

AGENDA RUIMTE VOOR WERK

voor dialoog
voor innovatie
voor werk



Inhoudsopgave

1. Wat zien we

Een groeiend tekort

Het juiste verhaal, de juiste visie

7.

8.

12.

2. De praktijk

Werklocatie van de toekomst

Hamerkwartier: Verder kijken dan projectgrenzen

Hembrugterrein: Investeren aan de voorkant

Haven-Stad: Meer dan een stip op de horizon

Achtersluispolder: Bedrijven aan zet

15.

16.

20.

22.

24.

26.

3. Hoe dan wel?

Ruimtelijk

Programma

Proces

Samenwerken in de MRA

Aanbevelingen

29.

30.

33.

35.

39.

40.

Voorwoord

“Voor het bouwen van complete steden en hun economische ontwikkeling is het van belang dat we voldoende ruimte hebben voor de bedrijven, waaronder te verplaatsen industrie uit de transformatiegebieden, en dat deze bereikbaar zijn voor de werknemers.”

De Metropoolregio Amsterdam (MRA) verwoordt het in de Verstedelijkingstrategie treffend. Ruimte voor werk; het is essentieel voor een florerende economie en stad. De ruimte voor werk staat de laatste jaren echter sterk onder druk en ruimte elders vinden wordt steeds ingewikkelder. De schuifpuzzel kan niet eindeloos worden verlegd.

Er zijn de afgelopen jaren veel stukken geschreven die trachten het onderwerp handen en voeten te geven, zoals de Ruimte voor economie van morgen en de Bedrijvenstrategie Amsterdam, maar ook onderzoeken als Mensenwerk en Ecosystemen van Werk zijn relevante zoektochten naar oplossingen voor het vraagstuk. Ook ORAM vroeg in 2019 aandacht voor het onderwerp met het onderzoek Werken aan een nieuw Amsterdam, waarin we enkele oplossingsrichtingen schetsten en ingrediënten hebben opgetekend voor betere samenwerking.

De leden van ORAM hebben in 2022 hun wens uitgesproken voor het behoud van een goed ondernemersklimaat. Er wordt onder andere aandacht gevraagd voor: *‘Ruimte creëren voor een diverse economie’*, en een *‘Prikkelend en uitnodigend klimaat voor bestaande en nieuwe bedrijven’*. In lijn met deze wensen stellen wij de Agenda Ruimte voor Werk op. ORAM vraagt met deze Agenda Ruimte voor Werk aandacht voor dit vraagstuk. Maar niet alleen aandacht; we trekken lessen uit de praktijk en doen een voorzet voor oplossingen. We zoeken naar antwoorden op vragen als: hoe kunnen we gezamenlijk productieve bedrijvigheid een plek geven en behouden in de MRA? Hoe geven we het proces goed en duurzaam vorm? Wat zijn hiervoor de principes en uitgangspunten?

De nieuwe opgaven vragen om nieuwe werkwijzen. De systematiek van gebiedsontwikkeling moet passen bij de opgave. Een transformatie is wezenlijk anders, met alle complexiteit en belangen, dan gebieden ontwikkelen op bouwrijpe grond. Dat vraagt ook om een andere aanpak. Met deze Agenda nodigen we dan ook expliciet uit tot een intensieve samenwerking tussen gemeenten en bedrijfsleven om zo ruimte te bieden voor dialoog, voor innovatie en *ruimte voor werk*.

**De complexe opgaven
vragen om nieuwe
werkwijzen, voor alle
partijen die zich
bezig houden met de
ruimtelijke ordening
van de MRA.**

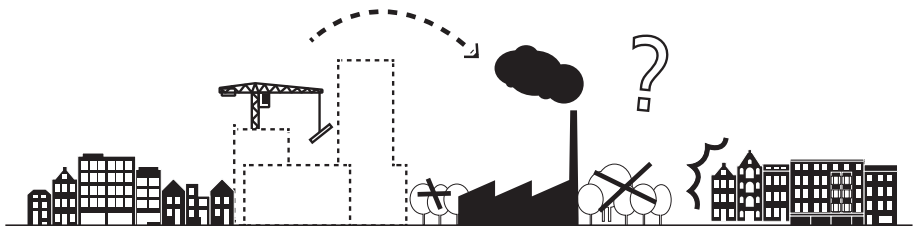
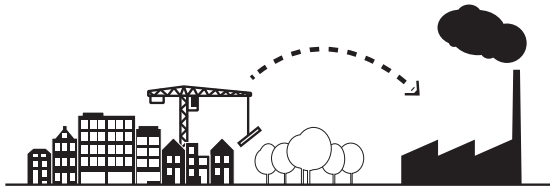


Wat zien we

Een groeierend tekort

De MRA, met Amsterdam als motor, blijft zich in hoog tempo ontwikkelen. De regio heeft een groeiende aantrekkingskracht op het internationale bedrijfsleven, de creatieve diensteneconomie en het toerisme. Het inwoneraantal groeit de afgelopen jaren gestaag. De MRA staat voor de ambitieuze opgave om 175.000 woningen te bouwen tot 2030, waarbij wordt gekeken of dit aantal verder opgeschroefd kan worden tot 220.000. Dit heeft grote gevolgen voor het ruimtegebruik. De bebouwing wordt steeds compacter en de beschikbare ruimte moet steeds efficiënter worden benut. De meeste gebiedsontwikkelingen worden zo complexe en ingenieuze puzzelstukken waar verschillende ruimteclaims samen komen. Hoewel het goed en begrijpelijk is dat de gemeenten in de MRA deze ambitieuze woningbouwplannen maken, moet er gewaakt worden dat deze niet ten koste gaan van lokale industrie en bestaande werklocaties. Het is van belang dat er genoeg ruimte blijft voor onder andere maakbedrijven in de steden, want ze leveren veel banen voor praktisch geschoolden. En juist dit staat onder druk. Veel van de ambitieuze woningbouwplannen zijn beoogd op bestaande bedrijventerreinen en de tendens is dat er een tekort aan ruimte voor werk ontstaat. Dit groeiende tekort wordt gestuwd door de transformatieopgave vanuit Amsterdam. Dit staat nog los van de uitbreidingsbehoefte die de bedrijven hebben. De oplossing hiervoor wordt gezocht in de regio. Maar ook in de andere gemeenten in de regio wordt er nog te weinig ruimte gereserveerd, mede door de eigen woning-bouwplannen. Met de beoogde transformatie wordt in feite een probleem in de regio gecreëerd. Het toekomstige tekort aan ruimte voor bedrijvigheid vraagt dan ook om concrete oplossingen.

Afbeelding 1: schuiven kan niet eeuwig



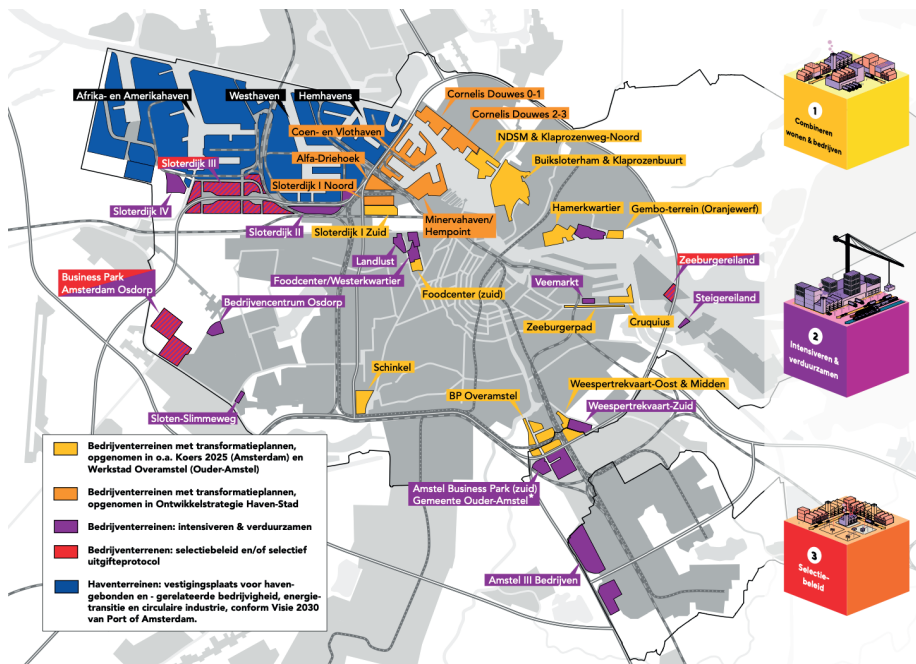
De Bedrijvenstrategie Amsterdam laat zien dat er niet alleen door uitbreiding een tekort zal zijn, maar ook door de vervangings- en transitie gerelateerde vraag¹.

Ter illustratie: het totale kavelaanbod op Amsterdamse bedrijven-terreinen bedroeg in 2019 75 hectare netto en concentreert zich op Sloterdijk III/IV en het (nog te ontwikkelen) Business Park Osdorp. Bij 'business as usual' zijn deze laatste kavels per 2026 uitgegeven. Tot 2040 loopt vervolgens het tekort op tot minimaal 150 hectare. Het grootste deel van de vraag betreft bedrijven uit transformatie-gebieden, die moeten verplaatsen vanwege de beoogde woningbouw. In de meest recente raming van het planaanbod beschikt de MRA over 679 hectare aan direct uitgeefbaar areaal bedrijven en zeehaventerreinen. De behoefferaming van bedrijventerreinen is 662 ha tot 2040 (per jaar 27 ha) en daarnaast 189 ha zeehaventerreinen tot 2040 (8,2 ha per jaar). Verder wordt er bijna 11,5 ha aan vervangingsvraag geraamd tot 2040.

In kwantitatief opzicht lijkt er voldoende planaanbod aan bedrijven-terrein beschikbaar te zijn. Echter, dit geeft een enigszins vertekend beeld. Per deelregio, sector of in kwalitatieve aspecten kunnen er zeker verschillen zijn. De vraag in deelregio's waar de verstedelijking zwaarder 'drukt' op de bedrijventerreinen zullen eerder een tekort kennen en de opgave buiten de eigen gemeentegrenzen moeten zoeken.

¹ **Uitbreidingsvraag:** de behoefte aan bedrijfsruimte die ontstaat door startups, groeiende bedrijven (scale-ups) of nieuwvestigers; **Transitiegerelateerde vraag,** te verwachten vraag naar bedrijfsruimte vanwege de energietransitie en de transitie naar een circulaire economie.

Afbeelding 2: reserveringen op werklocaties in Amsterdam

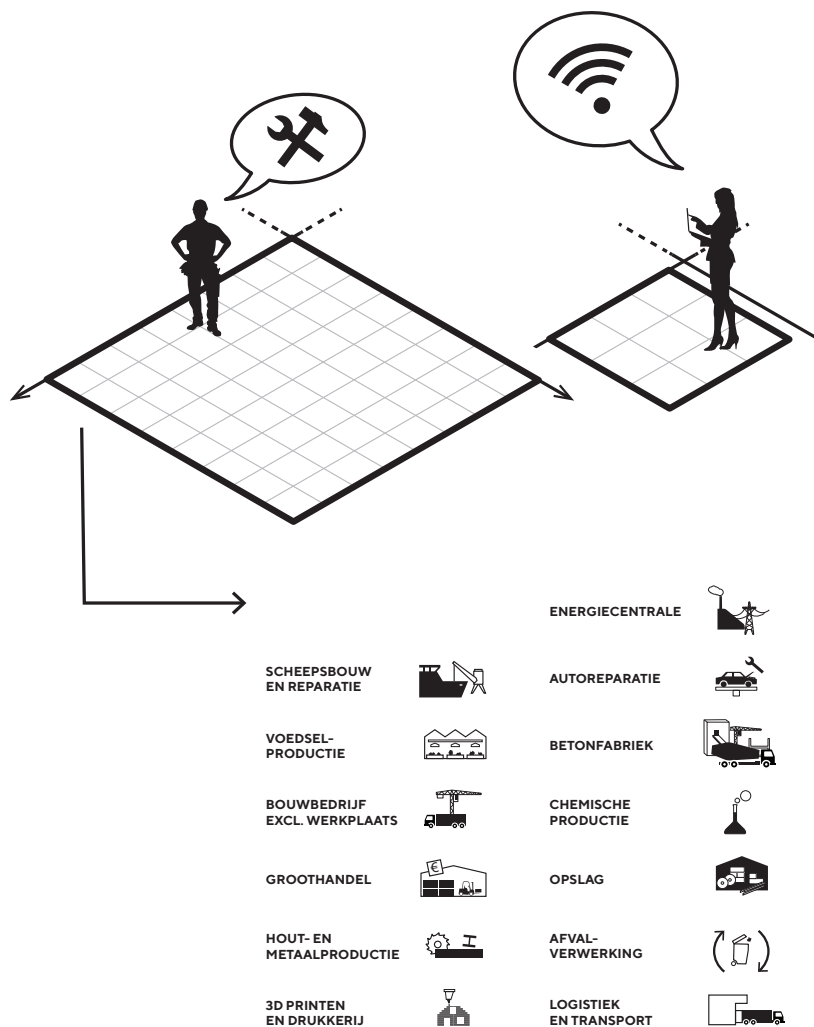


Het juiste verhaal, de juiste visie

Naast de ruimteclaims vanuit bedrijfsverplaatsingen en autonome groei, zal de vraag naar ruimte ook toenemen door de toenemende vraag naar ruimte voor circulaire bedrijvigheid en de energietransitie. Bovendien laat niet elk bedrijf zich zo gemakkelijk te verplaatsen naar een willekeurig vrije plek. Denk aan haven- en kadegebonden bedrijven. Dit betekent dus dat niet elk bedrijf op elke plek kan in de regio. En zo kan het kwantitatieve aanbod niet volledig sturend zijn. Daarnaast is het hanteren van een goede, eenduidige terminologie in de vele beleidsstukken met betrekking tot de MRA ook belangrijk. De vrije invulling die nu aan het begrip 'maakindustrie' wordt gegeven zorgt voor onduidelijkheid. Bijvoorbeeld de maakindustrie gedefinieerd als 'aaibaar', zoals kleinschalige productie (denk aan houtbewerking, etc), vraagt om aanzienlijk andere ruimtelijke en milieutechnische vereisten dan de zware, industriële maakindustrie. Dit heeft een direct effect op het ruimtebeslag. De ene productie is de andere niet en in de planvorming is het belangrijk dit goed te duiden om zo te kunnen rekenen met de juiste getallen.

Belangrijk hierbij is ook dat er goed gekeken moet worden wat voor soort arbeidsplaatsen behouden of toegevoegd worden en wat dit vraagt van de inrichting van de omgeving. Voor een inclusieve MRA is het nodig om, naast ruimte voor de dienstensector, ruimte te bieden aan productie. Dit om een breed palet aan type banen te kunnen bieden aan alle inwoners met acceptabele reisafstanden en -kosten. Een strategische economische visie op MRA niveau kan bijdragen aan duiding en antwoord geven op welk economisch profiel je als regio waar wilt. Aan de hand hiervan kan vervolgens een ruimtelijke programmering gemaakt worden. Het onderstreept de noodzaak voor een regionale bedrijventerreinenstrategie met een eenduidig narratief en gebruik van begrippen.

Afbeelding 3: het ene werk is het ander niet



**Meer en meer worden
gebiedsontwikkelingen
complexe en ingenieuze
puzzelstukken waar
verschillende ruimteclaims
samen komen.**



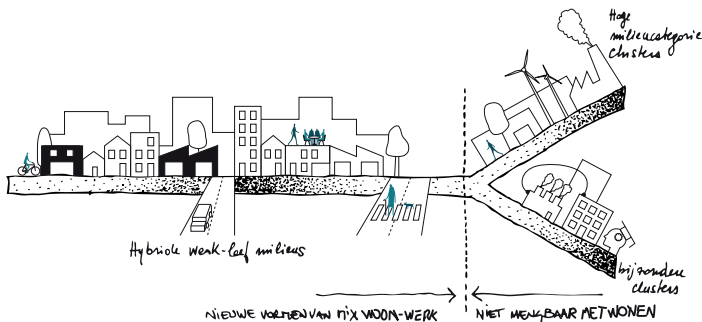
De praktijk

Werklocatie van de toekomst

Toekomstbestendige werklocaties; dat betekent niet alleen verduurzaming en intensivering van die werklocaties, maar ook het reserveren en beschermen van de werkfunctie op deze locaties tegen de grote verstedelijkingsdruk. Het is belangrijk om hierin de juiste balans te vinden. Een bufferruimte organiseren, zowel ruimtelijk als institutioneel, is hierbij belangrijk. Dit geldt zeker bij werklocaties met een hoge milieucontour, zoals het Westelijk Havengebied. Zo stelt bijvoorbeeld de Provincie Noord-Holland in de provinciale Omgevingsvisie bijvoorbeeld dat de ringweg A10 de toekomstige harde grens tussen haven en stad moet zijn, waarbij de milieuruimte van de bedrijvigheid aan de westkant van de A10 maatgevend moet zijn.

Het voortdurend opschuiven van de stad is geen natuurlijk proces, maar veelal een bewuste (bestuurlijke) keuze. Er wordt dan een pad ingeslagen waarvan erg moeilijk af te stappen is. Het beschermen van de werklocaties vraagt dan ook om keuzes maken en prioriteren. Mengen kan nooit doel op zich zijn. Sommige werklocaties laten zich nu eenmaal niet of slecht mengen. De vraag die dan ook altijd gesteld dient te worden is of het mengen meerwaarde heeft. Er zijn zeker werklocaties waar geïntensiveerd kan worden, dan wel met meer werk of met wonen. Maar bepaalde gebieden (en de bedrijven daar) hebben baat bij monofunctionaliteit. Dus 'mix to the max' gaat lang niet altijd op. Het is een bestuurlijk mantra, maar ontbeert vaak realiteitszin. Het bewust reserveren en behouden van deze werklocaties (en daarmee het erkennen ervan) getuigt van een goede afweging.

Afbeelding 4: mengen wat kan, niet mengen wat niet kan

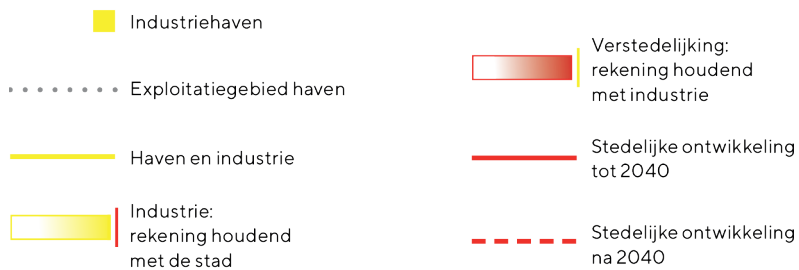
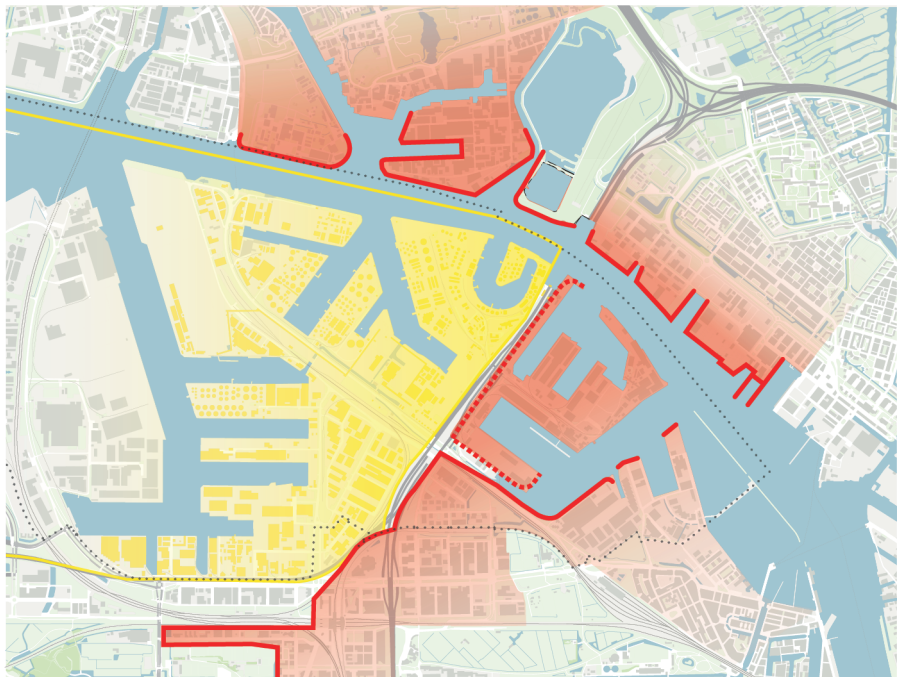


De gezoneerde bedrijventerreinen en industriegebieden zijn van groot belang. In een stadsregio met een toenemende ruimtedruk worden deze terreinen een schaars product. De diepzeehavens, de industrie, maar ook de kleinschalige bedrijvigheid zoals drukkerijen, wasserijen, bouwbedrijven en food producenten vormen een onlosmakelijk onderdeel van de economische keten in de MRA en mogen volgens de regelgeving alleen maar gevestigd worden op deze locaties. Verdere verkleining van de hindercontouren heeft tot gevolg dat deze stedelijke economie geen plek meer kan vinden in de stad. Dit pleit voor het koesteren van de zwaarbevochten hindercontouren. Door ze te behandelen als 'reservaten' van bedrijvigheid met milieuhinder blijven deze terreinen behouden voor de verdere groei van een vitale economische sector.

Het consolideren van de hindercontouren op bedrijventerreinen in het aaneengesloten stedelijk gebied stelt ook verplichtingen naar het bedrijfsleven. Het wordt een belangrijke opgave om de bestaande terreinen beter te benutten. Verdichting van het grondgebruik is uitgangspunt. Maar dan moet er nog wel gezocht worden naar strategieën om deze verdichting te kunnen realiseren binnen de huidige wet- en regelgeving. Het vraagt van partijen om met een andere bril te kijken naar deze werklocaties. Redeneer ook - zoals in afbeelding 5 wordt geschetst - vanuit deze werklocaties; wat hebben de bedrijven nodig om te kunnen blijven ondernemen?

Nu zien we in de MRA veel van dergelijke plekken onder druk staan. Daarbij komt dat er weinig alternatieve locaties voorhanden zijn voor bedrijven. En zo rijst de vraag: Welke ruimte is er nog voor hoogwaardige (maak)industrie? Op verschillende plekken in de MRA ziet ORAM deze ruimteclaims botsen.

Afbeelding 5: houd rekening met elkaar

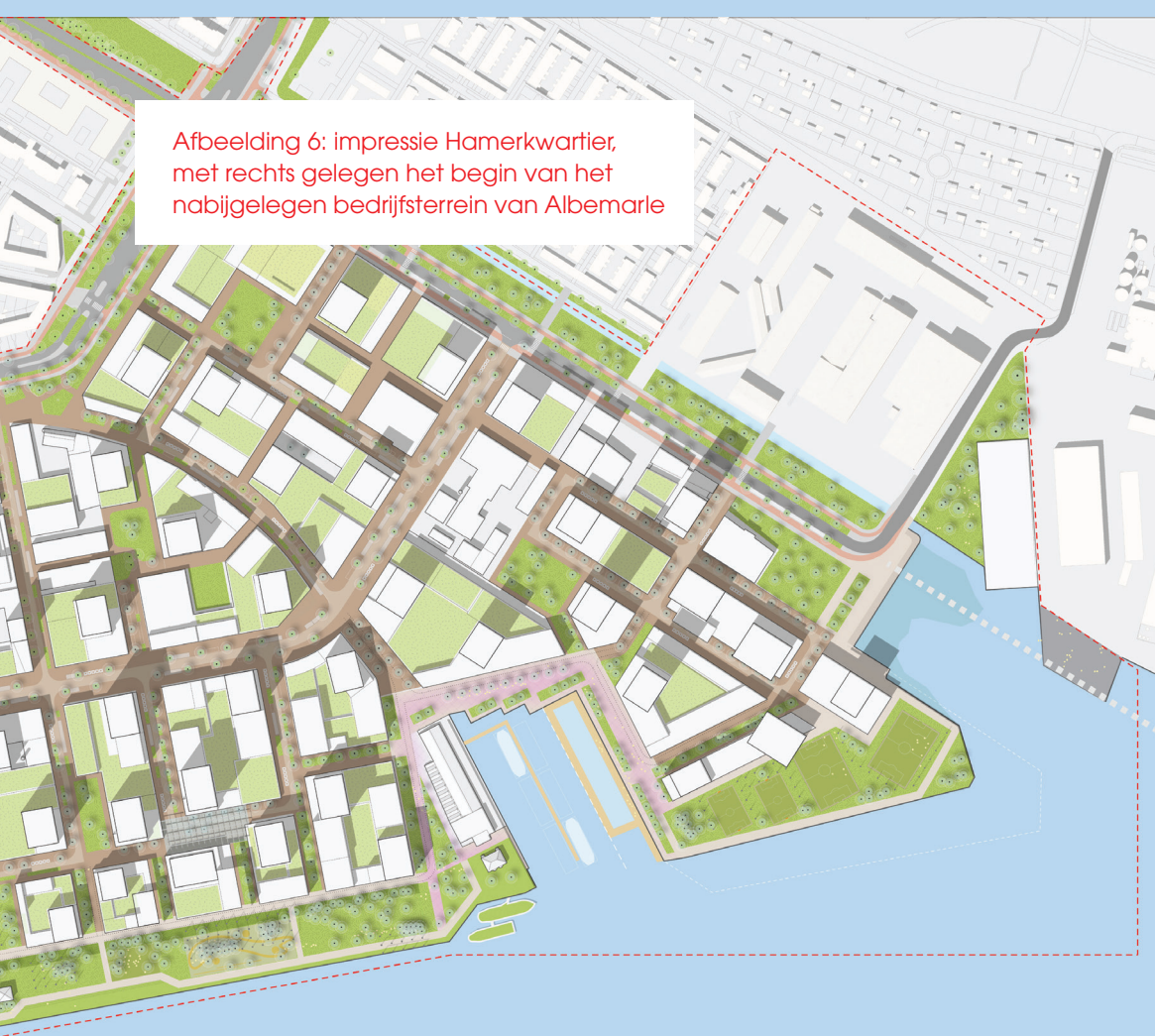


Hamerkwartier

Verder kijken dan projectgrenzen

In Amsterdam Noord, in het Hamerkwartier, is op 150 meter van de fabriek van Albemarle Catalysts een grote verdichting met woningen beoogd. De ontwikkeling kent het zwaartepunt aan de kant van de fabriek, terwijl rond industriecomplexen zoals Albemarle, volgens de richtlijn van de Vereniging Nederlandse Gemeenten, echter het advies is om woningen op minstens 700 meter afstand te realiseren. Een randvoorwaarde. In de projectnota Hamerkwartier ontbreekt echter de sterke relatie die bestaat tussen de haalbaarheid van de ontwikkeling van het Hamerkwartier en de aanwezigheid van Albemarle. Met name in welk tempo, welke stedenbouwkundige opzet en met welk volume het gebied ontwikkeld kan worden. Dit is niet alleen onwenselijk vanuit het bedrijfs perspectief. Door rechtlijnig vast te houden aan de opgave – woningen toevoegen aan het Hamerkwartier – loop je als gemeente ook mogelijke synergiekansen mis.

Albemarle werkt aan plannen om rond 2030 van het aardgas af te stappen en over te gaan op groen gas of waterstof. Daarnaast zijn er kansen om een bijdrage te leveren aan het realiseren van gemeentelijke ambities op het gebied van duurzaamheid (bijvoorbeeld terugdringen CO₂, energieopwekking, logistiek over water) gezamenlijk invulling te geven aan het overgangsgebied van chemische industrie naar wonen. Waardoor er meer draagvlak voor de plannen kan ontstaan bij alle partijen. Om mee te kunnen werken in zo'n proces, heeft Albemarle (milieu)ruimte en zekerheid nodig. Het is belangrijk om het gesprek tweezijdig in te steken en aandacht te hebben voor de kansen en de meerwaarde die je kan creëren bij een dergelijke gebiedsontwikkeling. Belangrijk is om met dit in het achterhoofd het gesprek te voeren. Het uiteindelijke plan dient recht te doen aan de belangen van beide partijen en dit moet een plek krijgen in het proces.



Afbeelding 6: impressie Hamerkwartier, met rechts gelegen het begin van het nabijgelegen bedrijfsterrein van Albemarle

In het Hamerkwartier in Amsterdam Noord is een nieuwe gemengde woonwijk beoogd. Het gebied moet veranderen een bedrijventerrein in een wijk met 6.700 woningen met veel ruimte voor werken. Nabij deze nieuwe woonwijk is chemiebedrijf Albemarle Catalysts Amsterdam gevestigd. Albemarle ziet haar bedrijf graag op deze plek continueren wanneer deze woonwijk gerealiseerd wordt, met de notie dat wonen hier mogelijk is mits er met een aantal belangrijke omgevingsfactoren rekening gehouden wordt.

Hembrugterrein

Investeren aan de voorkant

In het kader van de beoogde transformatie van het Hembrugterrein in Zaanstad is in 2016 een dialoog gestart tussen bedrijven uit het Westelijk havengebied en de gemeente Zaanstad. Dit met als doel de kennis van de bedrijven te benutten en zo een tot een breed gedragen plan te komen. Echter, in het uiteindelijke opgestelde (pilot) Omgevingsplan zijn de wettelijke kaders teveel opgezocht met als resultaat een tegenvallend woon- en leefklimaat op het Hembrugterrein. Daarnaast leverde het plan een onnodige druk op de bedrijfsvoering van de havenbedrijven en ontbrak het aan een integrale afweging van belangen. Het heeft in 2019 geleid tot een vernietiging van het plan door de Raad van State. Een verlies voor alle partijen. In het proces is te weinig ruimte geweest voor daadwerkelijke aanpassingen aan het plan. De gemeente Zaanstad heeft veel tijd gestoken in informeren, maar heeft te weinig ruimte ingebouwd om het plan echt gezamenlijk vorm te geven. De kennis en kunde over de bedrijfsvoering (en daarmee de impact op het te ontwikkelen gebied) zijn belangrijke zaken die je bij de bedrijven wilt ophalen. Deze informatie is essentiële input voor het plan. Hier heeft het in het proces aan geschort.

Na de vernietiging van het Omgevingsplan is opnieuw het gesprek gestart tussen de bedrijven en de gemeente. Nu met een andere insteek. Elkaar leren kennen, ruimte geven aan twijfels en onzekerheden, ideeën ophalen over - een vanuit het bedrijfsoptiek - goede ruimtelijke inrichting van het Hembrugterrein waren de uitgangspunten. Het heeft geleid tot meer vertrouwen en zijn stappen gezet om een betere samenwerking te organiseren. 6 jaar na de start is het gesprek over het afsluiten van een convenant tussen de partijen nog in volle gang.

Afbeelding 7: Impressie Hembrugterrein



De gemeente Zaanstad heeft de ambitie om het Hembrugterrein in Zaanstad gefaseerd te transformeren naar een gemengd woon-werk gebied, waarbij de toevoeging van 1000 woningen is voorzien. De beoogde transformatie is zeer complex. Rond het terrein bevinden zich geluids- en veiligheidscontouren van het Westelijk Havengebied en Schiphol. Er mogen om die reden niet direct woningen gebouwd worden. Om toch woningbouw mogelijk te maken is het streven om ter hoogte van het Hembrugterrein op termijn (2030) de geluidsbelasting te verminderen, dus ervoor te zorgen dat er minder geluid is. Voor (nieuwe) bedrijven die bijvoorbeeld gevestigd zijn in het Westelijk havengebied, bestaat de kans dat ze in de toekomst niet zomaar verder kunnen met hun bedrijfs-activiteiten als voorheen.

Haven-Stad

Meer dan een stip op de horizon

De Ontwikkelstrategie Haven-Stad uit 2017 is een ambitieuze stip op de horizon, die echter schuurt aan het haalbare. Zoals de voorzitter van het Urban Land Institute, Christopher Coa tijdens de presentatie van het evaluatierapport 'Haven-Stad together' aangaf: a fairytale. Belangrijke stappen in het proces zijn niet of verkeerd genomen, zoals het vertrouwen organiseren van de omgeving en een dialoog over herhuisvesting. Het is zaak de bestaande (haven)bedrijven als uitgangspunt te nemen. De looptijd van contracten enerzijds en de ambities van de bedrijven anderzijds bepalen het tempo en de mogelijkheden van een beoogde transformatie. Daarnaast is het effect van de Ontwikkelstrategie destijds onderschat. De directe impact die een dergelijke strategie heeft op bedrijfsinvesteringen is veelal onzichtbaar, maar zeker aanwezig. Een ondernemer investeert met een bepaalde investeringshorizon. Als er een dichte wolk aan mogelijke plannen het zicht op deze horizon vertroebelt, zal er niet of alleen korte termijn investeringen gedaan worden. Hiermee komen ontwikkelingen en innovaties niet op gang. Als er boven te veel werkgebieden tegelijkertijd een mogelijke wolk aan plannen hangt, kan dit de gehele ontwikkelingen en innovatie van de stad en regio belemmeren.

Het gesprek over eventuele alternatieve locaties van bedrijven is vooruit geschoven. Bedrijven van een dergelijk profiel (hoge milieucategorie, grote footprint) zijn veelal niet gemakkelijk te herhuisvesten; al helemaal niet binnen de eigen gemeentegrenzen. Een gesprekstafel organiseren met de juiste partijen (dus ook de omliggende gemeenten) kan zorgen voor het vinden van een oplossing. Dit moet echter vroeg in het proces, omdat de herhuisvesting randvoorwaardelijk kan blijken voor het realiseren van (in het geval van Haven-Stad) de ontwikkelstrategie. Inmiddels zijn in het proces wel stappen in de goede richting gezet. Een structurele overlegtafel tussen relevante stakeholders zorgt voor kortere lijnen, met begrip voor elkaars belangen en daarmee een minder ad hoc relatie.

Afbeelding 8: Situering Haven-Stad



Haven Stad; een nieuwe wijk in het havengebied waar 40.000-70.000 woningen en 58.000 arbeidsplaatsen moeten verrijzen in de komende decennia. Het betreft het huidige industriegebied tussen Sloterdijk, het Westerpark en in Noord het Cornelis Douwesterrein en de Noorder IJ-plas. De transformatie vraagt om grote investeringen op het gebied van bereikbaarheid en is een complex speelveld van belangen en partijen.

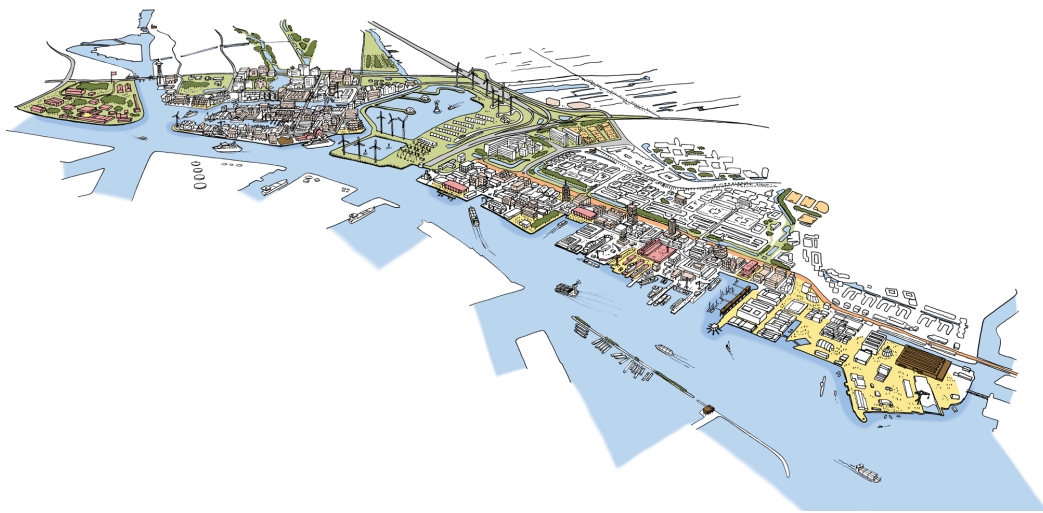
Achtersluispolder

Bedrijven aan zet

Op de Achtersluispolder in Zaanstad, een goed functionerend bedrijventerrein, is een transformatie beoogd. Bij de Achtersluispolder zit er een grote overlap met de ontwikkeling van het Hembrugterrein. Immers, ook op Achtersluispolder liggen milieucontouren van de bedrijven uit de haven. Belangrijk is om de vraagstukken in samenhang op te pakken. Dit is niet mogelijk zonder de ondernemers in het gebied actief te betrekken. Het initiatief moet veel meer bij de zittende bedrijven liggen, of bij de lokale ondernemersvereniging. Wat willen de ondernemers met het gebied? Welke visie hebben zij zelf voor ogen? Faciliteer en activeer als gemeente het proces om te komen tot zo'n eigen (ondernemers)visie. De ondernemers kennen het gebied en kunnen mede helpen richting te geven aan de beoogde transformatie en ook de haalbaarheid in kaart brengen.

Nu is er in feite sprake van twee werelden; de papieren werkelijkheid en huidige situatie. Het is van belang dat deze aansluiten. Het gaat erom het initiatief bij de omgeving te leggen en niet de participatie vorm te geven als een proces van informeren en bevragen, uitmondend in een participatierapportage. Dan benader je het als een lineair proces. Participatie, met als doel om te komen tot gedragen plannen, is echter niet lineair. Het is een voortdurende zoektocht naar gedeelde ambities. Door de beoogde stappen in de planvorming - als onderdeel van een lineair proces, waarin deelproducten moeten worden opgeleverd - wordt er op voorhand al ingekaderd (de participatie moet product x opleveren). De lokale ondernemersvereniging OVZZ heeft zich de afgelopen jaren hard gemaakt voor het geven van een stem aan de ondernemers in de Achtersluispolder. De vereniging is bezig met het opstellen van een profilering van het gebied. Hoe verhoudt dit gebied zich tot andere werklocaties in Zaanstad? Wat is de waarde van de Achtersluispolder?

Afbeelding 9: Impressie Achtersluispolder en omgeving



De Achtersluispolder in Zaanstad is beoogd om gefaseerd te verkleuren naar een werk-woongebied. Er moeten duizenden woningen verrijzen, te midden van een goed functionerende werklocatie. Het gebied ligt 'ingeklemd' tussen de ontwikkelingen van het Hembrugterrein en Haven Stad.

De gemeenteraad heeft in 2022 middels een motie aangegeven dat er meer onderzoek moet komen naar de economische waarde van de Achtersluispolder. De economische waarde als uitgangspunt nemen is een mooi startpunt. Belangrijk is dat de uitkomst van het onderzoek ook sturend gaat werken in de beoogde opgave. Er moet ruimte zijn, op basis van de uitkomst, om de eerder beoogde transformatie aan te passen. Het zou moeten dienen als randvoorwaarde voor de kansen tot transformatie.

**Bied bedrijven ruimte en
zekerheid om te kunnen
blijven ondernemen.
Ga vroeg in gesprek, leer
elkaar kennen, maak
procesafspraken.**

A large, light teal number '3' serves as a background for the text.

**Hoe dan
wel?**

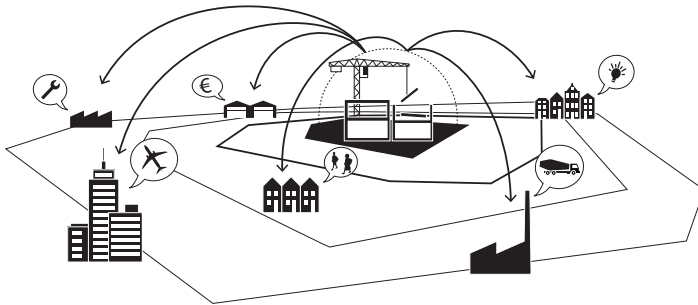
Elke gebiedsontwikkeling is maatwerk. Toch zijn er wel degelijk algemene lessen te trekken uit bovenstaande praktijkvoorbeelden. Belangrijk is om hiervan te leren, voor toekomstige gebiedsontwikkelingen. Want hoe kunnen we het proces van nou zo inrichten dat er breed gedragen toekomstvisies komen? Processen waarin voldoende ruimte is voor input van belanghebbenden. Waar moeten we dan op letten?

Ruimtelijk

Bekijk het regionaal

Het regionale schaalniveau is belangrijk om oplossingen te vinden voor vraagstukken die in een enkele gebiedsontwikkeling vaak niet kunnen worden opgelost, zoals het mengen van wonen en werken. Immers eventuele bedrijfsverplaatsingen zullen veelal buiten de projectgrenzen van de gebiedsontwikkeling landen en zodoende is afstemming noodzakelijk. Het schaalniveau van de Metropoolregio Amsterdam is hierbij van groot belang. De regio vormt functioneel één geheel: hierbinnen vindt het grootste deel van het woon-werkverkeer, de recreatieve verplaatsingen en de verhuisbewegingen plaats. Ontwikkelingen op de ene plek in de MRA beïnvloeden het functioneren van andere plekken in de MRA. Vooraf helder hebben hoe hiermee om te gaan, kan woningbouw versnellen maar minstens zo belangrijk: zekerheid bieden voor de zittende bedrijven. Een duidelijke regionale visie op werklocaties is dan ook belangrijk om als basis te hanteren bij transformatie gebieden. Het zorgt niet alleen voor zekerheid voor de bedrijven, maar zorgt ook voor efficiënt gebruik van de schaarse ruimte. Wanneer er

Afbeelding 10: een regionale schuifpuzzel



duidelijk is welke werklocaties bestemd zijn voor zwaardere bedrijven (en deze ruimte efficiënt in te richten), ontstaat elders ruimte voor woningen in combinatie met lichtere vormen van werken. Belangrijk hierbij is schuifruimte te reserveren. Genoeg schuifruimte kan bijdragen aan het realiseren van duurzaamheidsambities die gemeenten nastreven. Nieuwe plekken voor bedrijven bieden immers kansen om bedrijfsprocessen efficiënter en schoner te maken.

Herhuisvesting - Het juiste bedrijf op de juiste plek.

"Steden zijn continu in ontwikkeling. Oude werkgebieden kunnen door transformatie vaak meer waarde toevoegen aan de stad als geheel. Geen enkele werklocatie heeft een eeuwig bestaansrecht. Dat neemt niet weg dat deze bedrijven een alternatief moeten hebben²." Er zijn sectoren die goed te mengen zijn met woningen, maar die nu nog op monofunctionele bedrijventerreinen zitten. Door dit bedrijf te verplaatsen ontstaat plek voor een zwaarder bedrijf op de oude locatie. Bij de herhuisvesting is het belangrijk oog te hebben voor de omgeving van zo'n bedrijf. Bedrijven zijn veelal onderdeel van een groter ecosysteem. Je wil zicht hebben op en kennis van die ecosystemen in je stad. Verbonden aan productieve bedrijven zijn toeleveranciers en andere bedrijven. Wanneer er wordt gesproken over het verkleuren van een bedrijventerrein en daarmee het verdwijnen van een bedrijf, verliest men ook het bijhorende ecosysteem. Grootschalige bedrijven (zoals Albemarle, bedrijven in de Coenen Vlothaven, Damen Shipyards) zijn veelal niet gemakkelijk binnen de regio te herhuisvesten. Ook de ambities van het bedrijf zelf kunnen in zo'n situatie elders liggen; elders in Nederland of in de wereld. Dan verlies je dus dat ecosysteem.

² Christopher Coa, Stadszaken.nl

Het gesprek over herhuisvesting is veelal iets dat in het planvormingsproces vooruitgeschoven wordt. Eerst worden de ambities gevangen in een plan, vervolgens wordt er gekeken of het haalbaar is. Dan gaat het uiteindelijk knellen. Om dit te ondervangen moet eventuele herhuisvesting als randvoorwaarde worden gesteld voor mogelijke ontwikkeling. Het gesprek hier over voeren - in alle openheid - bevordert de relatie later in het planvormingsproces. Recent is er overeenstemming bereikt over de verhuizing van de kunstmestfabriek van ICL Fertilizers vanuit de Coenhaven naar elders in het Westelijk Havengebied. Het is een mooi voorbeeld van de complexiteit van de schuifpuzzel; dit proces heeft jaren geduurd (en is nog niet definitief) en betreft 1 bedrijf. In de huidige plannenwolk betreft het veel meer bedrijven en zal deze schuifpuzzel dan ook niet overal passen. Daarom is het wenselijk om de plannenwolk te verminderen, waardoor de uiteindelijke schuifpuzzel realistischer en overzichtelijker wordt.

Gezonde leefomgeving als basisvoorwaarde

Het streven naar een gezonde leefomgeving is een basisvoorwaarde bij gebiedsontwikkeling. Het is belangrijk om te benadrukken dat dit niet vanzelfsprekend is, maar bijzonder ingewikkeld. Het zal heel veel aanpassingen vergen, ook aan woningen. Want de oplossing hiervoor ligt niet alleen bij het optimaliseren van de bedrijfsprocessen. Dove gevels, contracten over klachten, voorschriften waar geslapen mag worden; het zijn zaken die vraagtekens zetten bij de wenselijkheid van het realiseren van woningen in een milieubelast gebied.

Mengen op het juiste niveau

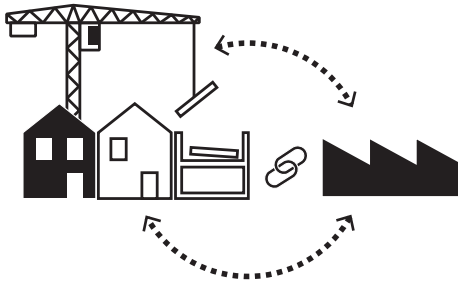
Wil je binnen een plangebied alles mengen, waarbij je alle plinten inricht voor (lichte) productieve bedrijvigheid of concentreer je het in productieclusters binnen het plangebied? Het is een mooi streven om de plint te reserveren voor allerlei bedrijvigheid, echter moet dit wel passen bij de aard van het te vestigen bedrijf. En hoe ga je om met de logistieke stromen? Staar niet blind op mengen tot op blokniveau, maar zoek naar de juiste inpassing van de functie op de juiste plek in het plangebied, in afstemming met de gebruikers. De vorm en locatie is een afgeleide hiervan. Het is van belang dat de ruimtelijke vertaling voortkomt uit de wensen (en eisen) van de gebruiker.

Programma

Mengen met meerwaarde

Het louter stapelen van functies of combineren van een woon- en werkprogramma kan blijvend schuren in de loop der tijd. We moeten aandacht hebben voor de meerwaarde; hoe versterken functies elkaar en hoe hebben ze elkaar (blijvend) nodig in de toekomst? Op deze manier ontstaat er een verbond tussen functies. Mengen is een goed streven, maar moet geen doel op zich zijn. Het mengen van functies moet wel meerwaarde bieden. Denk bijvoorbeeld aan het benutten van rest- stromen of restwarmte, of het leveren van een stadsverzorgende dienst. Met zulke letterlijke verbindingen ontstaat er synergie tussen bedrijven en wonen. Er ontstaat een sterkere verbinding, een betere relatie en er ontstaat meerwaarde voor beide partijen.

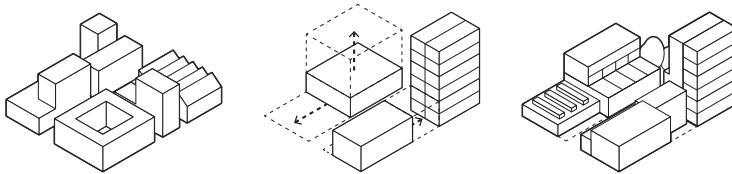
Abbeelding 11: synergie zoeken in mengen



Adaptieve plannen

Om een productieve stad te maken is ruimte en adaptiviteit nodig. Een productieproces is niet gefixeerd, maar juist een ademend geheel. Soms is beperkt ruimte nodig en soms meer, afhankelijk van de klant en opdracht. Deze vrijheid, of flexibiliteit, is essentieel. Ruimte voor groei en krimp op een locatie is nodig voor goed ondernemerschap. Daarom moet er ook in plannen ruimte zijn. De intentie is er veelal wel. Alleen laat de huidige systematiek weinig ruimte voor flexibiliteit. Onzekerheid is niet iets waar planeconomen en juristen graag mee werken. Hoe kan men immers een grondexploitatie doorrekenen als je niet weet wat er precies gerealiseerd gaat worden. Dus worden plannen volledig dicht gerekend en getekend. Aanpassingen in deze systematiek dragen bij aan meer adaptieve plannen en meer passend bij de transformatieopgaven.

Afbeelding 12: adaptiviteit in programmering



Regionale strategische visie werk

Wat willen we en kunnen we waar organiseren?

Welk bedrijf willen we wel en niet behouden in de regio? Door een gedragen regionale economische visie kun je een verantwoord vestigingsbeleid voeren. Nu wordt er teveel geredeneerd vanuit het projectniveau - bedrijf x zit de gebiedsontwikkeling in de weg en moet uit het plangebied. Als elk project zo redeneert dan schuiven we de bedrijvigheid voortdurend weg, maar nergens naar toe. Een samenhangende economische visie op de schaal van de MRA: het draagt bij aan de duiding van het economisch profiel van de MRA en zo van de verschillende werklocaties. Redenerend vanuit deze visie kan er ruimtelijk vertaald worden waar we wat willen en kunnen organiseren. Dit zet de kaders voor transformatiegebieden - bedrijf x uit het plangebied kan naar locatie A, B of C binnen de MRA of het past niet bij het economisch profiel en is de verhuizing naar buiten de regio minder ongewenst.

Focus en prioriteit

De eerder beschreven ontwikkeling van transformatiegebieden wordt door externe factoren (stijgende bouwkosten, stikstof, onzekerheden bij ontwikkelaars) nog complexer en minder zeker. Uiteraard moet efficiënt ruimtegebruik een streven blijven, maar wel met realiteitszin. Bij de vele transformatieplannen die nu nog in de lucht hangen is maar de vraag of en in welke mate dit doorgang vindt. Leg de focus meer op gebieden waar de obstakels minder groot zijn (denk aan Amsterdam Bay Area). Zet daar de schaarse ambtelijke capaciteit in, ontwikkel daar de energie op. Dan ontstaat er een win-win situatie. Meer slagkracht op de kansrijke gebieden, meer focus en een kleinere plannenwolk. Het zorgt voor meer duidelijkheid en daarmee zekerheid voor de bedrijven in die beoogde transformatiegebieden.

Zekerheid geeft op zijn beurt ruimte voor bedrijven om te investeren. Als bedrijf heb je te maken met een bepaalde investeringshorizon. Als er boven te veel werkgebieden tegelijkertijd een wolk aan plannen hangt, vertroebeld dit die horizon en kan dat de ontwikkelingen en innovaties in de desbetreffende sector verstoren. En juist innovaties maken mengen mogelijk, omdat productieprocessen bijv. compacter of verticaal georganiseerd kunnen worden.

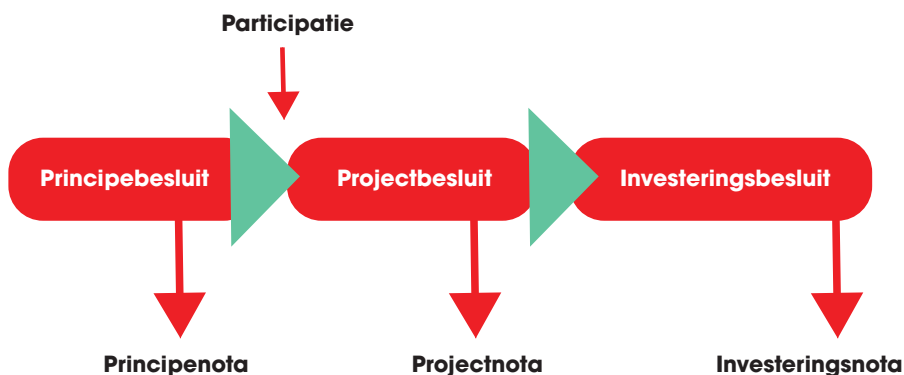
Proces

Betrek bedrijven vroeg

Gemeenten werken veelal volgens een vast stramien naar een ingekaderd product; in Amsterdam volgens het zogenaamde Plaberum. De stappen hierin - schematisch weergegeven in afbeelding 13 - beperken de ruimte voor aanpassingen. Het trechtert het proces al teveel aan de voorkant. In de gebiedsontwikkeling komt de nadruk daardoor ook teveel te liggen op het eigen, interne besluitvormingsproces. Immers, dit bepaalt wanneer je de omgeving betreft, welk product er wordt gemaakt en de planning. De buitenwereld is echter niet gebonden aan dit proces en zal hierbuiten om inspraak willen hebben, mee willen denken en geïnformeerd willen worden. In het Hamerkwartier zijn stichtingen actief, zoals Made up North, Stichting Hamerkwartier, Makers aan het IJ, die zich inzetten voor lokale bedrijvigheid in relatie tot beoogde plannen van de gemeente. Zorg dat hun input geen reactie op de gemeentelijke plannen wordt en dient als tegengeluid. Dan is de relatie vanaf de start al op scherp gezet en kost het veel tijd om het vertrouwen terug te winnen. Idealiter wordt dan ook voorafgaand aan dit proces de omgeving al intensief betrokken.

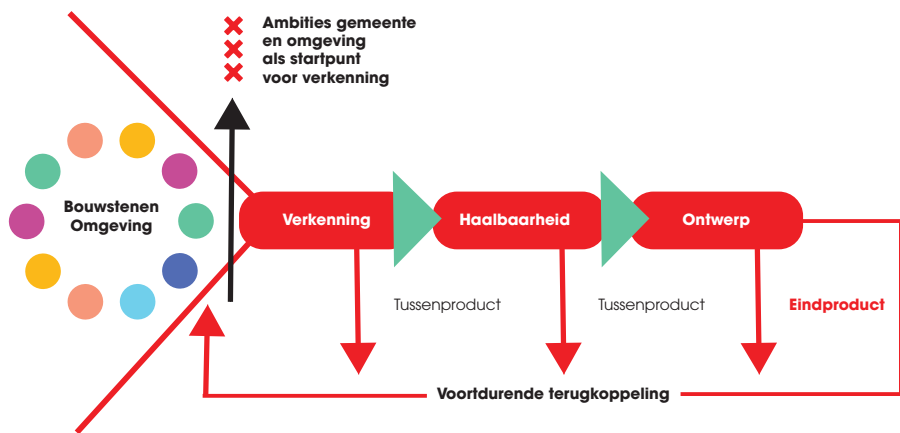
De ambities van bijvoorbeeld ondernemers en bewonersorganisaties vormen, gezamenlijk met de ambities van de gemeente, de bouwstenen voor het proces. Zo ontstaat er een gedragen startpunt van een gebiedsontwikkeling. Door vaak terugkoppelingen te organiseren, ontstaat er een voortdurende dialoog. Dit sluit ook aan bij het idee van de beleidscyclus van de Omgevingswet, waarin monitoren en evalueren belangrijke onderdelen zijn. Dus niet langer een lineair maar een cyclisch proces.

Afbeelding 13: Van vooraf trechters naar een open blik



Deze systematiek zorgt ook voor meer adaptiviteit; in het vroege stadium is er meer ruimte om de plannen aan te passen. Er is meer ruimte voor de omgeving om zelf met visies te komen dan alleen te reageren op de plannen van de gemeente. Het nodigt impliciet uit tot het organiseren van bewoners en ondernemers en eigen gebiedsvisies te realiseren. In de Sierpleinbuurt is zo de Buurtomgevingsvisie Sierpleinbuurt tot stand gekomen. In de Achtersluispolder wordt door de ondernemers gewerkt aan een eigen visie op het gebied. De omgeving wordt zo meer onderdeel van een plan en krijgt en draagt meer verantwoordelijkheid. Het leidt tot betere plannen.

Gemeenten moeten bedrijven als gelijkwaardige partner zien, niet als obstakel. De kennis die een bedrijf heeft van haar bedrijfsvoering in relatie tot de omgeving is waardevolle informatie voor de haalbaarheid van een plan. Daarnaast is het van belang om rekening te houden met de ambities van een bedrijf. Welke groei voorziet het bedrijf zelf? Als een bedrijf een volwaardige plek krijgt in de planvorming, dan ontstaat ook een constructieve dialoog. Social contracts kunnen een mooi instrument zijn hiervoor. 'Contracten' waarbij het voor beide partijen helder wordt wat het hen oplevert.



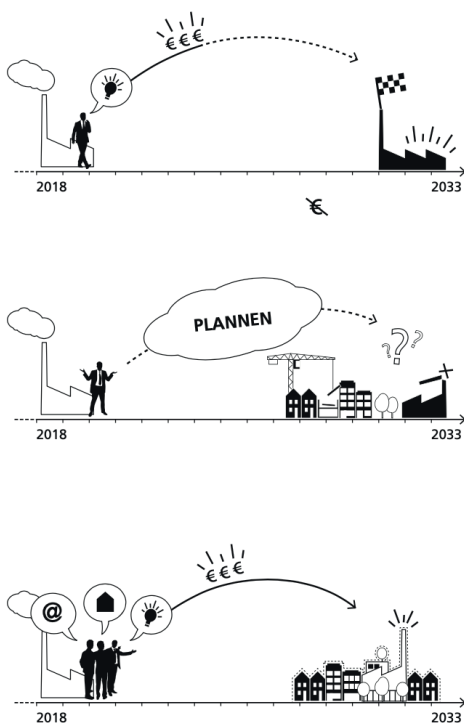
Het werkt twee kanten op. Voorwaardelijk is dat dit vroeg in het proces wordt besproken. Hiermee deel je ook de verantwoordelijkheden voor het realiseren van haalbare plannen. Het betrekken van belanghebbenden vraagt om energie en toewijding. Maar de transparantie die je hiermee biedt, zorgt voor meer vertrouwen. Ga met elkaar verkennen waar de stip aan de horizon ligt en hoe je er komt. Dus stel de vraag: als we dit willen bereiken, hoe komen we daar? Welke stappen moeten er gezet worden. In feite moet je terugredeneren vanuit de ambitie. Zo worden de vraagstukken die opgelost moeten worden helder.

Veranderende rol gemeente

Er moet een kanteling komen bij het betrekken van belanghebbenden van moeten naar willen. Op papier worden het gesprek gevoerd. De manier waarop en het doel van deze gesprekken is waar het wringt. Als je als gemeente met een volledig plan onder je arm aan komt, dan is er nog weinig ruimte voor gesprek. Idealiter organiseer je als gemeente aan het begin van het proces een dergelijke samenwerking, of benut je een bestaande stichting die een daadwerkelijke inhoudelijke bijdrage levert aan de plannen,

voordat deze in een principenota zijn vastgelegd. De plannen worden hierdoor beter (de bedrijven kennen 'hun' gebied) en de betrokkenheid wordt groter. Het heeft effect op de rol die je als gemeente aanneemt. Het is een andere rol; de rol van facilitator. Faciliteer een goed proces, waarbij alle partijen open hun eigen ambities en belangen op tafel leggen. Dat kost tijd en veel inzet van alle partijen. Maar het leidt tot een structurele dialoog tussen publiek en privaat die zich op de lange termijn zal uitbetalen. Maak ook duidelijk welke kaders er zijn; waar ga je als publieke overheden over en wat kan je in gezamenlijkheid vormgeven? Waar heb je elkaar echt nodig om tot oplossingen te komen? Uiteraard is er in een dergelijk proces ook altijd een politieke keuze en zal niet elke partij zich 100 procent kunnen vinden in de uitkomst. Maar als de uitkomst een gevolg

Afbeelding 14: betrek bedrijven vroeg en reduceer de plannenwolk



is van een open dialoog en een integrale afweging, is ook hiervoor het draagvlak groter. Het is daarnaast ook belangrijk dat gemeentelijke organisaties zich intern inrichten op integrale samenwerking. Sectoraal opereren vanuit verschillende beleidsdisciplines werkt namelijk de problematiek in de hand. Het legt ruimteclaims op elkaar, maar bekijkt ze niet in samenhang. Vaak zijn er in de gebiedsontwikkeling al zoveel interne hobbels te nemen, dat dan de buitenwereld er één teveel wordt. De gemeente Amsterdam zet hierin met de Agenda Samen Stad maken (als belangrijke pijler van de Omgevingsvisie Amsterdam) een belangrijke stap. Samen stad maken; het betekent een duurzame, integrale gebiedsontwikkeling waarin ruimte is voor andere partijen om de leefomgeving in te richten en de gemeente slechts een van de spelers, een van de belanghebbenden is.

Samenwerken in de MRA

Wonen is belangrijk, maar het kan niet zonder werk.

De opgaven worden complexer, groter en er komen steeds meer belangen en ruimteclaims. Gemeenten kunnen en moeten dit niet alleen op willen lossen. In deze Agenda Ruimte voor Werk bieden we bouwstenen voor het organiseren van een volwaardige plek voor ruimte voor werk in gebiedsontwikkeling.

De praktijk voorbeelden en de lessen die we daaruit trekken zijn handvatten om processen beter vorm te geven en zo te werken aan een betere balans in de stedelijke ontwikkeling in de MRA. Belangrijk is om niet langer het bedrijfsleven ad hoc en (te) laat in het proces te betrekken, maar met elkaar een voortdurende dialoog in te richten, waarbij het bedrijfsleven een gelijkwaardige stem krijgt in het debat over de ruimte. Zo bouwen we een duurzame relatie op. Met deze Agenda Ruimte voor werk leggen we de inhoudelijke basis voor de constructieve dialoog tussen bedrijfsleven en publieke partijen en maken een start met het inrichten van een samenwerkingstafel.

Aanbevelingen

-  **Bied oplossingen voor bedrijfsverplaatsingen op regionale schaal**
-  **Houd rekening met ecosystemen van bedrijven**
-  **Streef naar gezonde leefomgeving als basisvoorwaarde**
-  **Juiste functie op de juiste plek; niet blindstaren op mengen tot op blokniveau**
-  **Creëer meerwaarde met functies die elkaar versterken**
-  **Breng meer adaptiviteit en flexibiliteit aan in de plannen**
-  **Neem economische regiovisie als basis voor vestigingsbeleid**
-  **Prioriteer en focus op minder complexe gebieden**
-  **Maak het eigen interne besluitvormingsproces niet leidend**
-  **Neem als gemeente meer de rol aan als facilitator van het proces**

**Alleen via een integrale,
gezamenlijke aanpak zal
het ons lukken de opgaven
het hoofd te bieden!**

Bronnen

- MUST, Werken aan een nieuw Amsterdam - 2019
- SPCitl, Mensenwerk - 2018
- MRA, Verstedelijkingsstrategie MRA - 2021
- Gemeente Amsterdam, Bedrijvenstrategie Amsterdam - 2020
- Gemeente Amsterdam, Ruimte voor de economie van Morgen - 2017
- Gemeente Amsterdam, Omgevingsvisie Amsterdam - 2021
- Gemeente Amsterdam, Gemeentelijke Havenvisie Amsterdam - 2020
- Gemeente Amsterdam, Ontwikkelstrategie Haven-Stad - 2017
- Urban Land Institute, Haven-Stad together - 2019
- Gemeente Amsterdam, Investeringsnota Hamerkwartier - 2021
- Gemeente Zaanstad, Principenota Ontwikkelstrategie Achtersluispolder en Thorbeckezone - 2021
- Hembrug Zaanadam BV, Masterplan Hembrug op hoofdlijnen - 2021
- Gemeente Amsterdam en Gemeente Zaanstad, Economisch-Ruimtelijke verkenning Noordelijke Zaan-IJeevers - 2017
- Plabeka, Hoofdrapportage 2021 - 2021
- Provincie Noord-Holland, Monitor Werklocaties Noord-Holland 2020-2021 - 2021
- Provincie Noord-Holland, Omgevingsvisie NH2050 - 2018
- stadzaken.nl, Druk op ruimte voor werken: 'Geen werkgebied heeft eeuwig bestaansrecht', d.d. 25 oktober 2021
- Stadszaken.nl, 'Internationaal panel kritisch over Haven-Stad', d.d. 6 maart 2019
- Parool.nl, 'Plannen voor woningen bij chemische fabriek in Noord: 'Dat gaat problemen geven', d.d. 7 september 2021, 10:47
- Parool.nl, 'Door een schuifpuzzel in de haven komen woningen in Haven-Stad dichterbij', d.d. 2 november 2022

Bronnen afbeeldingen

Afbeelding 1,3,10,11,12,14:

Werken aan een Nieuw Amsterdam

Afbeelding 2:

Ruimte voor de economie van Morgen

Afbeelding 4:

Mensenwerk

Afbeelding 5:

Gemeentelijke Haven visie

Afbeelding 6:

Investeringsnota Hamerkwartier

Afbeelding 7:

Masterplan Hembrug

Afbeelding 8:

Ontwikkelstrategie Haven Stad

Afbeelding 9:

Economisch-Ruimtelijke verkenning
Noordelijke Zaan-Joevers

Afbeelding 13: eigen bewerking

Colofon

ORAM – Ondernemend Amsterdam
Havengebouw – 13e etage
De Ruijterkade 7
1013 AA Amsterdam

Tel: 020 6222 111

e-mail: oram@oram.nl

Website: www.oram.nl

Redactie

Jurriaan van den Eijkhof

Met medewerking van Arnoud Verhage
en Kees Noorman