van leden kunnen alleen dan in behandeling worden ——— genomen, indien deze ten minste vier weken voor de algemene ——— vergadering schriftelijk ten kantore van de coöperatie zijn ingediend.
 5. Ook gebruikers zullen, op de wijze als vermeld in artikel 34 van deze statuten, worden uitgenodigd tot het bijwonen van algemene ——— vergaderingen, daar het woord mogen voeren en notulen van ——— vergaderingen ontvangen; zij hebben geen stemrecht tenzij zij ——— daartoe door het betrokken lid, voorzover aan dit lid als individu ——— stemrecht toekomt, overeenkomstig artikel 16 zijn gemachtigd. ———

Artikel 16 ———

1. De algemene vergaderingen worden geleid door de voorzitter van het bestuur en bij diens afwezigheid door een andere bestuurder; is ——— geen bestuurder aanwezig, dan voorziet de vergadering zelf in haar ——— leiding. ———
2. Ieder lid is bevoegd hetzij in persoon, hetzij bij een schriftelijk ——— daartoe aangewezen gevolmachtigde, de algemene vergaderingen bij ——— te wonen, daarin het woord te voeren. ———
3. De leden of hun gevolmachtigden zullen voor de aanvang van de ——— vergadering bij het betreden van de vergaderzaal de daartoe ——— aanwezige presentielijst moeten tekenen onder gehoudenheid van ——— legitimatie en voor wat betreft een gevolmachtigde bovendien tot ——— overlegging van de hem verstrekte volmacht. ———
De voorzitter van de vergadering bepaalt of een legitimatie en de ——— volmacht als zodanig worden geaccepteerd. ———
4. Van het verhandelde in algemene vergaderingen worden, op door het bestuur te bepalen wijze notulen gehouden, die in de eerstvolgende ——— vergadering worden vastgelegd en ten blijke daarvan door de ——— voorzitter en een ander bestuurslid worden ondertekend. In geval ———

van spoedeisende besluiten, dit ter beoordeling aan het bestuur, kan dit ook tijdens de vergadering worden vastgesteld. Het besluit dient – alsdan volledig door de voorzitter worden voorgelezen, door de – vergadering worden goedgekeurd en ter plekke door de voorzitter en – een ander bestuurslid worden ondertekend. In de notulen van de – betreffende vergadering wordt van deze vaststelling melding gemaakt waarbij het aldus vastgestelde besluit wordt vastgehecht aan deze – notulen. _____

5. Ieder die een of meer lidmaatschappen bezit dient van het bestuur – een afschrift van de notulen te ontvangen. _____

Artikel 17 _____

1. Elk lidmaatschap geeft aan het betrokken lid recht op het gebruik – van een stem. _____
Voormeld stemrecht kan slechts worden uitgeoefend in de algemene vergadering op de wijze als in artikel 5 lid 1 sub d, artikel 5 lid 6 en – artikel 15 lid 5 van deze statuten bepaald. _____
2. Tenzij ingevolge het bepaalde in deze statuten voor het nemen van – enig besluit anders is bepaald, worden alle besluiten genomen, – ongeacht het aantal der ter vergadering aanwezige of _____ vertegenwoordigde leden, met volstreekte meerderheid van stemmen; – blanco stemmen worden voor niet uitgebracht gehouden. _____
3. Stemming over andere voorstellen dan benoeming van personen – geschiedt mondeling, tenzij het bestuur of de vergadering _____ schriftelijke stemming verlangt; staken de stemmen dan is het – voorstel verworpen; _____
4. Stemming over benoeming van personen, geschiedt schriftelijk bij – ongetekende briefjes, tenzij de vergadering met algemene _____ instemming goedkeurt dat mondeling wordt gestemd. _____
Getekende briefjes zijn ongeldig. _____
5. Mondelinge stemming kan, mits geen van de aanwezige _____ stemgerechtigden zich daartegen verzet, ook bij acclamatie _____ geschieden in welk geval de voorzitter van de vergadering zal _____ vaststellen of een voorstel al of niet is aangenomen; indien direct na – bedoelde vaststelling door de voorzitter ten minste tien procent _____ (10%) van de aanwezige stemgerechtigden telling van de stemmen – verzoekt zal herstemming plaatsvinden. _____
6. Wanneer bij stemming over benoeming van personen geen volstreekte meerderheid is verkregen, vindt een tweede vrije stemming plaats. – Heeft alsdan wederom niemand de volstreekte meerderheid verkregen dan wordt herstemd tussen de twee personen, die bij de tweede – stemming de meeste stemmen op zich verenigd hebben; mochten – dientengevolge meer dan twee personen voor de derde stemming in – aanmerking komen, dan beslist het lot welke twee personen in de – derde stemming worden opgenomen, respectievelijk wie met de – _____



persoon op wie in de tweede stemming de meeste stemmen zijn uitgebracht, in de derde stemming worden opgenomen.

7. Een eenstemmig besluit van alle leden, mits genomen met voorkennis van het bestuur, ook al zijn deze niet in vergadering bijeen, heeft, mits daarvan schriftelijk (waaronder telegrafisch of per telefax) blijkt dezelfde kracht als een besluit van de algemene vergadering.

AANSPRAKELIJKHEID VAN LEDEN

Artikel 18

De leden en oud-leden zijn niet aansprakelijk voor de verbintenissen van de coöperatie en iedere verplichting van leden of oud-leden om bij de ontbinding van de coöperatie in een tekort bij te dragen, wordt uitdrukkelijk uitgesloten.

RESERVEFONDS

Artikel 19

1. Krachtens besluit van de algemene vergadering kunnen reservefondsen worden gevormd ter bestrijding van buitengewone uitgaven van de coöperatie.
2. Aan een reservefonds mag niets worden onttrokken, tenzij krachtens besluit van de algemene vergadering, en de gelden van een reservefonds moeten op een afzonderlijke rekening ten name van de coöperatie worden gedeponerd.
3. In elke jaarrekening van de coöperatie moet van de reservefondsen als afzonderlijke posten melding worden gemaakt.

REGLEMENT

Artikel 20

1. Het reglement geeft nadere regels omtrent de door de coöperatie te verlenen diensten en de exploitatie van het beheer van de gemeenschappelijke zaken en het Paleiskwartier als geheel. De algemene vergadering kan ook besluiten dat in het reglement ook regels worden opgenomen omtrent het gebruik en de inrichting van de voorterreinen.
2. Ieder lid is gehouden tot naleving van alle bepalingen van het reglement en in verband daarmee verplicht bij de vervreemding van zijn lidmaatschap in de in artikel 22 lid 1 van deze statuten bedoelde notariële akte, ook zijn rechtsopvolger(s) uitdrukkelijk daartoe jegens de coöperatie te verbinden. Bepalingen in het reglement in strijd met deze statuten of de wet worden voor niet geschreven gehouden.
3. Voor de vaststelling, aanvulling of wijziging van het reglement wordt verwezen naar het bepaalde in artikel 32 lid 3 en artikel 37 van deze statuten.

VERVREEMDING VAN EEN LIDMAATSCHAP

Artikel 21

1. Voor de terzake van het verkregen lidmaatschap verschuldigde ——— voorschotbijdragen als bedoeld in artikel 7 lid 3 van deze statuten — en de daarop betrekking hebbende definitieve bijdragen als bedoeld — in lid 4 van dat artikel, over het lopende en/of voorafgaande ——— boekjaar zijn de verkrijger en het vroegere lid hoofdelijk ——— aansprakelijk. ———
2. Alleen het vroegere lid is aansprakelijk voor de extra ——— voorschotbijdragen en de definitieve bijdragen die verschuldigd zijn — als gevolg van de desbetreffende besluiten van de algemene ——— vergadering die tot stand gekomen zijn in het tijdvak, gedurende — hetwelk hij lid was. ———

Artikel 22 ———

1. De vervreemding van (een) lidmaatschap(pen) kan, met ——— inachtneming van het bepaalde in artikel 5 van deze statuten, ——— slechts geschieden bij de notariële akte van levering van de ——— kavel/het appartementsrecht waaraan het (de) lidmaatschap(pen) is — (zijn) verbonden, die in dit verband dient in te houden: ———
 - a. de overdracht van de rechten en de oplegging van de ——— verplichtingen welke aan de vervreemder bij wijze van ——— kettingbeding, ten behoeve van de coöperatie en de overige ——— eigenaars, zijn verleend casu quo opgelegd bij de verkrijging door hem van de betrokken kavel casu quo lidmaatschap(pen); ———
 - b. de verbintenis jegens de coöperatie van het nieuwe lid tot ——— naleving van de bepalingen van deze statuten en het reglement; —
 - c. de verklaring van- of namens de coöperatie dat zij de verkrijger — van dat (die) lidmaatschap(pen) als lid aanneemt en voor dat — (die) lidmaatschap(pen) in het ledenregister van de coöperatie zal boeken als lid. ———
2. Tot zekerheid voor de betaling van dat gedeelte van de ——— betalingsverplichtingen van het uit hoofde van zijn ——— lidmaatschap(pen) en/of op grond van de door hem met de ——— coöperatie gesloten overeenkomst(en), door een lid aan de coöperatie verschuldigde, hetwelk ten tijde van de vervreemding van zijn ——— lidmaatschap nog niet vaststaat, is de vervreemder van dat ——— lidmaatschap verplicht bij gelegenheid van het passeren van ——— bedoelde notariële akte een door het bestuur te bepalen genoegzaam depot in de kas van de coöperatie te storten. ———
3. De coöperatie is verplicht op verzoek van het nieuwe lid in de ——— hiervoor in lid 1 van dit artikel bedoelde notariële akte de garantie te geven dat de coöperatie tegenover haar activa geen andere passiva — heeft dan die waarvan blijkt uit de laatst vastgestelde jaarstukken, — uit nadere opgave(n), alsmede verplichtingen welke verband houden — met de door haar te verlenen diensten aan haar leden en voorts de — normale diensten aan haar leden en voorts de normale lasten en —



belastingen van de gemeenschappelijke zaken en van de exploitatie, -
het beheer en de administratie daarvan. _____

OVERGANG ONDER ALGEMENE TITEL VAN EEN LIDMAATSCHAP —

Artikel 23 _____

1. Een lidmaatschap kan, anders dan door overdracht, onder algemene titel overgaan op een of meer rechtsverkrijgenden. _____
2. Een (De) rechtsverkrijgende(n), als in lid 1 van dit artikel bedoeld, — dient (dienen) er binnen drie maanden na de verkrijging van het — lidmaatschap voor zorg te dragen dat hij (zij) door het bestuur in het ledenregister bedoeld in artikel 8 van deze statuten kan (kunnen) — worden ingeschreven. _____
3. De rechtsverkrijgende(n) dient (dienen) daarvoor tijdig de terzake — door het bestuur verlangde bescheiden te overleggen. _____

VERZEKERING _____

Artikel 24 _____

1. Door het bestuur zal een verzekering tegen wettelijke _____ aansprakelijkheid worden afgesloten. De algemene vergadering is — bevoegd te besluiten tot het aangaan van verzekeringen tegen — andere gevaren. _____
2. Het bedrag van de verzekeringen wordt vastgesteld door de algemene vergaderingen. _____

HET INGEBRUIKGEVEN VAN EEN KAVEL/APPARTEMENTSRECHT —

Artikel 25 _____

1. Een lid die zijn kavel/appartementsrecht geheel of gedeeltelijk aan — een ander in gebruik geeft dient ervoor zorg te dragen dat die ander — het gebruik slechts verkrijgt na ondertekening van- en afgifte aan — het bestuur van een in tweevoud opgemaakte en gedagtekende — verklaring dat hij de bepalingen van deze statuten en het reglement, alsmede besluiten van de algemene vergadering, voor zover die op — een gebruiker betrekking hebben, zal naleven. _____
2. Van de in het eerste lid bedoelde verklaring behoudt zowel de — gebruiker als het bestuur een exemplaar. _____
3. De in het eerste lid bedoelde verklaring zal geacht worden ook — betrekking te hebben op besluiten en bepalingen die eerst na die — verklaring worden genomen respectievelijk vastgesteld, tenzij een — beroep op die besluiten en bepalingen, jegens de gebruiker in strijd — zou zijn met de redelijkheid en billijkheid. _____
4. De eigenaar is verplicht de gebruiker van iedere aanvulling of — verandering van deze statuten of het reglement, alsmede van voor — hem van belang zijnde besluiten van de algemene vergadering, op de hoogte stellen. _____
5. Een gebruiker welke voldoet aan het in dit artikel bepaalde heeft — recht op gebruikmaking van de gemeenschappelijke zaken en — diensten van de coöperatie en van de rechten als bedoeld in artikel —

15 lid 5. _____

6. a. Niettegenstaande de ingebruikgeving van een gehele of _____ gedeeltelijke kavel/appartementsrecht aan een ander, blijft de eigenaar aansprakelijk voor alle verplichtingen die uit deze _____ statuten of het reglement voortvloeien, behoudens het sub c. _____ bepaalde. _____
- b. Het lid en de gebruiker kunnen gezamenlijk schriftelijk aan het bestuur mededelen dat de door het lid verschuldigde bijdragen geheel of deels door de gebruiker zullen worden voldaan. _____
- c. Alleen de gebruiker is aansprakelijk voor de kosten verbonden aan de verlening aan hem van diensten als bedoeld in artikel 7 lid 1 onder A sub c. _____

Artikel 26 _____

1. Het bestuur kan te allen tijde verlangen dat de gebruiker zich jegens de coöperatie als borg verbindt voor het lid, en wel voor de betaling van hetgeen laatstgenoemde ingevolge deze statuten of het _____ reglement terzake van het door de gebruiker gebruikte recht aan de coöperatie verschuldigd is of zal worden. _____
2. Voormelde borgtocht zal zich slechts uitstrekken tot verplichtingen van het betrokken lid die opeisbaar worden na het tijdstip waarop per aangetekende brief door het bestuur aan de gebruiker is _____ medegedeeld, dat de coöperatie van de in het vorige lid bedoelde bevoegdheid gebruik wenst te maken. Bovendien zal de gebruiker uit hoofde van de hier bedoelde borgtocht nimmer meer verschuldigd zijn dan een bedrag, overeenkomende met de geschatte _____ maandelijkse huurwaarde van/vergoeding voor de door de _____ desbetreffende huurder benutte rechten. _____

Artikel 27 _____

1. De leden zijn verplicht er voor zorg te dragen, dat de betrokken _____ onroerende zaak niet geheel of gedeeltelijk betrokken wordt door iemand, die de in artikel 25 bedoelde verklaring niet getekend heeft. _____
2. De gebruiker die zonder de in artikel 25 bedoelde verklaring _____ getekend te hebben of zonder de in artikel 26 bedoelde verplichting te zijn nagekomen een kavel geheel of gedeeltelijk betrokken heeft dan wel in gebruik houdt, kan het gebruik van de _____ gemeenschappelijke zaken en diensten worden ontzegd. _____

OVERTREDINGEN EN ONTZEKKING _____

Artikel 28 _____

1. Elk lid en iedere gebruiker is verplicht tot naleving van deze statuten en het reglement en moet voorts alle medewerking verlenen aan de uitvoering van besluiten van de algemene vergadering, voorzover dit laatste redelijkerwijs van hem verlangd kan worden. _____ Lijdt een lid en/of gebruiker als gevolg van een besluit van de _____ algemene vergadering onevenredig schade, dan wordt deze aan hem _____



- door de coöperatie vergoed. _____
2. Aan een lid, dat zelf de aan zijn lidmaatschap verbonden rechten —
uitoefent en: _____
- a. de bepalingen van deze statuten of het reglement niet nakomt of —
overtreedt of weigert zijn medewerking te verlenen aan de _____
uitvoering van besluiten van de algemene vergadering en/of _____
- b. zich schuldig maakt aan onbehoorlijk gedrag jegens andere _____
leden of gebruikers, _____
- kan door het bestuur een waarschuwing worden gegeven dat, indien
hij ondanks deze waarschuwing binnen een jaar nadat hij deze heeft
ontvangen, andermaal een of meer van de voormelde gedragingen —
verricht, voortzet of nalaat, de algemene vergadering overgaat tot de —
in het volgende lid van dit artikel bedoelde maatregel. _____
3. Wordt een of meer van de in het vorige lid van dit artikel vermelde —
gedragingen binnen de aldaar vermelde termijn andermaal gepleegd,
voortgezet of nagelaten, dan kan de algemene vergadering besluiten —
tot ontzegging aan het lid van het medegebruik van de _____
gemeenschappelijke zaken en van het genot van de door de _____
coöperatie te verlenen diensten. _____
- De ontzegging van het medegebruik respectievelijk genot kan _____
plaatsvinden totdat door het betrokken lid aan de in het _____
ontzeggingsbesluit gestelde voorwaarde(n) is voldaan. _____
- Onverkort blijft het lid verplicht tot het doen van de betalingen als —
bedoeld in artikel 31 lid 2 van deze statuten. _____
4. De algemene vergadering besluit niet tot ontzegging van het gebruik —
respectievelijk genot als bedoeld in lid 3 van dit artikel, dan na _____
verhoor of behoorlijke oproeping van het betrokken lid. De oproeping
geschiedt op de wijze als in artikel 14 bepaald en wel bij _____
aangetekende brief met vermelding van de gerezen bezwaren. Het —
betrokken lid kan zich ter vergadering doen vertegenwoordigen of —
doen bijstaan door een raadsman. _____
5. De in dit artikel bedoelde besluiten worden door het bestuur per —
aangetekende brief ter kennis van het betrokken lid gebracht. De —
besluiten zullen de gronden vermelden die tot de maatregel hebben —
geleid. _____
6. Een besluit tot ontzegging van het gebruik respectievelijk genot als —
bedoeld in lid 3 van dit artikel zal niet eerder ten uitvoer mogen —
worden gelegd dan na verloop van een termijn van een maand na —
verzending van de kennisgeving als bedoeld in lid 5 van dit artikel. —
Beroep op de rechter ingevolge artikel 15 van boek 2 van het _____
Burgerlijk Wetboek schorst de tenuitvoerlegging van het genomen —
besluit, met dien verstande dat de schorsing wordt opgeheven _____
wanneer de rechter zich met het besluit verenigt, zelfs indien de —
betrokkene tegen deze uitspraak de rechtsmiddelen van hoger _____

- beroop of cassatie zou kunnen aanwenden. _____
7. Indien een lid het mede-gebruik van de gemeenschappelijke zaken — aan een gebruiker heeft verschaft, is het in de vorige leden van dit — artikel bepaalde op de gebruiker van overeenkomstige toepassing, — indien deze een gedraging verricht als vermeldt in lid 2 van dit — artikel. _____
 8. Het in dit artikel bepaalde slaat uiteraard niet op tussen de — coöperatie en het lid casu quo een gebruiker gesloten — overeenkomsten. _____

Artikel 29

1. Bij overtreding of niet nakoming van een der bepalingen van de wet, van deze statuten of van het reglement, hetzij door een lid, hetzij — door een gebruiker, zal het bestuur de betrokkene een schriftelijke — waarschuwing doen toekomen per aangetekende brief en hem wijzen op de overtreding. _____
2. Indien de betrokkene geen gevolg geeft aan de waarschuwing kan de vergadering hem een boete opleggen van ten hoogste een bedrag dat nader in het reglement zal worden bepaald voor elke overtreding of — niet nakoming en/of voor iedere dag dat een overtreding of niet — nakoming voortduurt, onverminderd de gehoudenheid van de — overtreder tot schadevergoeding, zo daartoe termen aanwezig zijn, en onverminderd de andere maatregelen, welke de vergadering kan — nemen krachtens de wet, de statuten of het reglement. Zolang in het reglement geen boetebedrag als voormeld is bepaald wordt hierbij dit bedrag gesteld op ten hoogste éénhonderdtien gulden en achttien — cent (*f* 110,18) (vijftig euro (c 50,00)) per dag per overtreding. _____
3. De te verbeuren boeten komen ten bate van de coöperatie. _____
4. Indien het bedrag van de boete niet vrijwillig wordt voldaan, is — artikel 7 achtste lid van deze statuten van toepassing. _____
5. Bij overtreding door een gebruiker wordt aan de eigenaar een kopie — van de waarschuwing en van het besluit van de vergadering als — voormeld verzonden. _____

Artikel 30

Een besluit tot ontzegging van het mede-gebruik en het mede-genot aan een lid of aan een gebruiker laat de verplichtingen (waaronder — financiële) van het lid jegens de coöperatie onverminderd in stand. _____

OPZEGGING VAN HET LIDMAATSCHAP

Artikel 31

1. Een lid kan een lidmaatschap alleen beëindigen indien een ander — met inachtneming van het in deze statuten bepaalde in zijn plaats — treedt als lid, of het lidmaatschap door de coöperatie wordt — ingenomen. _____
2. Indien een lid in strijd met het vorenstaande zijn lidmaatschap(pen) — van de coöperatie beëindigt zal hij terzake schadelijktig zijn jegens _____



de coöperatie. _____

De te vergoeden schade zal in zodanig geval per lidmaatschap door — de coöperatie worden vastgesteld op een bedrag hetwelk wordt _____ gevolgd als volgt: _____

- a. vijftienmaal de vaste kosten als bedoeld in artikel 7 lid 1 sub A — onder a. van deze statuten, welke in het boekjaar voorafgaand — aan het boekjaar van de beëindiging van het lidmaatschap aan — het lid in rekening werden gebracht, verhoogd met: _____
- b. tienmaal de in dat voorafgaand boekjaar voor het lidmaatschap — in rekening gebrachte kosten als bedoeld in artikel 7 lid 1 sub A — onder b. van deze statuten, verhoogd met: _____
- c. vijfmaal de gemiddelde jaarbijdrage welke de coöperatie voor het — (de) betrokken lidmaatschap(pen) in rekening bracht voor _____ diensten aan het lid verleend in de periode van drie _____ kalenderjaren voorafgaande aan het kalenderjaar van de _____ opzegging van het lidmaatschap. _____

BESLUITEN MET DE VEREISTE VAN QUORUM EN/OF _____
GEKWALIFICEERDE MEERDERHEID, WIJZIGING VAN DEZE _____
STATUTEN OF HET REGLEMENT EN ONTBINDING _____

Artikel 32 _____

1. Een besluit: _____

- a. tot het verlenen van toestemming aan het bestuur vereist voor — het aangaan of verrichten van een (rechts)handeling als is _____ omschreven in artikel 11 lid 5 onder a. of b. van deze statuten, —
- b. als bedoeld in artikel 19 lid 2 van deze statuten houdende _____ onttrekking van enig bedrag aan het reservefonds, _____
- c. als bedoeld in artikel 28 lid 3 van deze statuten, tot ontzegging — van het gebruik aan een lid of een gebruiker, _____
- d. als bedoeld in artikel 29 tot oplegging van een boete, _____ kan slechts worden genomen in een algemene vergadering waarin — een aantal leden aanwezig of vertegenwoordigd is dat ten minste — drie/vierde van het maximaal aantal stemmen kan uitbrengen en — mits met een meerderheid van ten minste twee/derde van de in die — vergadering geldig uitgebrachte stemmen. _____

Indien in een vergadering wegens het ontbreken van gemeld quorum geen besluit als voormeld kan worden genomen, zal een nieuwe — algemene vergadering bijeen geroepen worden, te houden niet eerder dan twee en niet later dan zes weken na de eerste. _____

In de oproeping tot deze algemene vergadering zal er mededeling van moeten worden gedaan dat de komende algemene vergadering een — tweede vergadering is als bedoeld in dit artikel. _____

In deze tweede algemene vergadering zal over de aanhangige, ook — reeds in de eerste vergadering aan de orde gekomen onderwerpen, — een besluit kunnen worden genomen, ongeacht het aantal stemmen

dat in die algemene vergadering kan worden uitgebracht, mits met —
 een meerderheid van ten minste twee/derde van de in die —
 vergadering geldig uitgebrachte stemmen. —

2. Indien door de algemene vergadering overeenkomstig het bepaalde —
 in lid 1 van dit artikel wordt besloten tot het verlenen van —
 toestemming aan het bestuur tot het aangaan of verrichten van een —
 (rechts)handeling als is omschreven in artikel 11, lid 5 onder a. of b.
 van deze statuten en tot het doen van de daarmee gepaard gaande —
 uitgave, wordt zonodig tevens de extra voorschotbijdrage bepaald —
 welke door het bestuur te dier zake van de leden kan worden —
 gevorderd. —

De uitvoering van een in dit lid van dit artikel bedoeld besluit kan —
 eerst geschieden indien de voor de uitvoering benodigde gelden in de
 kas van de coöperatie gereserveerd zijn. —

3. Een besluit tot aanvulling of wijziging van het reglement of wijziging —
 van deze statuten kan slechts worden genomen in een algemene —
 vergadering, waarin een aantal leden aanwezig of vertegenwoordigd —
 is, dat ten minste drie/vierde van het maximaal aantal stemmen —
 kan uitbrengen en mits met een meerderheid van ten minste —
 drie/vierde van de in die vergadering geldig uitgebrachte stemmen. —
 Indien gemeld quorum in deze vergadering niet wordt gehaald zal —
 het terzake in lid 1 bepaalde mutatis mutandis van overeenkomstige
 toepassing zijn. —

De voorgestelde aanvulling of wijziging van de statuten of het —
 reglement dient woordelijk bij de oproeping van de vergadering te —
 zijn gevoegd. —

Artikel 33

1. In de gevallen in de wet voorzien, zal de coöperatie worden —
 ontbonden en in liquidatie treden, in welk geval de vereffening —
 geschiedt door het bestuur, tenzij door de algemene vergadering —
 anders wordt beslist. —
2. De algemene vergadering stelt de beloning vast die de vereffenaars —
 eventueel zullen genieten. —
3. De bepalingen van deze statuten en het reglement blijven ook tijdens
 de vereffening zoveel mogelijk van kracht. —
4. Na afloop van de vereffening zullen de boeken en bescheiden van de —
 ontbonden coöperatie nog gedurende dertig jaar blijven berusten —
 onder de persoon of instantie daartoe door de algemene vergadering —
 te benoemen. —
5. De vereffening geschiedt overigens met inachtneming van de —
 wettelijke bepalingen. —

OPROEPINGEN EN KENNISGEVINGEN

Artikel 34

Alle oproepingen van- en kennisgevingen welke overeenkomstig deze —

- statuten moeten worden gedaan geschieden als volgt: _____
- aan hen aan wie stemrecht toekomt overeenkomstig het bepaalde in artikel 5 van deze statuten, middels brieven te verzenden aan hun adres, bedoeld in artikel 8 van deze statuten; _____
 - aan de leden en gebruikers middels een aankondiging in een in het Paleiskwartier huis aan huis bezorgd weekblad. _____

SLOTBEPALING _____

Artikel 35 _____

In alle gevallen waarin deze statuten of het reglement niet voorziet noch de wet een regeling treft, beslist de algemene vergadering. _____

OVERGANGSBEPALINGEN _____

Artikel 36 _____

1. In afwijking van het vorenstaande zal, tot op het moment dat door de algemene vergadering een bestuur overeenkomstig deze statuten zal zijn benoemd, bestuurder van de coöperatie zijn: de te _____ 's-Hertogenbosch gevestigde besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid B.V. Ontwikkelingsmaatschappij _____
PALEISKWARTIER _____
De algemene vergadering zal eerst tot benoeming van een bestuur kunnen overgaan indien ten minste drieduizend (3000) lidmaatschappen door de coöperatie zijn uitgegeven aan ten minste 300 (300) (rechts)personen, doch nimmer eerder dan nadat een volkalendarjaar na de oprichting van de coöperatie zal zijn verstreken. Tevens wordt voor de periode dat de B.V. _____ Ontwikkelingsmaatschappij Paleiskwartier bestuurder is van de coöperatie als administratief beheerder als bedoeld in artikel 10 lid 8: de stichting Woningstichting De Kleine Meierij, gevestigd te Rosmalen, kantoorhoudende aldaar aan de Weidestraat 2 (correspondentieadres: Postbus 212, 5240 AE Rosmalen). _____
2. De in lid 1 van dit artikel genoemde bestuurder zal de coöperatie rechtsgeldig vertegenwoordigen en ondermeer bevoegd zijn tot
 - a. het uitgeven en innemen van lidmaatschappen van de coöperatie; _____
 - b. het ontvangen van gelden en het geven van kwijting daarvoor; _____
 - c. het, met inachtneming van het in lid 3 bepaalde, verrichten van alle overige (rechts)handelingen welke zij in het belang van de coöperatie en haar (toekomstige) leden achten. _____
3. Zolang de in het eerste lid genoemde bestuurder het bestuur van de coöperatie vormt zullen geen besluiten kunnen worden genomen en uitgevoerd waaruit verplichtingen voortvloeien die zich uitstrekken over een langere periode dan twee jaar, tenzij een dergelijk besluit in het belang is van de coöperatie. _____

Artikel 37 _____

1. Gedurende de periode dat de in artikel 36 lid 1 genoemde _____

bestuurder het bestuur vormt kan deze de statuten wijzigen met —
inachtneming van de zorgvuldigheid die van een goed bestuurder —
kan worden verwacht. _____

2. Gedurende de zittingsperiode kan de in lid 1 genoemde bestuurder -
een reglement vaststellen en wijzigen; dat reglement zal ook na die —
zittingsperiode van kracht blijven tot op het moment dat de _____
vergadering zelf een reglement vaststelt. _____

Ten slotte verklaren de comparanten, handelend als gemeld, dat in —
afwijking van het vorenstaande het eerste boekjaar van de coöperatie —
per heden aanvangt en eindigt op éénendertig december tweeduizend —
één. _____

SLOT _____

De comparanten zijn mij, notaris bekend. _____

Deze akte is verleden te 's-Hertogenbosch op de datum in het hoofd van
deze akte vermeld. De inhoud van de akte is aan de comparanten _____
opgegeven en toegelicht. De comparanten hebben verklaard op volledige
voorlezing van de akte geen prijs te stellen en van de inhoud van de akte
tijdig voor het verlijden te hebben kennisgenomen en met de inhoud in —
te stemmen. _____

Onmiddellijk daarna is de akte beperkt voorgelezen en door de _____
comparanten en mij, notaris, ondertekend. _____

(volgen de handtekeningen)



VOOR AFSCHRIFT: