CO VERDAAS, WOUTER JAN VERHEUL, MARLON BOEVE EN TOM DAAMEN

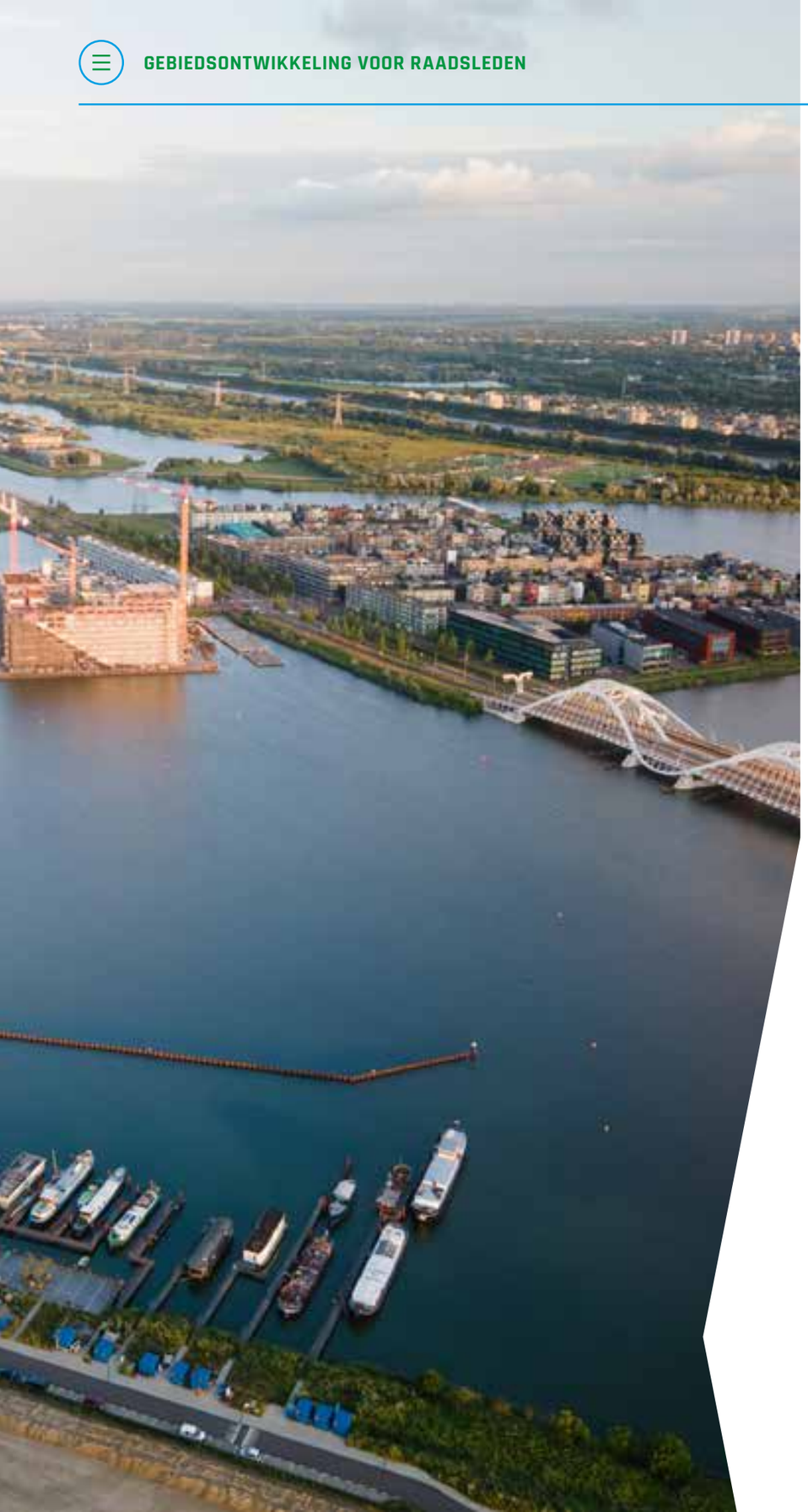
REISGIDS GEBIEDSONTWIKKELING VOOR RAADSLEDEN

Een handreiking om (beginnende) raadsleden op weg te helpen met het invullen van hun rol bij gebiedsontwikkeling.

Tweede (herziene) editie

SKG TU Delft
Leerstoel Gebiedsontwikkeling

Nederlandse Vereniging voor Raadsleden



GEBIEDSONTWIKKELING VOOR RAADSLEDEN

Een handreiking om (beginnende) raadsleden op weg te helpen met het invullen van hun rol bij gebiedsontwikkeling.

SAMENVATTENDE INZICHTEN EN TIPS 4
WAAROM GEBIEDSONTWIKKELING? 5
WAT IS GEBIEDSONTWIKKELING? 7
WAT IS DE ROL VAN RAADSLEDEN EN HOE KUNT U STUREN? 10
OMGEVINGSWET 11
WAT MAAKT GRIP EN CONTROLE OP GEBIEDSONTWIKKELING LASTIG? 14
TIPS OM ALS RAADSLID GRIP EN CONTROLE TE HOUDEN 15
ALGEMENE TIPS VOOR STUREN, CONTROLEREN EN LEREN 16

U BENT GEKOZEN IN DE GEMEENTERAAD. GEFELICITEERD! SAMEN MET DE ANDERE RAADSLEDEN HELPT U UW GEMEENTE EN ONS LAND VOORUIT.

Als raadslid komt er ongelooflijk veel informatie op u af. Het ruimtelijk domein kan al snel als heel complex worden ervaren. Gebiedsontwikkeling valt daarbinnen als woord steeds vaker. Mogelijk bent u al goed ingevoerd in een gerelateerd dossier of onderwerp, maar het kan ook zo zijn dat u nooit eerder van het begrip gebiedsontwikkeling hebt gehoord.

Met deze handreiking beogen wij (beginnende) raadsleden op weg te helpen bij het invullen van hun rol in gebiedsontwikkeling. Daarbij blijven wij weg van te maken politieke keuzes, dat is uiteraard aan u en uw fractie. We beogen vooral inzicht te bieden in dit belangrijke vakgebied, dat een centrale rol speelt in met name de portefeuilles Ruimtelijke Ontwikkeling/Ordening, Wonen en Duurzaamheid (de precieze portefeuillenamen kunnen uiteraard per gemeente verschillen).

Zie dit document dus als een hulpmiddel, waarbij u op onderdelen naar believen kan in- en uit zoomen. We hopen er enigszins overzicht en houvast mee te creëren, speciaal toegespitst op uw rol als raadslid. Weet in ieder geval dat gebiedsontwikkeling als vak enorm in beweging is. Daarom geldt, zelfs voor professionals die er full-time in werken: klaar met leren zijn we nooit.

Prof. dr. Co Verdaas
Hoogleraar Gebiedsontwikkeling TU Delft

Dr. Wouter Jan Verheul
Senior onderzoeker Gebiedsontwikkeling TU Delft

Prof. mr.dr. Marlon Boeve
Hoogleraar omgevingsrecht in Gebiedsontwikkeling TU Delft

Dr. ir. Tom Daamen
Directeur SKG & Universitair Hoofddocent Gebiedsontwikkeling TU Delft

WEES GERUST, WANT VOOR ALLEN DIE ZICH MET GEBIEDSONTWIKKELING BEZIGHOUDEN GELDT: KLAAR MET LEREN ZIJN WE NOOIT.



SAMENVATTENDE INZICHTEN EN TIPS

Gebiedsontwikkeling gaat uit van het werken aan samenhangende ruimtelijke opgaven. We kunnen niet alleen maar woningen bouwen. We moeten ook de (energie) infrastructuur, parken, scholen en andere voorzieningen goed regelen en op elkaar afstemmen.

De samenleving is dynamisch en nieuwe inzichten beïnvloeden ruimtelijke keuzes. Zo vraagt de laatste jaren het veranderende klimaat (water en bodem sturend) meer aandacht.

Daarom is het noodzakelijk dat voortdurend wordt afgestemd tussen en samengewerkt met partijen die verschillende belangen en doelen hebben, maar ook afhankelijk zijn van elkaar om concrete projecten tot uitvoering te brengen.

Bij gebiedsontwikkeling kan het gaan om het aanleggen van nieuwe gebieden buiten de bebouwde kom, maar ook om het omvormen van bijvoorbeeld onderbenutte industrieterreinen naar woongebieden, of het verdichten of verbeteren van bestaande wijken.

De politiek, u dus, maakt hiervoor de afwegingen en keuzes, in het publieke belang. U geeft richting aan de ambities en de inzet van middelen van de gemeente, maar indirect ook aan die van andere partijen. Dat is een grote verantwoordelijkheid.

Voor gebiedsontwikkeling is geen kant en klaar recept beschikbaar. Elk gebied is anders, opgaven lopen uiteen, wensen en ambities kunnen veranderen. De economie kan mee- of tegenzitten, en ook verkiezingen kunnen betekenen dat de koers wordt verlegd. U zult gebiedsgerichte plannen dus meerdere keren (gewijzigd) voorgelegd krijgen.

Het is belangrijk om te beseffen dat het vaak vele jaren duurt om in gebiedsontwikkeling van idee tot uitvoering te komen. Ook vergt het bouwen en ontsluiten van woonwijken vaak forse investeringen, ook van andere overheden en private partijen.

Om investeringen en draagvlak voor een (of meerdere) gebiedsontwikkeling(en) te organiseren is het van belang tijdig met omliggende gemeenten, de provincie en het Rijk een regionale investeringsagenda te ontwikkelen. Ruimtelijke agenda's als wonen, natuur en infra worden hierin op elkaar afgestemd en van de nodige (prioritering aan) middelen voorzien.

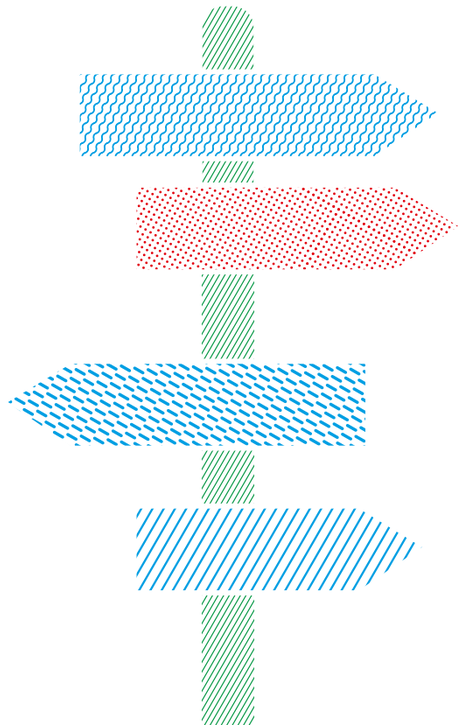
Gemeenten bouwen doorgaans zelf geen woningen: dat doen woningbouwcorporaties, beleggers, ontwikkelaars en aannemers. Ook zij hebben behoefte aan richting, opdat ze hun investeringen kunnen doen en hun plannen tijdig kunnen voorbereiden. Betrouwbare en goed onderbouwde (ontwikkel)visies, nota's en besluiten zijn daarom belangrijk.

Gebiedsontwikkeling gaat niet alleen maar om stenen stapelen en wegen aanleggen, maar ook om bouwen aan de samenleving. Door te investeren in een goede sociale infrastructuur zoals ontmoetingsplekken met doordachte programmering en activiteiten, voorkomen we veel reparatiekosten achteraf op het gebied van eenzaamheid, creativiteit en zorg.

Vanuit uw controlerende rol is het zaak dat u – liefst vooraf – met de gemeenteraad en het College van B&W afspraken maakt over de wijze waarop aan u gerapporteerd wordt over de voortgang.

Gebiedsontwikkelingen, of onderdelen daarbinnen, leveren vaak ook weerstand op. Dat is van alle tijden. Het is juist daarom zaak dat u vooraf goed nadenkt over de wijze waarop u bewoners en andere stakeholders wilt (laten) betrekken bij planvorming en uitvoering.

Gebiedsontwikkeling, zo leert de praktijk, lukt vaak beter als er tussen partners onderling vertrouwen is en men elkaars rol en verantwoordelijkheid begrijpt en respecteert. Bespreek dit in uw fractie en de raad. Besef dat u een cruciale rol speelt in een netwerk van burgers, groepen en organisaties dat zich rond een gebiedsontwikkeling vormt.



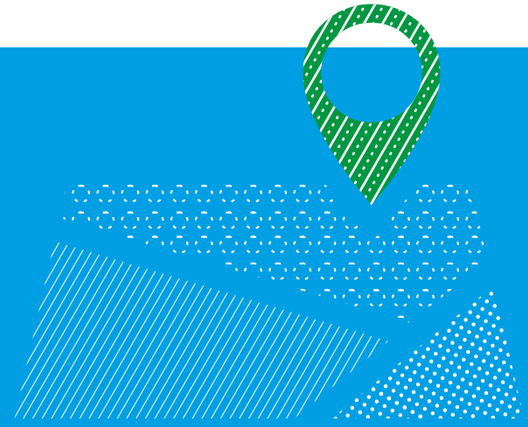


WAAROM GEBIEDSONTWIKKELING?

Nederland wordt internationaal geroemd om de wijze waarop we ons land door de eeuwen heen hebben ingericht: we wonen veilig in een dichtbevolkt land dat voor een derde onder zeeniveau ligt. We zijn de tweede agrarische exporteur op de wereld. Ook economisch tellen we mee: door onze ligging zijn we op het gebied van handel en logistiek een draaischijf in Europa.

Gelijktijdig is een land nooit ‘af’. Steeds weer dienen zich nieuwe opgaven aan. Op dit moment zijn dat heel veel en ook forse opgaven: we hebben nog honderdduizenden woningen nodig. We hebben ons als land gecommitteerd aan het klimaatakkoord van Parijs. Het klimaat verandert met steeds vaker extremen en op termijn een stijgende zeespiegel. De biodiversiteit staat onder druk en er is te veel stikstof in lucht en bodem. Daarnaast stellen we hoge eisen aan onze leefomgeving: we willen mooie landschappen en natuur en koesteren onze historische binnensteden. En we willen dat onze leefomgeving ons beschermt tegen de aantasting van onze gezondheid en (brede) welvaart bevordert.

Gebiedsontwikkeling omvat het werken aan samenhangende ruimtelijke opgaven. We kunnen niet zomaar ieder bedrijf, projectontwikkelaar of particulier laten bouwen, als daarmee nadelige externe effecten (denk aan files, belemmering van uitzicht, druk op bestaande voorzieningen, meer lucht- en watervervuiling, enzovoorts) op de gemeenschap worden afgewenteld. Tegelijkertijd hebben we de investeringskracht en het ondernemerschap van de markt nodig, want overheid en samenleving zijn ook afhankelijk van private middelen, zoals kennis, geld en innovatie. Gebiedsontwikkeling betekent daarom dat er voordurend wordt afgestemd tussen en samengewerkt met partijen die verschillende belangen hebben, maar ook afhankelijk van elkaar zijn.



GEBIEDSONTWIKKELING GAAT OM SAMENHANG

Al die opgaven hangen samen en de ruimte in Nederland is een gegeven. Een voorbeeld: willen we onze energievoorziening CO_2-neutraal maken, dan zullen we onze energie duurzaam moeten opwekken. Om deze energie te distribueren moet geïnvesteerd worden in het elektriciteitsnet. Dat is alleen zinvol als we helder hebben waar die energie nodig is, bijvoorbeeld omdat we daar een flink aantal woningen gaan bouwen.

Nog een voorbeeld: de afgelopen jaren waren sommige zomers zo droog en warm dat op momenten de drinkwatervoorziening in enkele regio’s onder druk stond. Dat kunnen we oplossen. We houden het water langer vast op de locatie waar het valt en/of leggen grote voorraden aan in natte tijden. Maar ook hier geldt dat dit ruimte vraagt. Ruimte en investeringen die in principe niet meer voor andere functies gebruikt kunnen worden.



“Inwoners al vroeg meenemen blijkt cruciaal om draagvlak te creëren en echt iets te kunnen doen met een gebiedsontwikkeling”

Misja de Groot, ***gemeenteraadslid in Haarlem***

GEBIEDSONTWIKKELING GAAT OM HET VERBINDEN VAN INVESTERINGSKAPITAAL VAN DE MARKT AAN HET VERBETEREN VAN DE DAGELIJKSE LEEFOMGEVING VAN BEWONERS.

In gebiedsontwikkeling komt dus van alles samen waar de gemeente invloed op heeft: wonen, werken, elkaar ontmoeten. Het gaat om fysieke én sociale opgaven. Het verbindt investeringskapitaal van de markt aan het verbeteren van de dagelijkse omgeving van mens en bedrijf.

Veel spelers

Ruimtelijke opgaven spelen op alle niveaus: Europees, nationaal, regionaal en lokaal. Er is niet één iemand die aan alle knoppen kan draaien en kan bepalen hoe we Nederland inrichten. In wat ook wel wordt aangeduid als onze gedecentraliseerde eenheidsstaat is de gemeente de eerste overheid. Echter, veel beleid, wetgeving en geld komt van andere overheden.

Om het nog iets complexer te maken: de overheid bouwt – op een enkele uitzondering na - zelf geen huizen, dat doen aannemers, ontwikkelaars, beleggers en corporaties. Bedrijven investeren en willen perspectief op wat in de toekomst staat te gebeuren in een gemeente of regio. We hebben drinkwaterbedrijven en netbeheerders met een maatschappelijke opdracht. De waterschappen voeren als functionele overheid taken uit rondom de waterveiligheid en -kwaliteit, waterbeheer en rioolwaterzuivering.
Provincies hebben een aantal wettelijke taken en voeren met name regie op de ruimte.

Als veel van deze opgaven in een gebied samenkomen is ‘gebiedsontwikkeling’ de enige manier om tot resultaat te komen. Immers, als het stikstofvraagstuk in een regio niet wordt opgelost, dan kunnen niet altijd alle geplande woningen worden gebouwd. Als een gebied niet bereikbaar is, dan kunnen inwoners niet van huis naar hun werk. Als er geen rekening wordt gehouden met klimaatverandering, dan riskeren we forse overlast en schade in de (nabije) toekomst.

Gebiedsontwikkeling is een vakgebied en werkwijze waarbij we verschillende opgaven met elkaar verbinden. Niet alleen omdat het noodzakelijk is, maar vooral omdat het op die manier bijdraagt aan het creëren en koppelen van meer waarde(n) binnen een ruimtelijke ingreep. Economische waarde, maar ook landschappelijke, sociale, culturele, en wat er verder nog meer aan ambities leeft.

De politiek, u dus, maakt hiervoor de afwegingen en keuzes, in het publieke belang. U geeft richting aan de ambities en de inzet van middelen. Dat is een grote verantwoordelijkheid. Voor gebiedsontwikkeling is echter geen kant en klaar recept beschikbaar. Elk gebied is anders, opgaven lopen uiteen, wensen en ambities kunnen veranderen, de economie kan mee- of tegenzitten, en ook verkiezingen kunnen betekenen dat de koers wordt verlegd.

Niet iets om van te schrikken, wel iets om rekening mee te houden.

GEBIEDSONTWIKKELING, EEN MOOI VAK IN EEN LAND DAT NOOIT ‘AF’ IS.

WAT IS GEBIEDSONTWIKKELING?

Gebiedsontwikkeling raakt aan veel sectoren en (beleids)thema's. Woningbouw is vaak een drijvende kracht om een gebied te ontwikkelen. Dat zal ook nog even zo blijven, zeker nu er de komende 15 jaar naar verwachting nog zo'n miljoen woningen bijgebouwd moeten worden.
Waar we wat doen, wordt grotendeels bepaald in het ruimtelijk beleid. Op nationaal en provinciaal niveau wordt in het ruimtelijk beleid aangegeven waar ruimte is voor woningbouw of andere functies. Uiteraard kunnen gemeenten ook zelf plannen ontwikkelen en daarover in gesprek gaan met beleggers, ontwikkelaars en mede-overheden.

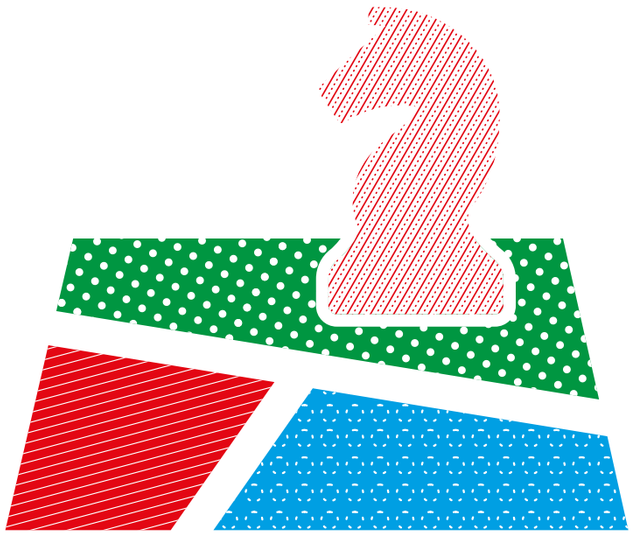
Woningen kunnen zowel binnenstedelijk als buitenstedelijk ontwikkeld worden. In uitleggebieden buiten de stadsgrens, door onderbenutte industriegebieden en bedrijventerreinen te transformeren, of door bestaande woonwijken te verdichten door middel van hoogbouw of transformatie van verouderde woningen of leegstaand bedrijfsvastgoed. Wij kunnen onmogelijk de vraag beantwoorden hoe dat voor uw gemeente ligt. Dat hangt onder meer af van de vraag 'aan welke type woningen behoefte is' en politieke keuzes. Over het algemeen vergt binnenstedelijk bouwen meer investeringen. Bijvoorbeeld doordat de bodem moet worden gesaneerd of zittende bedrijven moeten worden uitgekocht. Daar staat tegenover dat door binnenstedelijk te bouwen, meer draagkracht voor voorzieningen kan ontstaan. Compacte steden maken wonen, werken en voorzieningen doorgaans bereikbaarder en verminderen reistijd en vervoerskosten.

Los van de exacte locaties geldt dat woningen bereikbaar moeten zijn. Dat lijkt een open deur, maar in het verleden zijn eerst hele woonwijken aangelegd en kwam pas daarna de bereikbaarheid via weg en/of openbaar vervoer op orde. Het ontsluiten van

OP NATIONAAL EN PROVINCIAAL NIVEAU WORDT IN HET RUIMTELIJK BELEID AANGEGEVEN WAAR RUIMTE IS VOOR WONINGBOUW OF ANDERE FUNCTIES.



COMPACTE STEDEN MAKEN WONEN, WERKEN EN VOORZIENINGEN DOORGAANS BEREIKBAARDER EN VERMINDEREN REISTIJD EN VERVOERSKOSTEN.



HET IS VAN BELANG TIJDIG MET OMLIGGENDE GEMEENTEN, DE PROVINCIE EN HET RIJK BIJVOORBEELD EEN REGIONALE ONTWIKKELSTRATEGIE OF INVESTERINGSAGENDA OP TE STELLEN.

woonwijken vergt vaak forse investeringen. Ook duurt het vaak vele jaren om van idee tot uitvoering te komen. Daarom is het van belang tijdig met omliggende gemeenten en de provincie en het Rijk een regionale investeringsagenda of vergelijkbaar perspectiefdocument te ontwikkelen [RIA-publicatie]. In zo'n investeringsagenda worden de gezamenlijke ambities op het terrein van o.a. woningbouw, bereikbaarheid, energie en klimaat in samenhang geprogrammeerd, geprioriteerd en voorzien van een uitvoeringsparagraaf (middelen, planning, taakverdeling). Op deze wijze kunnen initiatieven op elkaar worden afgestemd en elkaar versterken.

Woningcorporaties, beleggers, ontwikkelaars en aannemers hebben behoefte aan richting, opdat ze hun investeringen goed kunnen richten en de plannen tijdig kunnen voorbereiden. Door vaag of zwabberend beleid van een gemeente kunnen bouwers en investeerders hun heil elders gaan zoeken. Dat betekent niet dat voor iedere investeerder of ontwikkelaar de rode loper uitgerold moet worden. Maar de sturing op samenhangende, kwalitatief hoogwaardige gebieden vraagt wel om richting en hiermee strokende besluiten van politiek en bestuur.

Naast wonen en bereikbaarheid zullen ook energie, klimaat en de bescherming van de natuur de komende jaren gebiedsontwikkelingen beïnvloeden. De energietransitie zal immers moeten worden afgestemd op de te realiseren woningen. Dat biedt ook kansen, omdat verduurzaming en verdichting hand in hand kunnen gaan. En we zullen met gebiedsontwikkelingen in moeten spelen op het veranderende klimaat. Bijvoorbeeld door rekening te houden met extreme hoeveelheden neerslag en hitte.

Gebiedsontwikkeling gaat niet alleen om stenen stapelen en wegen aanleggen, maar ook om bouwen aan de samenleving. Gebieden die naast woningen en werklocaties zijn voorzien van maatschappelijke functies zoals scholen, bibliotheken, theaters, sporthallen, parken en andere ontmoetingsplekken, dragen bij aan de ontwikkeling, gezondheid en cohesie van de bewoners.

ZIE MAATSCHAPPELIJKE VOORZIENINGEN NIET ALS SLUITPOST, WANT ZE MAKEN DAT EEN GEBIED AANTREKKELIJK IS EN BLIJFT.

Maatschappelijke voorzieningen zijn geen sluitpost, maar maken dat een gebied aantrekkelijk is en blijft. Door te investeren in een goede sociale infrastructuur die ontstaat in fysieke ontmoetingsplekken, voorkomen we veel reparatiekosten achteraf op het gebied van eenzaamheid, creativiteit en zorg.

Met gebiedsontwikkeling is al snel veel publiek geld gemoeid. Allereerst geld van de gemeente, maar ook van provincies en het Rijk, afkomstig uit allerlei subsidie- en investeringsbudgetten. Daarom is voortdurende afstemming van middelen nodig. Wordt publiek geld goed ingezet, dan werkt het als een aanjager voor private investeringen die nodig zijn om een gebied te ontwikkelen. Door te werken aan gebieden die economisch en sociaal vitaal zijn voorkomen we herontwikkelingskosten op een later moment, bijvoorbeeld omdat we gebieden die monofunctioneel zijn ontwikkeld moeten aanpassen.

Dit alles vraagt om een politiek met visie, kundig management en bestuur, een passende organisatie en om democratische verantwoording. Gebiedsontwikkeling vraagt dus ook om raadsleden die weten wat hun rol is en die verantwoordelijk uitoefenen.



“Mocht een gebiedsontwikkeling of een individueel project daarbinnen financieel tegenvallen, vraag dan om scenario’s om tot een oplossing te komen. Probeer te voorkomen dat je meegaat in een tunnelvisie, maar blijf te allen tijde met een open blik kijken naar een gebiedsontwikkeling”

Helma Oostelbos,
gemeenteraadslid in Tilburg

GEMEENTELIJKE STURING MET GRONDBELEID

Een belangrijke vorm van sturing in gebiedsontwikkeling verloopt via het grondbeleid. Er zijn daarbinnen keuzes mogelijk, grofweg: actief grondbeleid, faciliterend grondbeleid, of een publiek-private samenwerking (PPS).

Bij **actief grondbeleid** koopt de gemeente de te ontwikkelen gronden zelf, meestal via een vrijwillige transactie, maar soms via gemeentelijk voorkeursrecht. In specifieke gevallen van publiek belang, kan onteigening ook, maar dat ligt politiek wel gevoelig, duurt lang en is kostbaar. Bij actief grondbeleid wordt na het bouwrijp maken de grond verkocht aan ontwikkelende en/of bouwende partijen.

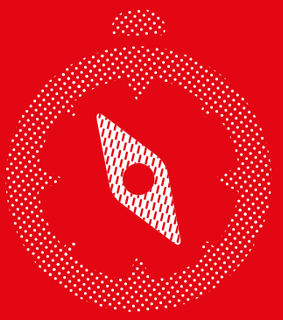
Bij **faciliterend grondbeleid** is de gemeente geen grondeigenaar maar ondersteunt wel het ontwikkelproces van bouwende partijen. Via wijziging van het omgevingsplan kan de gemeente invloed uitoefenen. Bepaalde gemeentelijke kosten, bijvoorbeeld voor de aanleg van publieke voorzieningen, moeten verhaald worden op ontwikkelende partij(en). In de praktijk verloopt dit in de meeste gevallen via afspraken tussen de gemeente en ontwikkelaar(s) in een anterieure overeenkomst. Als het verhaal van de kosten niet contractueel is verzekerd zal dit via de publiekrechtelijke weg moeten plaatsvinden. De kosten worden dan verhaald via regels in het omgevingsplan of via de BOPA of het projectbesluit. Met de inwerkingtreding van de Omgevingswet is het exploitatieplan als instrument voor kostenverhaal verdwenen.

Een andere vorm van grondbeleid verloopt via een **publiek-private samenwerking** (PPS). Die zijn er in verschillende modellen, waarbij meestal wordt gekozen op basis van de eigendomsverhoudingen van partijen in het gebied. De meest hechte samenwerking is een zogenaamde joint venture. Dan worden door de gemeente en ontwikkelaars gronden ingebracht en samen ontwikkeld vanuit een grondexploitatiemaatschappij (GEM). Private en publieke partijen bundelen elkaars krachten in dit model. Let er wel op dat er bij gronduitgifte van de GEM marktconforme grondprijzen worden berekend en er geen financieel voordeel (en daardoor concurrentievervalsing) optreedt. Dat kan als verboden staatsteun worden beoordeeld.

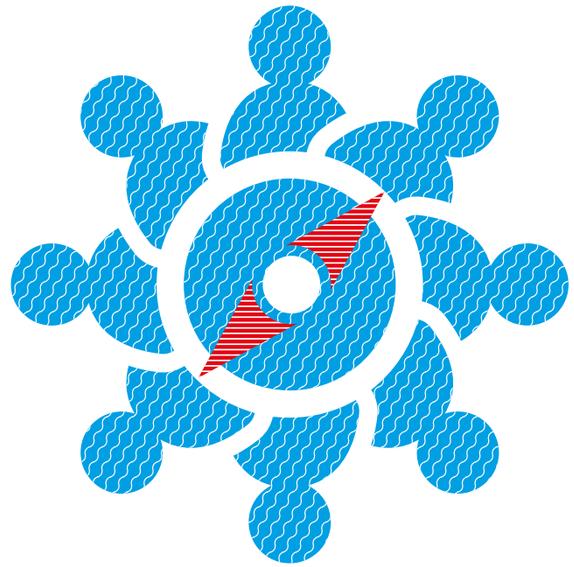
Welke vorm te kiezen? Iedere vorm van grondbeleid heeft zijn sterktes en zwaktes, de keuze zal afhangen van het gebied, de sturingsbehoeften op publieke doelen en het bestaande gemeentelijke grondbeleid. Actief grondbeleid biedt veel meer sturingsmogelijkheden dan faciliterend grondbeleid, maar creëert ook meer (financiële en juridische) risico’s voor de gemeente.

IEDERE VORM VAN GRONDBELEID HEEFT ZIJN STERKTES EN ZWAKTES, DE KEUZE ZAL AFHANGEN VAN HET GEBIED, DE STURINGSBEHOEFTEN OP PUBLIEKE DOELEN EN HET BESTAANDE GRONDBELEID VAN DE GEMEENTE.

Samenwerkingsvormen kunnen interessante synergiën opleveren. Of er wordt gekozen voor organisch ontwikkelen. In dat geval zal een gebied zich over langere periode, kavel voor kavel ontwikkelen afhankelijk van maatschappelijk initiatief (particulier of vanuit de markt). Hoe dan ook; voor gebiedsontwikkeling is een lange adem nodig. Maak als gemeente afspraken met partijen die daar aantoonbaar ervaring mee hebben, of kies voor een organische aanpak en aanvaard dat de gemeente het initiatief bij anderen laat.



WAT IS DE ROL VAN RAADSLEDEN EN HOE KUNT U STUREN?



UW ROL IS DE VERSCHILLENDE PUBLIEKE BELANGEN DIE ER SPELEN IN HET VIZIER TE HOUDEN.



Als raadslid heeft u verschillende rollen: u stelt kaders en u controleert de uitvoering. En vanuit beide rollen vertegenwoordigt u uiteraard de bevolking, dat is uw representatieve rol.

Deze rollen zijn allemaal aan de orde bij de gebiedsontwikkelingen in uw gemeente. Zo kunt u in de kaderstellende rol sturing geven aan het programma: wilt u meer of minder goedkope woningen of bepaalde locaties binnenstedelijk transformeren? Daar hangt natuurlijk ook altijd een ‘prijskaartje’ aan. Wat het voor u lastig maakt, is dat gebiedsontwikkelingen vaak met de nodige onzekerheden zijn omgeven. De meeste gebiedsontwikkelingen hebben een doorlooptijd van 10-20 jaar, maken één of meerdere economische crises mee, worden geconfronteerd met demografische veranderingen en schuivende maatschappelijke opvattingen. Er kunnen nieuwe inzichten ontstaan of een nieuwe gemeenteraad heeft andere wensen dan de voorgaande. Kortom, de kaders die u meegeeft geven richting en zullen enigszins stabiel moeten zijn om tot resultaat te komen. Aan de andere kant is het logisch dat in een periode van 10-20 jaar wensen bijgesteld kunnen worden. Kaders zijn dus nimmer gestold.

Vanuit uw controlerende rol is het zaak dat u – liefst vooraf – met de gemeenteraad en het College van B&W afspraken maakt over de wijze waarop aan u gerapporteerd wordt over de voortgang. Dat kan zowel over de realisatie van de inhoudelijke ambities gaan, over procesafspraken zoals participatie, als over het financiële plaatje en de daaraan verbonden risico’s.

Gebiedsontwikkeling, zo leert de praktijk, lukt vaak beter als er tussen partners onderling vertrouwen is en men elkaars rol en verantwoordelijkheid begrijpt en respecteert. Excursies op locatie kunnen daarbij zeer behulpzaam zijn: papier is geduldig, maar in de praktijk kan u van gedachten wisselen met de professionals die het werk moeten doen en met eigen ogen zien hoe er wordt gewerkt.

Gebiedsontwikkelingen, of onderdelen daarbinnen, leveren vaak ook weerstand op. Dat is van alle tijden. Het is dus ook zaak dat u vooraf goed nadenkt over de wijze waarop u bewoners en andere belanghebbenden wilt betrekken. Wees daarbij helder over de ruimte die er is voor beïnvloeding. Zo kunt u bij wijze van spreken met een dwarsdoorsnede van de bevolking een mooi traject organiseren over de woonwijk van de toekomst, als daar een locatie uitkomt is de kans groot dat op de betreffende locatie een deel van de bewoners toch minder gelukkig zal zijn met de uitkomst. Uw rol is het liefst zoveel mogelijk vooraf, maar ook gaandeweg de publieke belangen die er spelen in het vizier te houden. Zorg ervoor dat die belangen bij belangrijke besluiten en voortgangsrapportages in de raad aan de orde komen.



OMGEVINGSWET

Een belangrijk juridisch kader is de Omgevingswet. Deze wet is op 1 januari 2024 in werking getreden en gaat over de fysieke leefomgeving en de activiteiten die daarvoor gevolgen (kunnen) hebben. De Omgevingswet vervangt een groot deel van de oude wet- en regelgeving op het gebied van ruimtelijke ordening, milieu, natuur, bodem, water, erfgoed, onteigening, voorkeursrechten et cetera. Voor de gemeentelijke praktijk van gebiedsontwikkeling zijn de juridische instrumenten van de Omgevingswet van groot belang. Wij lopen enkele instrumenten kort langs. Daarbij past de kanttekening dat dit overzicht lang niet volledig is. Uitgebreide informatie is te vinden op bijvoorbeeld: https://iplo.nl

Omgevingsvisie en programma

Om inzicht te krijgen in het omgevingsbeleid van een gemeente voor de lange termijn, is het nuttig om de omgevingsvisie te raadplegen. Hierin zijn de strategische keuzes over de inrichting en de kwaliteit van de fysieke leefomgeving uitgewerkt. Iedere gemeente heeft verplicht één omgevingsvisie. In de omgevingsvisie kan onder meer op hoofdlijnen worden aangeven wat op de lange termijn de plannen zijn voor de ontwikkeling van o.a. woningbouw, bedrijvigheid, recreatie en biodiversiteit in de gemeente. De gemeenteraad is verantwoordelijk voor het vaststellen van de omgevingsvisie. In de praktijk zien omgevingsvisies er nogal verschillend uit. Het kan dan ook behulpzaam zijn om eens omgevingsvisies van verschillende gemeenten te bekijken.

Het beleid in de omgevingsvisie kan nader worden uitgewerkt in programma's, waarin een pakket aan maatregelen wordt opgenomen. Denk aan een programma voor het havengebied, voor groen in de gemeente of een rioleringsprogramma. De programma's worden vastgesteld door het college van BenW. De omgevingsvisie en het programma zijn alleen 'zelfbindend' en bevatten dus geen juridisch bindende regels voor burgers en bedrijven. Als een





gemeente haar beleid juridisch bindend wil laten doorwerken, zal dat via bijvoorbeeld het omgevingsplan moeten gebeuren.

Omgevingsplan

Het omgevingsplan is één van de kerninstrumenten van de Omgevingswet. In het omgevingsplan worden juridisch bindend de regels voor de fysieke leefomgeving vastgelegd. Het omgevingsplan is de opvolger van onder meer het bestemmingsplan, maar heeft een veel bredere reikwijdte. Er staan niet alleen regels in over de gebruiks- en bebouwingsmogelijkheden van de grond en bouwwerken, maar ook bijvoorbeeld de gemeentelijke regels voor geluid en geur of voor het kappen van bomen en over het uiterlijk van gebouwen. Kern van het omgevingsplan is dat de regels van het plan leiden tot een evenwichtige toedeling van functies aan locaties. Functies zijn bijvoorbeeld wonen, natuurgebied, kantoren of verkeer. In het omgevingsplan zijn de voorwaarden opgenomen waaronder activiteiten op een bepaalde locatie zijn toegestaan. Dit kan ook een vergunningplicht zijn, in jargon: een omgevingsvergunning voor een binnenplanse omgevingsplanactiviteit. In het omgevingsplan zelf is dan bepaald dat het verboden is om bepaalde activiteiten te verrichten zonder vergunning, zoals het kappen van een boom of het bouwen van een bouwwerk. Daarbij wordt in het omgevingsplan ook het beoordelingskader voor de vergunning opgenomen, zoals regels over het uiterlijk of de toegestane hoogte van het bouwwerk.

Iedere gemeente heeft één omgevingsplan. Het omgevingsplan wordt vastgesteld en gewijzigd door de gemeenteraad. De raad heeft de mogelijkheid om de vaststelling van delen van het omgevingsplan te delegeren aan het college van BenW. Om welke delen het gaat en onder welke voorwaarden zal duidelijk in het delegatiebesluit moeten worden aangegeven.

Omgevingsplannen zijn via ‘regels op de kaart’ in het omgevingsloket digitaal te raadplegen. (omgevingswet.overheid.nl/regels-op-de-kaart) Daarbij zal opvallen dat vaak nog de oude ‘bestemmingsplannen’ te zien zijn. Tot 1 januari 2032 is nog sprake van een ‘overgangsperiode’ en bestaan omgevingsplannen uit een tijdelijk en een nieuw deel. In het tijdelijke deel zijn onder meer de regels uit de (oude) bestemmingsplannen opgenomen. Het nieuwe deel zal in de loop der tijd worden gevuld met regels die voldoen aan de eisen van de Omgevingswet.

BOPA: omgevingsvergunning voor de Buitenplanse OmgevingsPlanActiviteit

Lang niet altijd zal een nieuw initiatief in het omgevingsplan passen. Het bouwplan is bijvoorbeeld hoger dan de maximaal toegestane bouwhoogte of er is geen woningbouw maar alleen een recreatieve functie toegestaan. Er kunnen dan twee wegen worden bewandeld: de initiatiefnemer van het project kan verzoeken om wijziging van het omgevingsplan of kan een omgevingsvergunning voor het afwijken van het omgevingsplan aanvragen. Deze vergunning voor een zogenoemde buitenplanse omgevingsplanactiviteit wordt in de praktijk afgekort tot BOPA.

Het college van BenW beslist op de aanvraag voor een BOPA, maar voor u is van belang dat de de gemeenteraad volgens de wet vooraf buitenplanse omgevingsplanactiviteiten aan kan wijzen waarvoor een bindend advies van de raad nodig is. Het college van BenW mag niet afwijken van dit advies. Als de gemeenteraad een negatief advies geeft mag de omgevingsvergunning (in beginsel) niet worden verleend.

De gemeenteraad staat dus aan de lat om (bij raadsbesluit) gevallen aan te wijzen waarbij het bindend adviesrecht geldt. Dit gebeurt in de praktijk op verschillende manieren, bijvoorbeeld door middel van een lijst van activiteiten zoals ‘het bouwen van meer dan 20 woningen’, ‘het realiseren van windmolenparken’, of ‘het veranderen van bedrijvigheid in een andere categorie dan het omgevingsplan toestaat’. Let er daarbij op dat de lijst voldoende duidelijk is. Ook is het verstandig om werkafspraken te maken tussen de raad en het college om ervoor te zorgen dat tijdig advies wordt uitgebracht gelet op de (in veel gevallen vrij korte) vergunningverleningstermijn.

DE OMGEVINGSWET ZET IN OP HET VROEGTIJDIG BETREKKEN VAN BURGERS, BEDRIJVEN, MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIES EN ANDERE OVERHEDEN BIJ DE BESLUITVORMING OVER DE FYSIEKE LEEFOMGEVING.



Participatie

Met de Omgevingswet wordt meer dan voorheen ingezet op vroegtijdige participatie. Daarmee wordt gestimuleerd dat burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties en andere overheden in een vroeg stadium worden betrokken bij de besluitvorming over de fysieke leefomgeving. Goede participatie kan de kwaliteit en de snelheid van de besluitvorming vergroten en meer draagvlak creëren voor de te nemen besluiten.

In de Omgevingswet (en bijbehorende regelgeving) zijn verschillende participatieverplichtingen opgenomen. Bij de voorbereiding van het omgevingsplan geldt een zogenoemde kennisgevingsplicht. In de kennisgeving (bijvoorbeeld in het gemeenteblad) wordt aangegeven hoe de participatie wordt vormgegeven. Denk aan een informatieavond, participatietafel, burgerberaad, participatieve waarde-evaluatie (PWE) of inbreng via een digitaal platform.

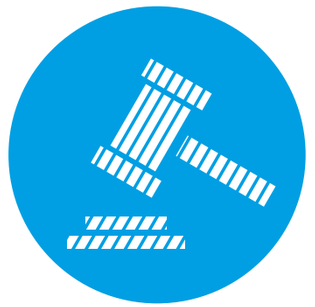
Vervolgens geldt een motiveringsplicht bij de vaststelling van het omgevingsplan. Hoe heeft de participatie plaatsgevonden, wat waren de resultaten en wat is daarmee gedaan? Aangegeven wordt hoe invulling is gegeven aan het eigen gemeentelijke participatiebeleid. Ook bij de omgevingsvisie en het programma geldt deze motiveringsplicht.

Onder de Omgevingswet worden ook initiatiefnemers en aanvragers van een omgevingsvergunning gestimuleerd om in gesprek te gaan met betrokkenen. Bij de aanvraag voor de omgevingsvergunning moet worden aangeven of onder meer de omgeving is betrokken bij de voorbereiding van de aanvraag. Dit antwoord kan ja of nee zijn, maar moet worden beantwoord, anders wordt de aanvraag niet behandeld. Als het antwoord positief is moet de aanvrager aangeven hoe de participatie heeft plaatsgevonden en wat de resultaten daarvan zijn.

Er geldt dus in principe geen verplichting tot participatie voor de aanvrager, maar daarop geldt wel een uitzondering. De gemeenteraad kan gevallen van buitenplanse omgevingsplanactiviteiten (BOPA) aanwijzen waarbij participatie verplicht is. Als dan niet of onvoldoende aan participatie is gedaan, wordt de aanvraag voor de omgevingsvergunning niet behandeld. Net als bij de aanwijzing van gevallen waarvoor een bindend advies door de gemeenteraad geldt, kan de aanwijzing van gevallen door de gemeenteraad in de praktijk op verschillende manieren vorm worden gegeven, bijvoorbeeld door een lijst van activiteiten aan te wijzen waarbij participatie bij de BOPA verplicht is. Deze aanwijzingen zijn onder meer te vinden op lokaleregelgeving.overheid.nl

Belangrijk is dat in de Omgevingswet niet is bepaald hoe de participatie moet worden vormgegeven. Daarin is zowel de overheid als de initiatiefnemer vrij. Er is veel informatie, zoals handreikingen over een goede vormgeving van participatie, beschikbaar als hulpmiddel, zie bijvoorbeeld https://iplo.nl/regelgeving/omgevingswet/participatie/denkwijze-goede-participatie/ en https://www.raadsleden.nl/actueel/themas/participatie

Ook is het goed te beseffen dat de Omgevingswet geen resultaatsverplichting kent. Er mag niet worden geëist dat er unanieme steun of honderd procent draagvlak is voor het te nemen besluit. In veel gevallen stuurt u dus op een inspanningsverplichting om goede participatie te organiseren.



WAT MAAKT GRIP EN CONTROLE OP GEBIEDS-ONTWIKKELING LASTIG?

De lange doorlooptijd van gebiedsontwikkeling maakt dat er vaak een lange voorgeschiedenis is. De kennis is vaak versnipperd en zit deels in de hoofden van inmiddels vertrokken raadsleden.

Ook worden raadsleden geconfronteerd met eerder gemaakte afspraken en is gedurende de rit vaak extra budget nodig. Soms geven bestuurders minder openheid van zaken, bijvoorbeeld omdat zij bezorgd zijn over hoe de raad op tegenvallers kan reageren. Ook kan een gebiedsontwikkeling of een project daarbinnen voor een bestuurder een prestigekwestie zijn geworden, wat de ontvankelijkheid voor tegenspraak verkleind. In beide gevallen is het belangrijk dat de raad begrip toont, maar desondanks haar controlerende taak onbelemmerd blijft uitoefenen.

Gebiedsontwikkeling behelst zoveel aspecten dat het voor raadsleden ongelofelijk belangrijk is om hoofd- en bijzaken te kunnen onderscheiden en duidelijke uitleg te vragen. Vaak is de nodige technische complexiteit aan de orde, bijvoorbeeld vanwege de bouwrisico's vanuit de ondergrond of vanwege ingewikkelde IT-systemen. Gebiedsontwikkeling is vaak financieel complex omdat directe en indirecte uitgaven verspreid uit allerlei budgetten komen en er ingewikkelde financiële afspraken zijn gemaakt met andere overheden en private partijen. Als gemeenteraad of raadscommissie kunt u dan een expert van een kennisorganisatie uitnodigen in een vergadering om iets ingewikkelds te komen toelichten.



"Om je raadswerk goed te kunnen doen is het zorgvuldig lezen van startdocumenten, omgevingsplannen en omgevingsvergunningen belangrijk. Dat gaat vaak over ingewikkelde details, dus vraag ook om hulp bij deskundigen binnen of buiten je partij. En houd tegelijkertijd steeds de grote lijn en het publieke belang in het oog."

MaartenJan Hoekstra,
gemeenteraadslid in Velsen



GEBIEDSONTWIKKELING BEHELST ZOVEEL ASPECTEN DAT HET VOOR RAADSLEDEN ONGELOFELIJK BELANGRIJK IS OM HOOFD- EN BIJZAKEN TE KUNNEN ONDERSCHEIDEN EN DUIDELIJKE UITLEG TE VRAGEN.

WAT KUNT U DOEN ALS RAADSLID OM GRIP EN CONTROLE TE HOUDEN?

Voor een effectieve kaderstellende en controlerende rol kunnen we diverse adviezen meegeven, afhankelijk van de fase waarin de ontwikkeling van het gebied, of deelgebieden en concrete bouwprojecten daarbinnen, zich bevinden.

De onderstaande vragen, adviezen en tips zijn niet bedoeld om bij voorbaat vanuit wantrouwen een college te benaderen. Om tot uitvoering en concrete resultaten (zoals woningen) te komen is in gebiedsontwikkeling een basisvertrouwen in het netwerk van partijen nodig. De raad is hier altijd een onderdeel van en heeft een bijzondere positie.

Gebiedsontwikkeling vraagt om een constructief kritische rol van de raad. Die is nodig om elkaar scherp te houden ten behoeve van het publieke belang, de grote sommen geld en de vele verantwoordelijkheden die met gebiedsontwikkeling gepaard gaan. Met andere woorden: controleer als raad vanuit vertrouwen, vooral met het doel om belangrijke ruimtelijke ingrepen in uw gemeente zo goed mogelijk te maken.

We geven u per fase de volgende adviezen en tips mee:



VOORBEREIDINGSFASE

- Vraag als raad om een scenariostudie, waarin de impact van mogelijke economische, demografische of maatschappelijke veranderingen op de beoogde gebiedsontwikkeling duidelijk wordt gemaakt. Dit brengt vroeg de risico's in beeld;
- Vraag als raad naar voorstellen hoe de uitvoering van gebiedsprojecten inhoudelijk, maar ook qua inzet van mensen en middelen (ambtelijke capaciteit, kennis en competenties, grond en geld) wordt ingericht. Er zit in de praktijk namelijk vaak licht tussen willen en kunnen bij de gemeente;
- Vraag als raad naar het bespreken van de ruimtelijke ideeën en ontwerpen met inwoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers en mede-overheden: hoe kijken zij tegen de plannen aan?
- Moedig als raad een brede vertegenwoordiging tijdens participatie aan, zodat ook mensen die niet standaard hun stem laten horen kunnen meepraten en de gebiedsontwikkeling op breed draagvlak kan rekenen;
- Vraag als raad ook naar verdergaande participatie-mogelijkheden als co-design (samen ontwerpen) en co-creatie (samen ruimtes en functies bepalen);
- Organiseer als raad voor grote gebiedsopgaven een eigen expertgroep, bijvoorbeeld een werkgroep/commissie uit de raad of een eigen ondersteunend adviesteam en regel daarvoor budget in het kader van het gebiedsproject;
- Controleer of de belangrijkste beleidsdoelstellingen die aan een gebiedsontwikkeling worden gekoppeld door de raad ook zijn vastgesteld (bijvoorbeeld in programma's, beleidsnota's, visies enzovoorts);
- Bepaal als raad in hoeverre de ingezette middelen alleen een select gebied of doelgroep ten goede komen, of dat zij een gemeente-breed effect hebben en daarom de overheidsinvestering rechtvaardigen;
- Maak afspraken met het college over het vastleggen van de inhoud en rol van de gemeenteraad bij grote projecten. Met andere woorden: hoe en wanneer is de gemeenteraad aan zet?
- Stel een overzicht (handreiking) vast van de bestuurlijke afspraken tussen raad en college. Deze biedt ook voor mede-overheden en andere partners houvast;
- Maak een checklist om individuele projectvoorstellen binnen gebiedsontwikkeling te beoordelen. Dit versterkt de controlerende rol van de raad en biedt ambtenaren en externe partners een instrument om op de kwaliteit van voorstellen te sturen.

PLAN- EN BESLUITVORMINGSFASE

- Bespreek als raad hoe de feedback vanuit de raad en de (omgevings)participatie is meegenomen in de onderhavige gebiedsbesluiten;
- Bespreek als raad of en hoe de gebiedsontwikkeling (of deelprojecten) organisatorisch wordt uitgevoerd: via de reguliere (lijn)organisatie, een verzelfstandigde projectorganisatie, of via een publiek-private-samenwerkingsconstructie (PPS)? Vraag hoe de sturing van de raad zich daartoe verhoudt (incidenteel of regelmatig?);
- Bespreek als raad of en hoe de organisatie qua menskracht en expertise is toegerust om in de gebiedsontwikkeling te kunnen (mee)sturen;
- Bespreek als raad of de planuitvoering in beheersbare proporties is opgedeeld en met een realistische tijdsplanning wordt ondersteund;
- Vraag in hoeverre de ontwikkelstrategie in geval van een veranderend economisch tij, een vertraging in de uitvoering, of een toename van de kosten kan worden aangepast;
- Vraag als raad in hoeverre gebiedsontwikkeling kwetsbaar is voor tegenvallende grondopbrengsten en subsidietoekenningen, vertraagde betalingen of inmenging van externe financiers. Vraag specifiek naar de financiële risico's van de gemeente;
- Communiceer als raad over afspraken die zijn vastgelegd om gedurende de uitvoering te evalueren hoe het gaat en welke participatiemogelijkheden er dan zullen zijn;
- Maak de afspraak dat er bij het aantreden van de nieuwe raad gelegenheid is om de nieuwe raad 'eigenaar' te maken van de gebiedsontwikkeling en de gemaakte afspraken;
- Vraag periodieke, begrijpelijke en overzichtelijke rapportages. Grote dossiers vragen om een oplegger waarin raadsleden worden gewezen op heikele punten.

UITVOERINGS- EN GEBRUIKSFASE

- Eis als raad dat u naar behoefte geïnformeerd wordt over de projectbeheersing, het risicomanagement en de onvermijdelijke wijzigingen die in de gebiedsplannen moeten worden doorgevoerd. Sta open voor goed onderbouwde aanpassingen;
- Zorg dat burgers, maatschappelijke organisaties en ondernemers niet alleen worden betrokken bij de uitvoering van gebiedsprojecten om hun kritische houding, maar ook omdat zij creatieve inbreng kunnen hebben en de uitvoering positief kunnen beïnvloeden;
- Vraag bij grote opgaven regelmatig om een extern advies of gezichtspunt, inhoudelijk maar bijvoorbeeld ook over planning en kosten. Voelt de raad ruimte bij het college voor dergelijke reflectie? Als raad kunt u op deze manier tunnelvisies en ongefundeerd optimisme voorkomen en de gemeente voor onheil beschermen;
- Tot slot: is de informatievoorziening voor u als raad deugdelijk, dat wil zeggen: betrouwbaar, tijdig, volledig, begrijpelijk en relevant? Voelt de raad zich (pro)actief door het college geïnformeerd? Wees kordaat als dit niet zo is;
- Vul, met de juiste informatievoorziening, uw rol als controlerend en volksvertegenwoordigend orgaan zo goed mogelijk in zodat anderen hun uitvoerende rol ook zo goed als mogelijk kunnen oppakken;
- Richt u als raad zo lang mogelijk op het sturen op hoofdlijnen. Verlies elkaar en het college in ieder geval niet in de details. Bepaal en leg vast welke elementen voor u cruciaal zijn en vertrouw er vervolgens op dat deze invulling zullen krijgen.

ALGEMENE TIPS VOOR STUREN, CONTROLEREN EN LEREN



ZORG DAT PARTICIPANTEN NIET ALLEEN VANUIT EEN KRITISCHE ROL WORDEN INGEZET, MAAR OOK VANUIT EEN CREATIEVE MEEDENKENDE ROL.

Als gemeenteraad kunt u niet alles alleen doen bij complexe gebiedsontwikkelingsprojecten. Maak daarom gebruik van externe expertise zoals rekenkamers, of stel een externe klankbordgroep in. Een raadslid moet voelsprieten in de samenleving hebben, dus spreek met bewoners, organisaties, ondernemers, bouwers en investeerders over hun kijk op het gebied. Draai mee in medezeggenschapsraden en wijkcomités en luister naar de uitkomsten van participatietrajecten. Zorg er wel voor dat participanten niet alleen vanuit een kritische rol worden ingezet, maar ook vanuit een creatieve meedenkende rol. Besef dat plannen waarover volledige consensus is bereikt niet bestaan.

U hoeft het wiel niet steeds opnieuw uit te vinden. Kijk af bij of leer van andere gemeenten en let ook op hun informatievoorziening. Gebruik de ervaring van langer zittende raadsleden. De raad kan bijdragen aan een goede leerhouding in gebiedsontwikkeling, en dat betekent dat niet alleen individuen worden beoordeeld, maar ook het organisatieleren, zodat best practices worden opgehaald en van fouten kan worden geleerd. Maak van de controlerende rol geen persoonlijke afrekencultuur. En wees ook zelf-reflectief als raad: krijgt het college consistente kaders mee vanuit de raad?

Tot slot: wees niet bang toe te geven dat u iets niet begrijpt. En zorg dat het stadsbestuur dure, maar belangrijke gebiedsinvesteringen zo goed mogelijk aan de burger kan blijven uitleggen.

VERDER VERDIEPEN

Meer over gebiedsontwikkeling in 7 korte filmpjes:
- Gebiedsontwikkeling in vogelvlucht: van begin tot toekomst

Weblinks naar verdiepende artikelen

- “Het idee dat complexe gebiedsontwikkelingen geld opleveren, is een verkeerd idee”
- Essay: Financiering van gebiedstransformaties 1
- Essay: Financiering van gebiedstransformaties 2
- Essay: Financiering van gebiedstransformaties 3
- Investeren in omgevingsparticipatie betaalt zich ook financieel uit
- De kosten, baten en praktijk van privaat-georganiseerde omgevingsparticipatie
- Hoe actief gemeenten moeten zijn om gebiedsontwikkeling aan te jagen
- Zo ga je als ontwikkelaar en gemeenteraad met elkaar om bij omgevingsparticipatie



COLOFON

Dit is een gezamenlijke uitgave van de Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling (SKG) van de TU Delft en de Nederlandse Vereniging voor Raadsleden.

gebiedsontwikkeling@tudelft.nl
www.gebiedsontwikkeling.nu

Auteurs: Co Verdaas, Wouter Jan Verheul, Marlon Boeve, Tom Daamen.

Met dank aan: Henk Bouwmans, Misja de Groot, An-Jes Oudshoorn, MaartenJan Hoekstra, Helma Oostelbos, Joost Zonneveld.

Ontwerp: Volta, Utrecht

ISBN: 978-94-6366-584-1

2025

Leerstoel Gebiedsontwikkeling

Nederlandse Vereniging voor Raadsleden