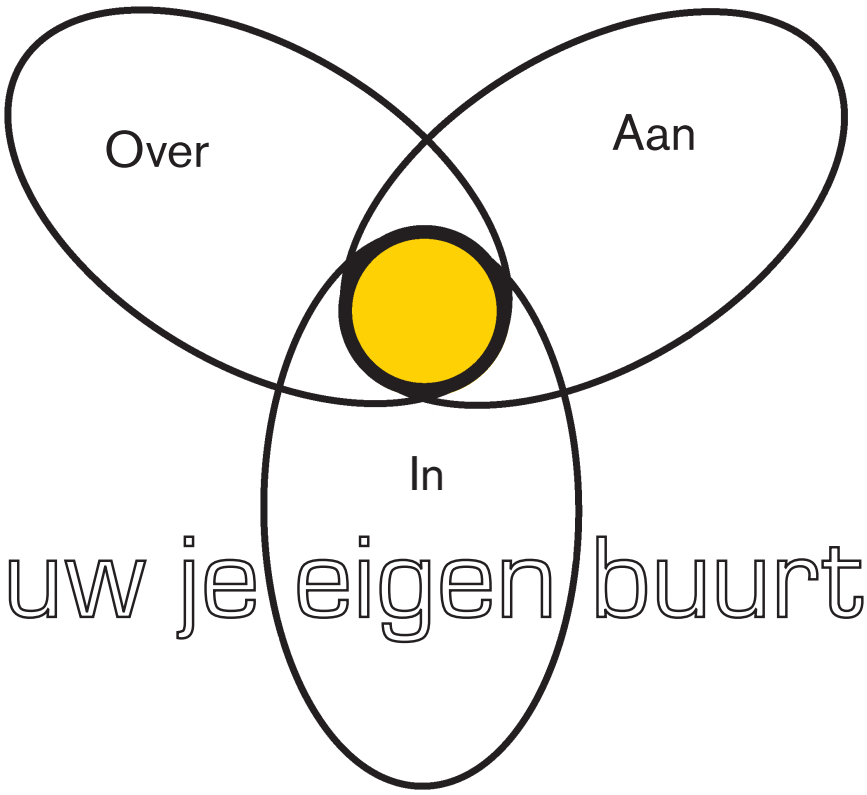
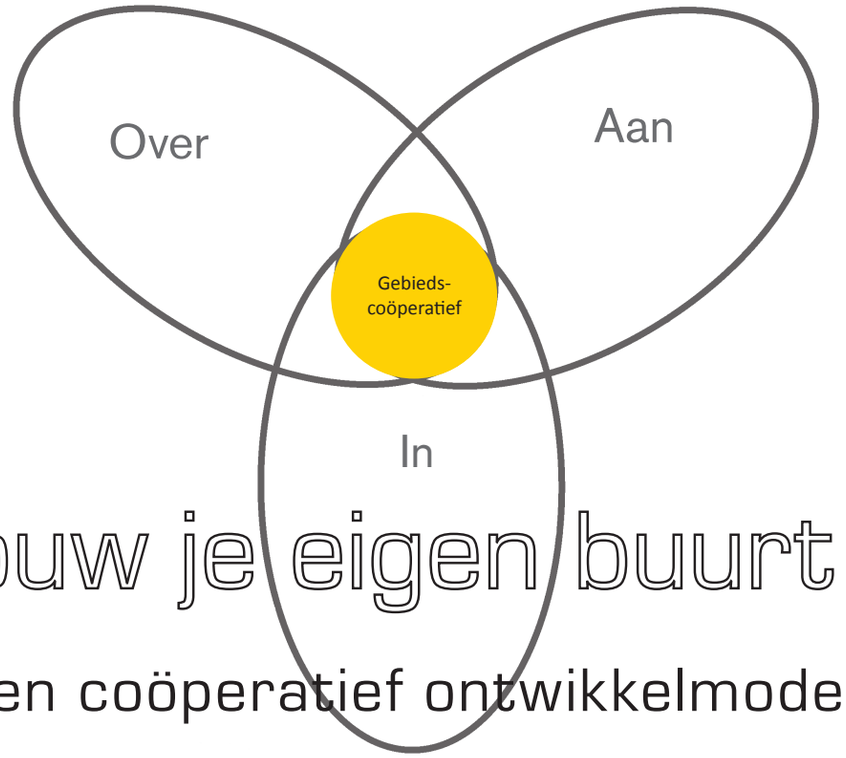
De Sluisbuurt als voorbeeld van een coöperatief ontwikkelmodel



Bouw je eigen buurt

Gemeenteboekje_v7.indd 1 27-3-14 14:31



Bouw je eigen buurt

De Sluisbuurt als voorbeeld van een coöperatief ontwikkelmodel



Gemeenteboekje_v7.indd 2-3 27-3-14 14:31

Inhoud

1. **Het voorstel voor een zelfbouwbuurt – hoofdlijnen** **10**
2. **Het narratief** **16**
3. **Het Gebiedscoöperatief zelfbouwbuurt** **20**
4. **De gemeenschappelijke denklijn: organisch ontwikkelen** **25**
5. **Het sociaal kapitaal** **28**
6. **De ruimtelijke context: het Strategisch Plan Amsterdam** **31**
7. **Meedoen, investeren en financieren** **38**
8. **De bijdragen van professionals** **42**
9. **Planologisch-juridisch instrumentarium** **43**

Oproep – Colofon **46**

Foto: Mirande Phernambucq



Het Zeeburgereiland gezien in Noordelijke richting met links de Sluisbuurt.

Voorwoord

Dit werkschrift bevat een voorstel voor een heel nieuwe manier van gebiedsontwikkeling. Het gaat over de Sluisbuurt, een deel van het Zeeburgereiland, maar wat we hier presenteren heeft een bredere betekenis: we zien de Sluisbuurt als een mogelijk voorbeeld naast andere initiatieven in deze geest, zoals de ontwikkeling van Nobelhorst (Almere) en de *community development* bij het geplande drijvende dorp Schoon Schip (Amsterdam-Noord).

Het komt erop neer dat bewoners en stedelijke partijen zelf een stukje van de stad gaan inrichten en gebruiken. Het is dus niet langer de gemeente die bepaalt wat er in het gebied gebeurt, maar het zijn de gebruikers zelf. Zij organiseren het ontwikkel- en realisatieproces en de gemeente beperkt zich tot haar publieke kerntaken, namelijk het aangeven van een globale ruimtelijke handreiking en basale voorwaarden op het gebied van veiligheid en milieu. De gemeente gebruikt het grondeigendom primair om ontwikkelingen mogelijk te maken en houdt daarmee afstand tot de gebiedsorganisatie. Daarnaast kan de gemeente participeren in de gebiedsorganisatie en biedt zij waar nodig haar expertise en professionaliteit aan.

De ideeën in dit werkschrift spreken me aan, want het is de samenleving zelf die initiatieven zal nemen en de verantwoordelijkheid voor de uitvoering zal dragen. Dit is geen vrijblijvende aanpak, in tegendeel. Ruimtelijk, sociaal, bouwkundig, financieel en juridisch: het moet allemaal kloppen, maar deze facetten zijn niet 'zoals gebruikelijk' de beginpunten van de ontwikkeling. De beginpunten zijn de realistische initiatieven van burgers, kleine en grotere ondernemers en maatschappelijk organisaties. Zij gaan samen het Gebiedscoöperatief vormen die van de Sluisbuurt een nieuw stuk Amsterdam maken, zoals we dat nog nergens kennen.

De laatste jaren hebben we ervaring opgedaan met zelfbouw op kavelschaal, van afzonderlijke woningen of gebouwencomplexen. We gaan nu verkennen hoe dat op grotere schaal kan, voor een hele buurt. Dat wordt een boeiend experiment, want allerlei belangen moeten in elkaar gaan passen, niet alleen de ideeën van de initiatiefnemers, maar ook praktische zaken als nutsvoorzieningen en inrichting van de openbare ruimte. De betekenis hiervan is dat we volop ruimte bieden aan mensen om gestalte te geven aan ideeën over hun leefomgeving. De energie en creativiteit van pioniers kan tot ontplooiing komen, zonder dat een overheid eerst heeft bedacht hoe zij denkt dat mensen moeten leven. Het zal heel spannend zijn om te zien wat er dan gebeurt.

We noemen dit boekje een werkschrift, want het is een handreiking van de gemeente Amsterdam om met initiatieven te komen, niet alleen voor de Sluisbuurt maar ook voor andere delen van de stad, zelfs delen die al bebouwd zijn. Het bevat voor dit alles uitgewerkte voorstellen. Het komt niet uit de lucht vallen, want het is voorbereid door een breed samengestelde denktank, het Watertorenberaad, waarin Amsterdam al jaren participeert, samen met experts uit de wereld van projectontwikkeling en processturing. In voorbereidende sessies is al gebleken dat het concept enthousiasme oproept. De tijd is er rijp voor: het is de volgende stap voor initiatiefrijke delen van onze samenleving om hun eigen leef- en werkruimte te creëren, met toepassing van nieuwe inzichten op het gebied van zorg, participatie, ondernemerschap en financiering.

Cis Apeldoorn

kwartiermaker cluster Ruimte en Economie, gemeente Amsterdam

Gemeenteboekje_v7.indd 4-5 27-3-14 14:31

Starten vanuit partners in de stad

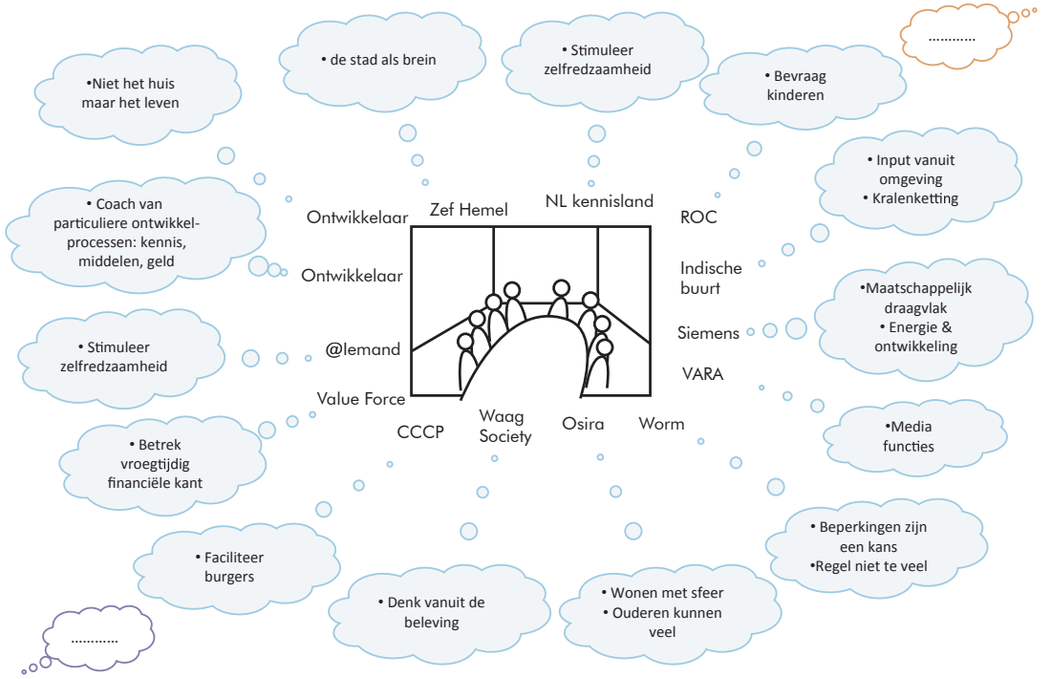
Om inzicht te krijgen in deze nieuwe manier van gebiedsontwikkeling hebben we eerst een open gesprek met aansprekende sleutelfiguren uit verschillende relevante disciplines en Amsterdamse betrokkenen/ondernemers. Hierin zijn we enerzijds ingegaan op het proces (hoe kunnen wij in de toekomst van dit soort plekken stad maken?) en anderzijds op de inhoud van de gebiedsontwikkeling in de toekomst (wat zijn gewenste invullingen?). Vanuit het Watertorenberaad waren verschillende partijen (architecten, ontwikkelaars, bouwers, juristen, ambtenaren, etc.) uitgenodigd om als toehoorder bij het gesprek aanwezig te zijn.

Wat zeggen ze?

Nico Moen (ROC IJburgcollege):

- Onderwijs kan zeker wat aan gebiedsontwikkeling bijdragen.
- Vraag de kinderen als toekomstige gebruikers wat zij vinden dat er zou moeten komen.
- Niet alleen de kinderen vragen, maar überhaupt 'buiten' vragen stellen.

Ideeën



De stad als brein

In zijn inaugurele rede *De stad als brein* heeft Zef Hemel op 13 september 2012 de contouren geschetst van een toekomstbestendige open planning gebaseerd op kennis, verhalen en dialoog. Hemel is bijzonder hoogleraar Grootstedelijke Problematiek op de Wibautleerstoel van de Universiteit van Amsterdam.
Wat zijn de contouren van de nieuwe Amsterdamse planning die ons meer welvaart belooft, ons grotere persoonlijk vrijheid biedt en tegelijk onze aarde weet te behouden? Hemel benoemt drie uitgangspunten die samen de architectuur van de stad – opgevat als brein – vormen.

Kennis
Er is méér intelligentie nodig. Deze grotere intelligentie met z'n *feedback*-mechanismen kunnen we eenvoudig bereiken door méér breinen in te schakelen bij de planning. Dat 'samen denken' (*wisdom of crowds*) gebeurt nu onvoldoende.

Verhalen
Collectieve intelligentie vraagt ook om duiding en betekenisgeving. Zonder betekenis worden mensen niet geraakt, dragen ze niet bij en komen ze niet in actie, tenzij vanuit hun eigenbelang. Dat verhalende bewustzijn mag in een intelligente planning niet ontbreken. Het is de kunst om de toekomstverhalen gezamenlijk te ontwikkelen. Zo ontstaan gedeelde visies.

Dialoog
Als derde en laatste bestanddeel van collectieve intelligentie als basis voor de nieuwe planning noemt Hemel de dialoog. In bijna alle bestaande planningsliteratuur wordt op het belang van open gesprekken gewezen. Dialoog impliceert een persoonlijke relatie tussen mensen, wederkerigheid en een luisterende en vragende houding die zaken in twijfel trekt en waarin voortdurend gezamenlijk wordt geleerd.
(Samenvatting ontleend aan de Kennisbank van Platform31.)

Gemeenteboekje_v7.indd 6-7 27-3-14 14:31





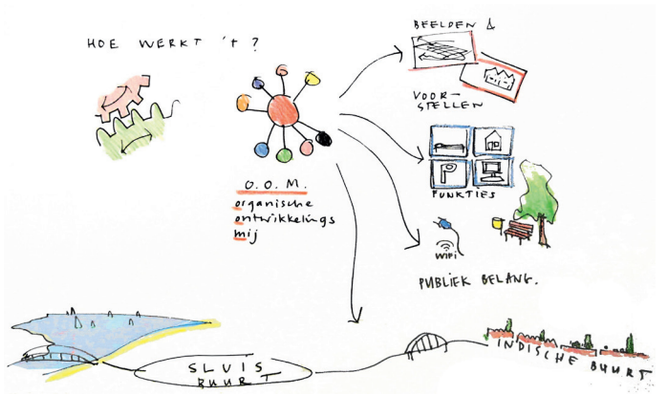


Firoez Azarhoosh (community building Indische buurt, etc.):

- Een gebied is een kans voor ieder gebied dat daar aan grenst om er iets mee te doen, in het geval van de Sluisbuurt zijn dat de Indische buurt en IJburg.
- Aanknopingspunten in of in de nabijheid van het gebied zelf vinden.
- Vertrouw in burgerinitiatief, b.v. op het gebied van gebouwen in beheergeven van buurtbewoners, bewonersbedrijven en bewonersverenigingen die zelfverantwoordelijk zijn voor een onderdeel in de buurt.
- Bewoners kunnen heel veel zonder tussenkomst van de gemeente.

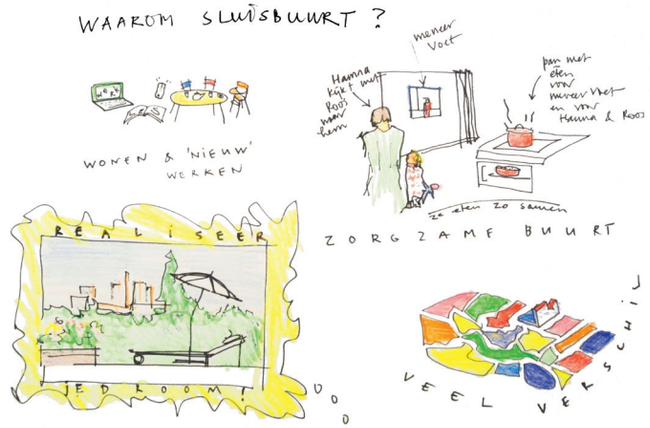






Jan-Erik Ouwehand (Siemens):

- Siemens kijkt 20 jaar vooruit: de technologie is al in laboratoria en op kleine schaal voorhanden, maar de infrastructuur en systemen moeten nog worden ontwikkeld.
- Voor deze ontwikkeling is maatschappelijk draagvlak benodigd.
- Als voorbeeld wordt energie genoemd, waarin technisch veel meer mogelijk is dan nu wordt toegepast in gebiedsontwikkeling.
- Investeringen worden in de toekomst gedaan op basis van exploitatie.



Schetsen als visuele start voor het denkproces over een zelfbouwbuurt

Gemeenteboekje_v7.indd 8-9 27-3-14 14:31

1 Het voorstel voor een zelfbouwbuurt - hoofdlijnen

Het noordwestelijk deel van het Zeeburgereiland ligt al jaren braak. Het is een locatie dicht bij het centrum die groot genoeg is om een hele buurt te bouwen waar mensen kunnen wonen en werken.

Op verzoek van de gemeente Amsterdam heeft het Watertorenberaad een voorstel gemaakt voor een heel nieuwe manier van gebiedsontwikkeling. Het idee is om dat niet, zoals gebruikelijk, door de gemeente laten doen, maar door de gebruikers zelf.

Het Watertorenberaad

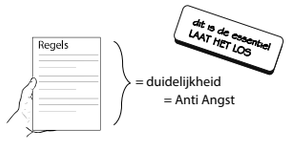
Belangrijke private en overheidspartijen zijn op zoek naar een betere en toekomstbestendiger manier van gebiedsontwikkeling. De marktomstandigheden zijn als gevolg van de recente crisis structureel veranderd. Integrale gebiedsontwikkeling zal in de toekomst meer geënt worden op lokale omstandigheden. Er is een nieuwe realiteit en die vraagt om nieuwe creativiteit.

Deze partijen hebben het Watertorenberaad opgericht, genoemd naar hun vergaderlocatie: de watertoren in Dordrecht. Het beraad kent een brede samenstelling vanuit de overheid (gemeenten, provincies, Ministerie van BZK), corporaties, ontwikkelaars, beleggers, bouwbedrijven, adviesbureaus en professionele organisaties. Daarnaast heeft het Watertorenberaad verbindingen gelegd met diverse kennisinstituten (TU Delft en de opleiding Master of City Development van de Erasmus Universiteit). Alle deelnemers zijn in de positie om creativiteit te organiseren en oplossingen in de praktijk te brengen.

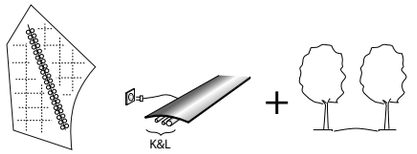
De deelnemers zijn op zoek naar nieuwe vormen van samenwerking, naar een andere inrichting van het proces en naar andere vormen van investeren. De focus ligt op de combinatie van denken en doen en op doorpakken in de praktijk.

Mede op basis van de opgedane inzichten werkt het beraad met pilots waarin denken en doen gecombineerd worden en waarbij in de dagelijkse praktijk met nieuwe coalities en vormen geëxperimenteerd kan worden. De Sluisbuurt is door de gemeente Amsterdam als pilotgebied ingebracht om een nieuwe vorm van gebiedsontwikkeling te onderzoeken.

Anti Angst



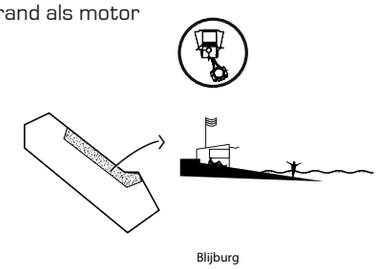
Wie maakt de basis?



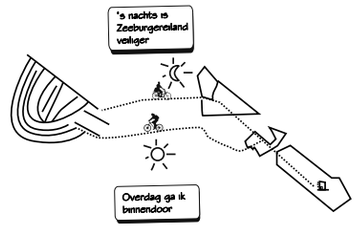
Opdelen



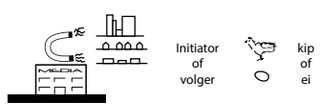
Strand als motor



's Nachts veilig



Media magneet

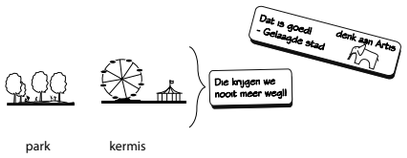


Opdelen

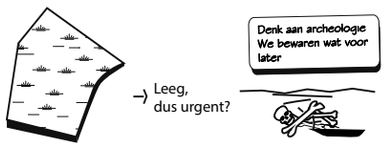


Tijdelijkheid

Tijdelijk gebruik locatie



Urgentie



Gemeenteboekje_v7.indd 10-11 27-3-14 14:31

Hayo van Doorn (Worm):

- Hoe neem je beperkingen in een gebied als kans?
- Ga altijd uit van wat er is.
- Laat ontwikkelingen gebeuren, regel niet te veel, doe als gemeente en ontwikkelaar zo weinig mogelijk.
- Kijk wie het eerste iets nodig heeft, laat die partij komen.
- Hoe kan je als gemeente of ontwikkelaar op een goede manier je handen van ontwikkelingen afhouden?





Op zaterdag 9 februari 2013 werkten een vijftigtal stakeholders, *ambtenaren en adviseurs in het IJburgcollege samen aan het concept van een zelfbouwbuurt. De resultaten van de tekensessies zijn in dit werkschrift verwerkt.*

Foto: Nico Moen

De gebruikers (bewoners, ondernemers, maatschappelijke organisaties) zouden niet alleen de woningen en de andere gebouwen moeten laten neerzetten, maar ook moeten beslissen wat er eigenlijk in het gebied tot stand moet komen. De gebruikers bepalen dus welk type woningen er in welke dichtheid worden gebouwd; welke bedrijven zich er vestigen en welke gebouwen daarvoor beschikbaar komen; welke maatschappelijke en gezondheidsvoorzieningen er worden gevestigd. En het gaat nog verder: de gebruikers zouden ook moeten bepalen hoe de energievoorziening, de afvalverwerking, het openbaar vervoer, de parkeervoorzieningen en al dat soort zaken worden geregeld.

Het is dus niet de gemeente die alles regelt volgens haar gebruikelijke normen. Het zijn gebruikers, investeerders en partijen met een maatschappelijke rol die dit zelf gaan bepalen en organiseren. De gemeente heeft natuurlijk een rol, maar die is heel anders – veel kleiner – dan in de rest van de stad.

Hoe moeten we ons dit voorstellen? Het gaat om de volgende kernbegrippen die we in dit werkschrift gaan uitwerken.

Een narratief als inspirerende visie

Het proces waaraan we gaan beginnen is zo open, dat we geen eindbeeld hebben. We weten niet wat er tot stand gaat komen. We kunnen wel verwoorden welk ideaal we voor ogen hebben en dat aan elkaar vertellen. Dat is het narratief van hoe we met elkaar willen werken en een nieuw stuk van de samenleving willen bouwen. Het narratief vertelt vanuit welke filosofie we dat willen doen.

Het Gebiedscoöperatief Sluisbuurt

De centrale rol is weggelegd voor wat we het Gebiedscoöperatief Sluisbuurt noemen. Wat dat formeel wordt, een BV of een coöperatie of een vereniging, weten we nog niet, – de opties komen verderop in dit werkschrift aan de orde. Het gaat in elk geval om een stevige organisatie die van de gemeente Amsterdam toestemming krijgt om de Sluisbuurt geheel of gedeeltelijk tot ontwikkeling te brengen.

Iedereen die met die ontwikkeling te maken heeft, zal op een of andere manier een formele relatie hebben met het Gebiedscoöperatief. Dat bepaalt hoe het gebied zich ontwikkelt en wie er iets mag doen. Ook regelt het de gemeenschappelijke belangen van de gebruikers. Het coöperatief legt geen verantwoording af aan de gemeente, maar aan de gebruikers. De gemeente kan wel één van de deelnemers in het coöperatief zijn.

Gemeenteboekje_v7.indd 12-13 27-3-14 14:31

Een gemeenschappelijke denklijn

In de beginfase van het ontwikkelingsproces zullen de deelnemers een gemeenschappelijke denklijn formuleren. Deze definieert de gemeenschappelijke zaak en gaat over aspecten als: hoe willen we met elkaar samenwerken? Welke maatschappelijke en economische doelen streven we na? Wat willen we globaal realiseren? Hoe gaan we dat bereiken? Wat verwachten we van elkaar? Hoe gaan we om met partijen die zich als deelnemers melden of met partijen die niet langer willen meedoen?

De gemeenschappelijke denklijn is het fundament onder de samenwerking en het proces. De denklijn ontwikkelt mee met het proces. Eerst is zij algemeen, daarna zij wordt steeds concreter, verder ingevuld en weer aangepast, afhankelijk van opgedane ervaringen en veranderde omstandigheden. Het is een document als de branding: de ene golf rolt over de andere heen naar gelang er nieuwe inzichten, ervaringen en deelnemers zijn, maar alle golven gaan in dezelfde richting.

Een ruimtelijke handreiking

De Sluisbuurt is nu een vrijwel leeg gebied, maar dat heeft fysieke kenmerken en is wel deel van Amsterdam. Er zijn onveranderlijke zaken zoals de bodemgesteldheid, de ligging binnen en de verbindingen met de stad en dergelijke. Een bijzonder element is de noodzaak van een nieuwe waterkering om de veiligheid van de mensen in het gebied te garanderen.

Daarnaast is er het beleidskader van de gemeente over de toekomst van de stad, zoals onder meer beschreven in het Strategisch Plan.

De gemeente beschrijft deze fysieke en beleidskaders in een ‘ruimtelijke handreiking’ waarmee het Gebiedscoöperatief aan de slag kan.

Het sociaal kapitaal

Het sociaal kapitaal is de sociale behoefte en inspiratie van mensen om samen met hun buurtgenoten hun leefomgeving in te richten en te verfraaien. Dat is vaak de basis waarop een gemeenschap kan groeien die ook oog heeft voor individueel welzijn en zorgbehoeften van mensen. Het sociaal kapitaal zijn dus de mensen zelf en hun ideeën, verbindingen en kwaliteiten om een samenleving op te bouwen.

Een innovatief investerings- en financieringsmodel

Het investeringsmodel gaat er niet van uit dat er bij aanvang een groot investeringsbedrag (‘een badkuip met geld’) beschikbaar is waarmee ontwikkelaars aan de slag kunnen. Een belangrijke uitdaging is juist om partijen bijeen te brengen die hun eigen financiering en een financiële kasstroom kunnen genereren.

Het investerings- en financieringsmodel moet flexibel zijn en zal zich geleidelijk ontwikkelen, want partijen kunnen op allerlei momenten in- en uitstappen in de ontwikkeling van het gebied, al naar gelang zich kansen voordoen.

Het Gebiedscoöperatief speelt in het model de centrale rol. Een groot deel van de gemeenschappelijke kosten kan via haar worden verrekend. De organisatie kan veel zelf doen of veel uitbesteden. Belangrijk daarbij is de vraag wie eigenaar van de grond is: blijft het de gemeente die de grond in erfpacht gaat uitgeven, of wordt het Gebiedscoöperatief eigenaar?

Een flexibel meebewegend planologisch-juridisch instrumentarium

Het gewone planologisch-juridisch instrumentarium is niet toepasbaar in een zelfbouwbuurt, want het moet aansluiten op het typische karakter van deze innovatieve ontwikkeling. Er is namelijk geen concreet eindbeeld en er moet continue ruimte zijn voor initiatieven. Toch zijn er verschillende mogelijkheden om aan de typische behoeften tegemoet te komen.

Marleen Stikker (Waag Society):

- Heel veel technologie is als technologie bedacht, maar niet vanuit de beleving.
- Juist de beleving zou als vertrekpunten moeten dienen.
- Beelden van technologie passen niet bij de gedachte van de consument.
- Technologie moet niet voor maar met consumenten worden ontwikkeld.
- Ontwikkelen vanuit het handelingsperspectief van mensen zelf, mensen willen b.v. niet dat ze worden ‘bespioneerd’ door de alarmknop in hun woning, ook al is het vanuit zorgoogpunt goed.
- Stimuleren van eigenaarschap is heel belangrijk.

Gemeenteboekje_v7.indd 14-15 27-3-14 14:31

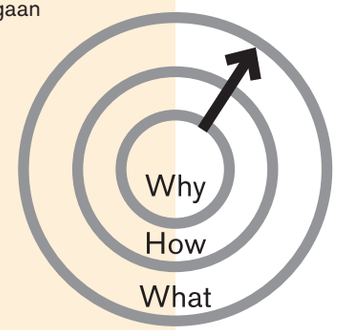
2 Het narratief

Why, how, what?

Vaak beginnen we een ontwikkeling met te bedenken wat er moet komen, vervolgens organiseren we partijen die het gaan doen. De Amerikaanse socioloog Richard Sennett stelt dat dit niet aansluit op de vraag wat mensen echt willen. Het gaat volgens hem om de vraag *waarom* we iets willen.

Ook bij de Sluisbuurt hebben we een organische ontwikkeling voor ogen, waarbij we niet primair kijken naar 'wat moet er komen?' en 'hoe moet het er komen?', maar eerder naar 'waarom willen mensen dit eigenlijk?' In 2013 heeft een groep van mogelijke deelnemers, ambtenaren en professionals zich over deze laatste vraag gebogen. Een beeld van hun inbreng staat op de pagina hiernaast.

Om die inspiratie over te brengen, hebben we het volgende narratief geschreven.



De gouden cirkel van Simon Sinek



Het verhaal van de zelfbouwbuurt

Ze hadden altijd al graag op een Amsterdams eiland willen wonen en nu leek dat mogelijk te worden: de gemeente gaf een groot stuk van het Zeeburgereiland vrij om te ontwikkelen.

Het was een mooie plek, tussen die grote vaarwegen. En je was er snel in het hart van de stad. Ook de overkanten waren spannend. De noordelijke IJ-oever, IJburg, de Indische Buurt…. Ze moesten zien dat ze die mensen er ook bij zouden betrekken.

Pioniers waren het. Sommige van hen hadden hun sporen in de stad al verdiend. Nico had al eens een school gebouwd op IJburg en wilde dat nog een keer doen, maar dan nog beter. Een vriendengroep wilde er haar eigen wooncomplex bouwen, bij voorkeur aan de noordkant van het eiland, tegen het water aan.

Louis wilde zijn eigen energie opwekken. Hij wist dat de wethouder daar enthousiast over was en zag de daken van de Sluisbuurt al vol zonnepanelen staan. Maar dat was niet genoeg, ook windenergie en de warmte en koude uit de ondergrond moesten gebruikt worden. Siemens wist wel hoe dat kon.

Al gauw tuimelden in de stad de ideeën over elkaar. Was dit niet een goede plek voor een nieuw onderzoeksinstituut of voor de nieuwe Jaap Edenbaan?



Dienstenhuis

Enkele senioren bedachten een concept voor een zorghuis. Ze hadden altijd hun eigen huisvesting geregeld, dat wilden ze in deze levensfase natuurlijk ook doen. De zorg en het zorgen zouden ze zelf wel regelen. Konden ze mantelzorg ook goed organiseren? Misschien konden de jonge mensen die op het eiland afkwamen een handje helpen, want er was een groep die een eigen studentenhuis wilde bouwen. Ja, natuurlijk! Zou het niet de vorm van een 'dienstenhuis' kunnen krijgen, naast het nieuwe zorghuis? Dura en Hurks, bedrijven die veel ervaring met dit soort complexen hadden, wilden ze erbij helpen. Jonge mensen mochten hier wonen als ze ook diensten, zoals boodschappen, klussen en lichte zorg, wilde verrichten.

Studenten die een zorgopleiding volgden en hiertoe bereid waren moesten daarom voorrang krijgen in het studenten-dienstenhuis.



Studio

Het lege terrein had al jaren aantrekkingskracht gehad op de scene van Amsterdam. Een lekker festival moest hier mogelijk blijven, dus niet alles mocht worden volgebouwd. De buurt zou misschien een kleine studio kunnen krijgen. Tijdens de jaren van de gebiedsontwikkeling zou de VARA er elke twee maanden een soort Tegenlicht kunnen opnemen, maar dan niet TEGEN maar MEE, want dat was de filosofie van de Sluisbuurt.

En zo ontstond er een eerste groep van pioniers. Zij faciliteerden wat er kon gebeuren. Niet iedereen mocht zomaar aan de slag. Ze moesten elkaar goed leren verstaan en begrijpen, dezelfde taal gaan spreken. Ze zetten zich aan het opstellen van een gemeenschappelijke denklijn, die ze *Common Line* noemden, naar een Afrikaans voorbeeld: zittend en praten onder de boom moest iedereen het eerst eens worden over de aanpak voor de Sluisbuurt.



Burelen

Op het stadhuis was een zelfbouwbuurt wel wennen, maar er waren er ook die meteen de mogelijkheden voor iets nieuws zagen. Op een zaterdag hadden ze op het IJburgcollege met Jan en Alleman over het idee gepraat en er echt aan gewerkt. Daaruit ontstond een mooi groepje dat verstand had van alle zaken die je in het stadhuis geregeld moest krijgen. Dat was wel nodig, want het was vaak roeien tegen de stroom in. De gemeente moest immers heel veel loslaten en anderen het werk laten doen.

Maar men besefte in de ambtelijke burelen dat het een innovatieve aanpak kon worden mét de Amsterdammers in plaats van over hen heen. Binnen de gemeente was de beweging De Nieuwe Wibaut ontstaan, een beweging van ambtenaren die een bijdrage wilden leveren aan een stad waarin mensen de ruimte hebben om zichzelf te ontplooien. Dit was een mogelijkheid om dat eens in de praktijk te brengen.

Gemeenteboekje_v7.indd 16-17 27-3-14 14:31

Het motto ‘samen leren’ sprak ook de gemeenteraad aan. Wat hier samen met de Amsterdammers zou worden opgezet, kon ergens anders ook worden toegepast. De wethouder kreeg groen licht om mee te werken aan het Gebiedscoöperatief Sluisbuurt en om de overdracht van grond en bevoegdheden aan de pioniers voor te bereiden. De grond, die eigendom was van de gemeente, zou later worden afgerekend. Een expert van het Grondbedrijf had hierover al slimme ideetjes op papier gezet.

Investeren



Geld en investeringen zouden heel anders worden gemobiliseerd. De pioniers dachten in stromen, zoals geldstromen (*cash flow*), energiestromen, materiaalstromen (afval en hergebruik) en voedselstromen, maar alles op een zakelijke, afrekenbare manier. Er hoefde niet gerekend te worden op aanvullingen uit subsidies.

Oergeul



En dan waren er nog een paar eigenaardigheden. Zo lag er dwars onder het gebied een blubberige oergeul. Als je daar iets wilde bouwen, moesten de heipalen zestig meter de grond in.

En er waren eisen van waterveiligheid. Volgens de wet moest een waterkering aan de noord- en westkant worden aangelegd zodra één persoon zich er wilde vestigde. Kon dat niet anders geregeld worden? vroeg de gemeente aan de mensen van het Watertorenberaad, waarin ook experts zaten die de taal van Rijkswaterstaat spraken. Was het misschien een oplossing dat alle toekomstige bewoners en werkers een verklaring zouden tekenen dat ze het gevaar van overstroming kenden en bereid waren de risico’s van waterschade te lopen? Zouden ze zich tegen die risico’s kunnen verzekeren?

Meewerkend



En dat Watertorenberaad waarmee al deze nieuwlichterij was begonnen, wat gebeurde daarmee?

Elk jaar was er weer zo’n bijeenkomst als toen die zaterdag en werden de zaken weer wat aangescherpt: wat hebben we geleerd? Wat moet anders? Wat moet er nu weer worden opgelost? Maar tegenwoordig kwamen er ook een paar raadsleden bij kijken. En ze zagen dat het goed was.

Ging alles zonder slag of stoot? Natuurlijk niet. Het was hard werken, pionieren, jezelf opnieuw uitvinden, daar leek het wel eens op en er waren ook ruzies. Maar nooit ging men uiteen zonder het eerst te hebben opgelost. Zo hadden ze dat afgesproken ‘onder de boom’.

Matthias Schut (CCCP):

- Geef mensen zelfbeschikking hoe hun eigen leven in te richten.
- Faciliteer gewone mensen hoe zij zelf technologie/leefomgevingen/etc. kunnen ontwikkelen.
- Faciliteren niet loslaten, gewone mensen moet wel worden begeleidt.
- Laat lege plekken in het gebied en geef van te voren aan dat bewoners straks zelf de lege stukken mogen opvullen.
- Wacht met alles uitdenken en opvullen in het gebied, laat dingen ontstaan.





Gemeenteboekje_v7.indd 18-19 27-3-14 14:31

3 Het Gebiedscoöperatief zelfbouwbuurt

Het Gebiedscoöperatief Sluisbuurt gaat een centrale rol spelen in de ontwikkeling en het beheer. Het gaat om een type organisatie dat we in Nederland nog niet kennen: zij is zowel ontwikkelaar als beheerder. Het coöperatief is samengesteld uit partijen die uiteenlopende rollen hebben: ten eerste gebruikers (wonen, werken) van het gebied; ten tweede leveranciers van diensten en voorzieningen, die er dus geld aan gaan verdienen, maar die zelf niet in het gebied 'wonen"; en in de derde plaats partijen die een publieke verantwoordelijkheid voor het gebied hebben, vooral de gemeente en het waterschap.

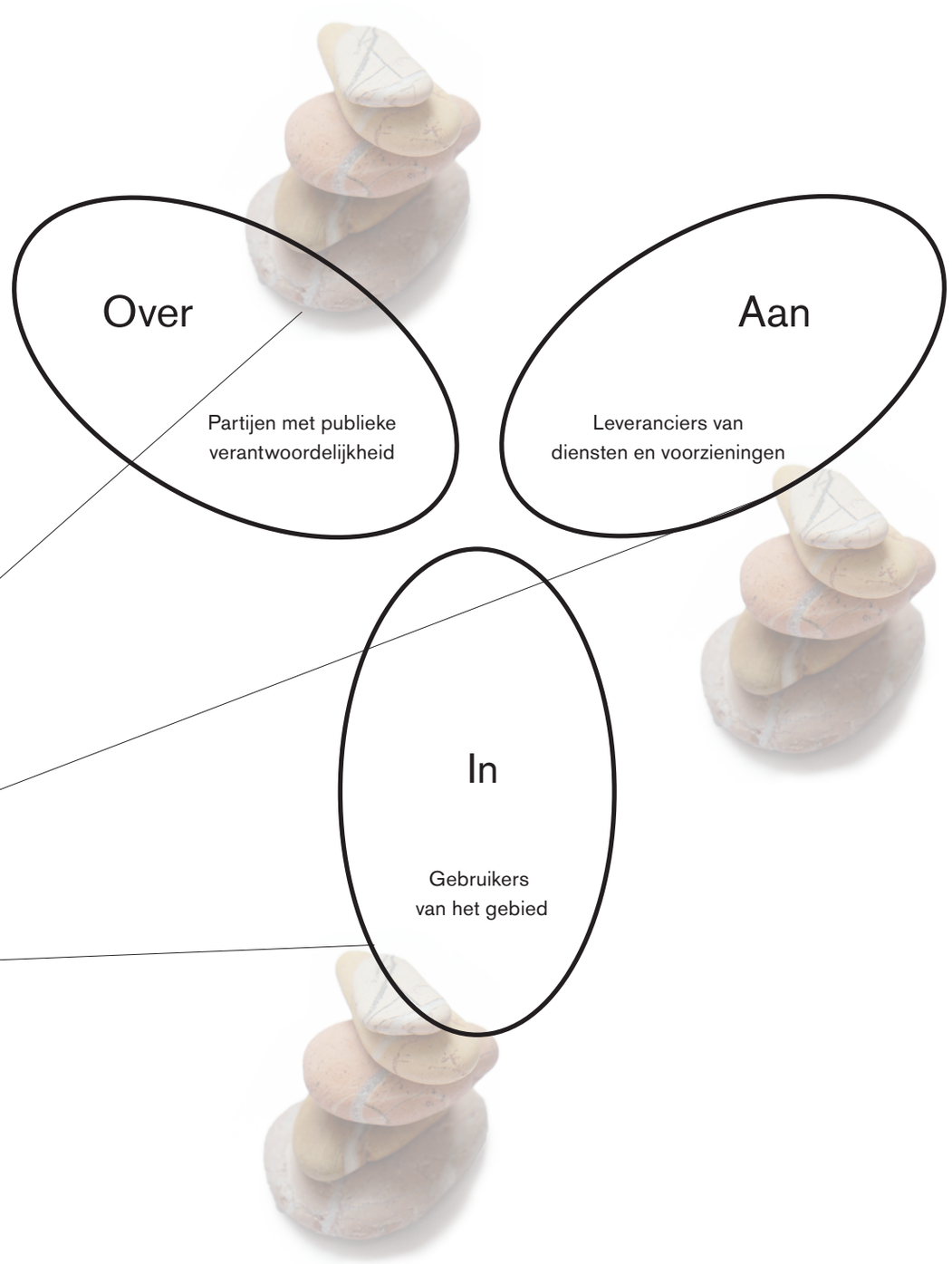
Het Gebiedscoöperatief heeft de regie, want het krijgt van de gemeente toestemming om het gebied in eigen beheer te ontwikkelen. De gemeente is verder slechts één van de betrokken partijen. Binnen deze algemene uitgangspunten moet nog veel worden ingevuld.

Het concept kan worden verbeeld met behulp van deze propeller, waarmee we drie rollen onderscheiden. Dit model

Stef Spigt
(Osira Zorggroep):

- Alles op het gebied van zorg is uitgedacht en gepland, woningen zijn perfect toegerust op de zorgfunctie maar hebben geen ziel.
- Vanuit partijen die werken in het vakgebied zorg, wordt vaak gedacht dat ouderen niets meer kunnen.
- Gedachte zou juist moeten zijn dat mensen nog wel iets kunnen.





Uit de verschillende bouwinitiatieven komt een gezamelijke afvaardiging

Gemeenteboekje_v7.indd 20-21 27-3-14 14:31

is van toepassing op het ontwikkelen van een nieuw stuk stad, maar het gaat ook op in het geval een stuk van de bestaande stad met bestaande eigenaren als zelfbouwbuurt zou worden herontwikkeld.

De IN-rol

- Het onderste blad staat voor partijen die actief zijn *in* het Gebiedscoöperatief, – die zich dus in het gebied gaan vestigen en het voor zichzelf gaan 'gebruiken'. Dit gaat over particulieren, die woningen willen bouwen, artsen, die er een gezondheidscentrum willen opzetten, winkeliers, horeca-exploitanten of een schoolbestuur dat er een basisschool wil openen.

De AAN-rol

- Het blad rechtsboven gaat over partijen die aan het gebied iets willen verdienen, omdat ze erin investeren of omdat ze er diensten gaan verrichten. Dat kunnen investeerders in woningen of kantoren zijn, financiers, een bedrijf dat gebiedsafval wil recyclen of de leveranciers van energie en drinkwater.

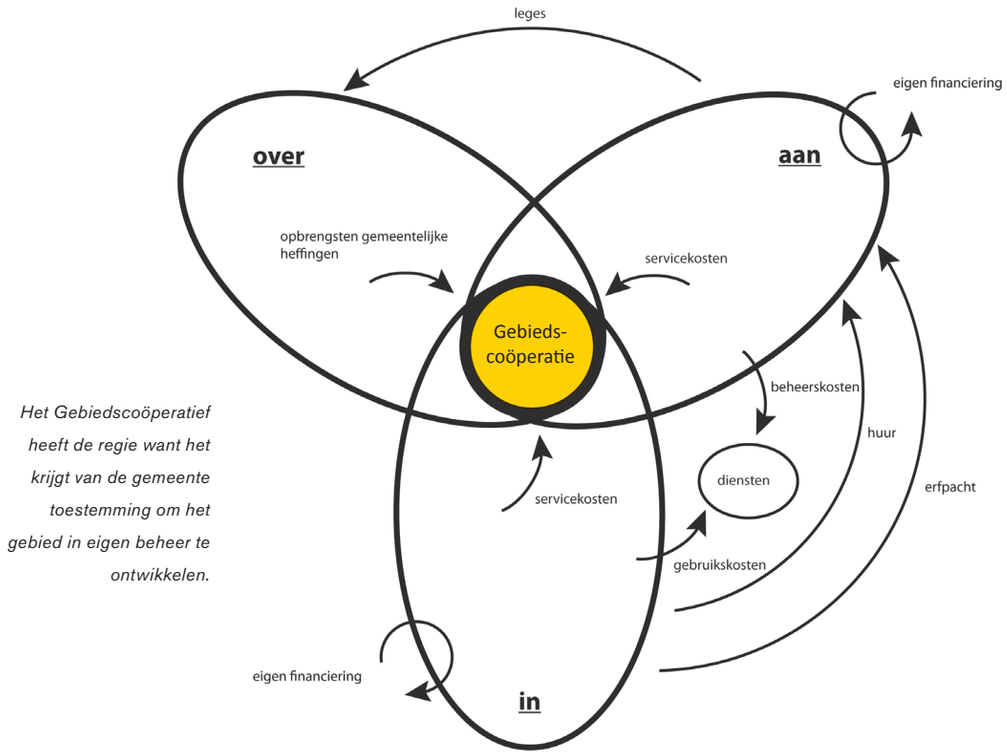
De OVER-rol

- Het propellerblad linksboven gaat over partijen die een *publiek*rechtelijke verantwoordelijkheid *over* het gebied hebben, zoals de gemeente Amsterdam en het waterschap. De gemeente stelt, in samenspraak met het coöperatief, de ruimtelijke handreiking op waarin zij de kaders vastlegt waarbinnen het Gebiedscoöperatief aan slag kan gaan. Daarmee bepaalt de gemeente dus zowel de fysieke ruimte als het type activiteiten en bestemmingen dat zij wil toestaan, bijvoorbeeld de hoogte van de bebouwing of de vestiging van grootschalige detailhandel. Daarnaast zal de gemeente bepalen dat wettelijke voorschriften dienen te worden nageleefd. De gemeente houdt de bevoegdheid om een juridisch-planologisch kader goed of af te keuren.

De concessieverlening door de gemeente en het vaststellen van de ruimtelijke handreiking maken deel uit van het gewone democratische proces in de gemeente. Een Raad van Toezicht, waarin ook de gemeente zit, bewaakt correcte uitvoering van de overeenkomst.

De gemeente heeft ook een *privaat*rechtelijke rol, namelijk als eigenaar van de grond. Dat is echter een aan-rol, want het gaat om het verkopen of in erfpacht geven.

Niet alles is precies in te delen: een woningcorporatie bouwt voor mensen die 'in' het gebied gaan wonen, maar de corporatie heeft een breder werkveld dan de Sluisbuurt en zit dus ook in de aan-rol. In essentie gaat het erom dat iedere partij



Het Gebiedscoöperatief heeft de regie want het krijgt van de gemeente toestemming om het gebied in eigen beheer te ontwikkelen.

vanuit haar belang en toegevoegde waarde zowel meerwaarde creëert als het welbegrepen eigenbelang kan dienen. Vooral 'in' en 'aan' hebben overlappende belangen, maar dat kan best in de praktijk niet altijd zo worden ervaren. De belangen en rollen kunnen ook door de tijd heen veranderen.

Verbindingen tussen de rollen

De as van de propeller geeft aan dat er een gebied is waar de drie rollen elkaar overlappen en ze er dus samen iets van moeten maken. Dat is een belangrijke functie van het Gebiedscoöperatief: het heeft overzicht en regie, maar het hoeft niet alles te controleren.

Als concessiehouder is het Gebiedscoöperatief een soort stadsorganisator tussen de gebruikers en de toeleveranciers, dus tussen de partijen in de in-rol en de aan-rol. Afhankelijk van de gekozen vorm betalen de gebruikers voor de

Gemeenteboekje_v7.indd 22-23 27-3-14 14:31

grond aan de gemeente danwel aan het Gebiedscoöperatief een koopprijs, erfpacht of huur. Het coöperatief is ook beheerder en regelneef voor het gebied. De eigenaren en exploitanten betalen hiervoor servicekosten, bijvoorbeeld voor het onderhoud van de openbare ruimte.

De partijen die in de aan-rol zitten (o.m. leveranciers en projectontwikkelaars) brengen voor hun leveringen en diensten kosten in rekening aan de afnemers of aan het coöperatief. Vaak zullen zij ook een bijdrage moeten leveren aan de *overhead* van het coöperatief.

Samenstelling

Partijen die willen deelnemen in het Gebiedscoöperatief moeten zich eraan committeren door bijvoorbeeld voorfinanciering in te brengen voor aanloopkosten. Individuele burgers die er willen meedoen, kunnen een consortium vormen (bijvoorbeeld een vereniging van eigenaren) dat lid wordt.

De deelnemende partijen kunnen hun belangen niet zomaar overdragen aan een ander, dan zou de samenwerking te vrijblijvend worden, terwijl juist toewijding aan het collectief nodig is. Tijdelijke initiatieven kunnen daarom geen volwaardig aandeelhouder/lid worden. Zulke partners kunnen wel gaan meedoen via één van de permanent deelnemende partijen.

Het Gebiedscoöperatief krijgt op termijn een groot aantal 'aandeelhouders', dat zijn de partijen in de in- en aan-rol. Hier staat aandeelhouders tussen aanhalingstekens, want misschien wordt het Gebiedscoöperatief niet een BV maar een coöperatie of een vereniging.

De organisatie heeft een professionele, vrijgestelde staf met een onafhankelijke directeur, die niet afkomstig is uit een van de rollen.

Het Gebiedscoöperatief lijkt een semipublieke organisatie, maar kenmerkend is dat zij juist werkt in een privaatrechtelijke context. Zij creëert waarde en meerwaarde. In haar organisatiemodel zijn echter waarborgen opgenomen voor de democratische inbreng van de deelnemende partijen.

Kathleen Warners (VARA):

- In het bedenken en maken van programma's begin je altijd zonder iets.
- Het gebied kan worden gebruikt om functies als media te huisvesten.

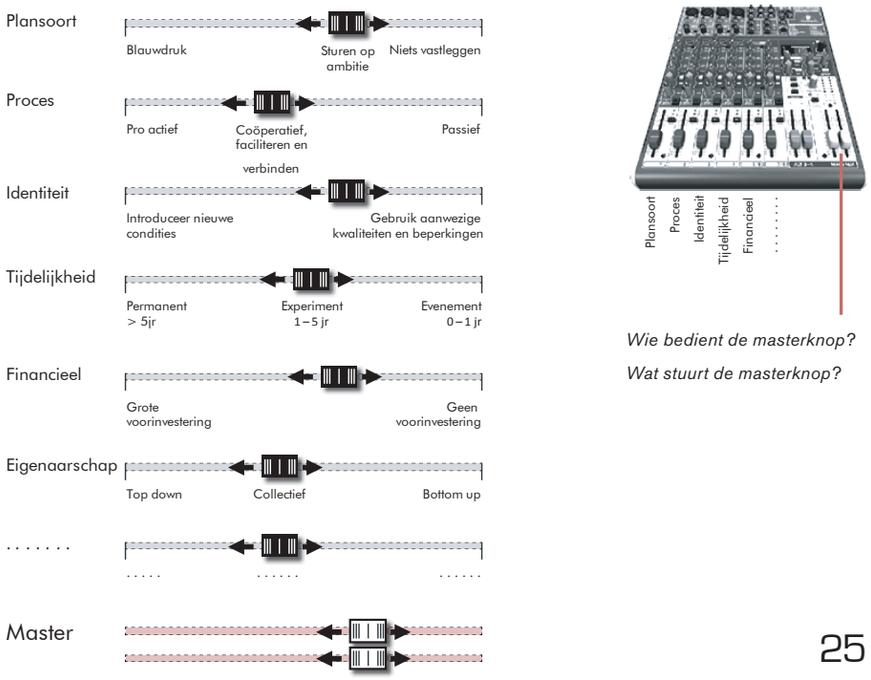
4 De gemeenschappelijke denklijn: organisch ontwikkelen

Een belangrijke activiteit van het Gebiedscoöperatief is het werken aan de gemeenschappelijke denklijn (*common line*), waarvan de essentie is: organisch ontwikkelen. Dat gaat zowel over de spelregels in het ontwikkelingsproces als over de inhoud: wat wil het tot stand brengen?

De stijl van samenwerken

De gemeenschappelijke denklijn beschrijft de stijl van samenwerken tussen de partners die in het proces willen deelnemen. Zij gaat over vragen als: wat kunnen we voor elkaar betekenen? Hoe gaan we om met ingrijpende veranderingen in de omgeving of de deelnemers? Hoe gaan we om met voorstellen om het proces te verrijken of juist te vertragen?

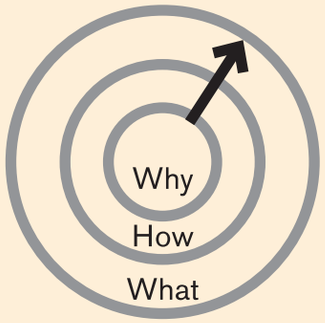
Deze spelregels stelt het Gebiedscoöperatief zelf op. Het zou zich kunnen laten inspireren door de *Amsterdam*



Wie bedient de masterknop?

Wat stuurt de masterknop?

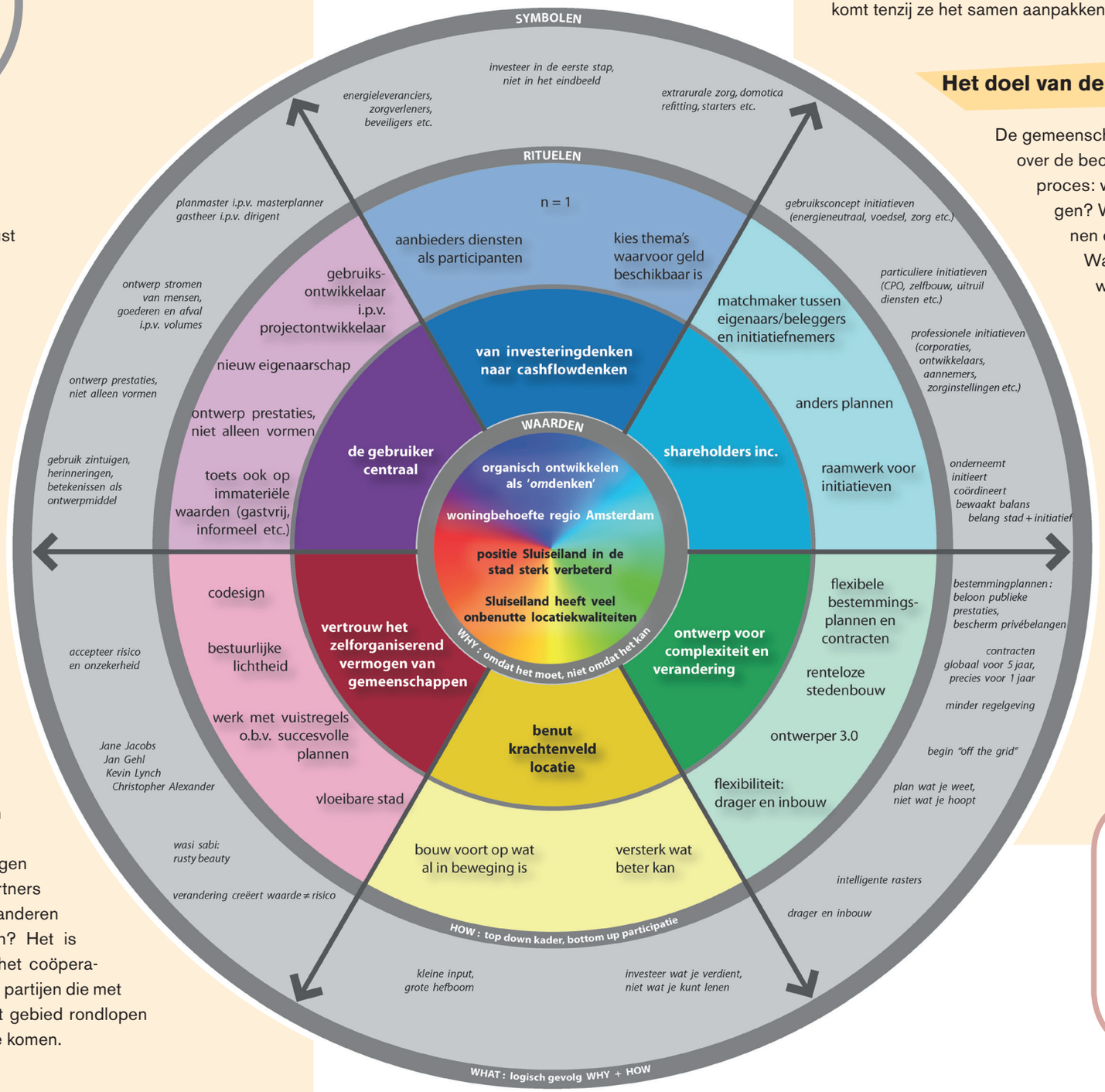
Gemeenteboekje_v7.indd 24-25 27-3-14 14:31



Principles, zoals ‘Begin gerust klein. Vertrouw erop dat het aantal zal groeien.’ ‘Laat je wapens – geld, regels, wetten en bevoegdheden – thuis.’ ‘Toom de hartstochten in. Wees niet agressief, cynisch, jaloers of arrogant.’ ‘Wees nieuwsgierig. Praat niet te veel, maar luister.’

De stijl van samenwerken bij organisch ontwikkelen is heel anders dan in de traditionele maatschappij. Idealiter geldt: wie zich met een positieve inbreng wil aansluiten en iets wil inbrengen, die mag meedoen. Zo kunnen markt en maatschappij goed aan zet komen.

Relevante vragen zijn: hoe krijg je goede partners aan tafel, zonder dat anderen resoluut worden uitgesloten? Het is belangrijk dat bijvoorbeeld het coöperatief niet uitgeleverd raakt aan partijen die met goede bedoelingen voor het gebied rondlopen maar uiteindelijk nergens toe komen.



Ondanks de goede intenties zal niet alles in een roze wolk zonder gedoe of conflicten gaan. Er zullen barsten en breuken komen. Het gaat om mensen die hun dromen willen realiseren en daar passen compromissen soms moeilijk in. Tegelijk bewijst de praktijk dat mensen altijd weer beseffen dat er niets van de grond komt tenzij ze het samen aanpakken.

Het doel van de samenwerking

De gemeenschappelijke denklijn gaat ook over de beoogde uitkomsten van het proces: wat willen we tot stand brengen? Waar willen we mee beginnen en wat willen we uitlokken? Wat kunnen we samen in een win-winsituatie ontwikkelen? Waar moet het naartoe met de Sluisbuurt? Wie krijgt – letterlijk – de ruimte ‘om zijn ding te doen’? Wat wordt privé en wat wordt gemeenschappelijk? Hoe tijdelijk of permanent willen we dat bepaalde functies zijn? Welke ruimte laten we voor toekomstige generaties? Hoe kunnen we waarde toevoegen?

Mark Dijksman (@Iemand):

- Concept Iemand, op 5 domeinen een integrale wijkaanpak.
- Signaleren, coördineren en uitvoeren van diensten.
- Stimuleren van de zelfredzaamheid van mensen / eigenaarschap stimuleren.

Gemeenteboekje_v7.indd 26-27 27-3-14 14:31

5 Het sociaal kapitaal

Het sociale leven in de Sluisbuurt zullen de mensen zelf moeten opbouwen. De vooruitzichten daarvoor zijn goed, want juist pionierschap is een essentieel element voor het vormen van een gemeenschap. Pionierschap leidt tot gemeenschapsvorming doordat mensen voor elkaar en voor een ontdekkingstocht kiezen.

Voor pionierschap is het kunnen inrichten van eigen plekken en ontmoetingsruimten essentieel. Overheden en ontwikkelaars moeten de initiatiefnemers van de zelfbouwbuurt de gelegenheid geven om zelf hun weg te vinden en daarbij fouten te maken, – zij zullen hun ogen open moeten houden en tegelijk op hun handen moeten zitten om de creatieve ruimte van de pioniers niet aan te tasten. Een gesprek voeren en vragen stellen kan altijd nog.

De zelfbouwbuurt kan groot en klein zijn, ook kunnen binnen de buurt initiatieven naast en vrijwel los van elkaar tot stand komen. Dat kan ook passen: volkstuinencomplexen liggen soms pal naast elkaar, met ieder een eigen karakter en naar volle tevredenheid.

Buurten kunnen ontstaan vanaf ongeveer twintig tot dertig woningen. Dan ontstaan vormen van nieuwe collectiviteit, die – modern gezegd – lijken op *communities*. Op die schaal delen mensen een gezamenlijke (buiten)ruimte, gaan ze persoonlijke aandacht voor elkaar krijgen en voor elkaar zorgen. Het kan beginnen met de zorg voor de poes in de vakantie, met een klusje in huis of tuin en zich ontwikkelen tot intensievere zorg bij ziekte of calamiteiten.

Naast wonen is ook ander ruimtegebruik mogelijk, zoals kleinschalige bedrijvigheid aan huis in de vorm van ateliers, werkplaatsen, winkels of horeca, speelplekken en plantsoentjes. Natuurlijk kunnen er buurconflicten ontstaan, maar ook die zullen de bewoners in eerste instantie zelf moeten oplossen.

Het werken aan een gezamenlijke buitenruimte draagt sterk bij aan het eigenaarschap en de waardering van bewoners voor hun omgeving. Ze kunnen samen een speeltuin, moestuin of wijkpark aanleggen.

Professionele stakeholders

Het gebiedscoöperatief kan ook grote stedelijke ontwikkelingen faciliteren, afhankelijk van de professionele stakeholders uit de stad die zich aandienen om mee te doen. Maatschappelijke organisaties, ontwikkelaars, dienstverleners of energiemaatschappijen kunnen samen een basis voor het coöperatief leggen. Het zou een geweldige impuls geven als dergelijke partijen zich aangesproken voelen door de ruimte die ze krijgen om iets nieuws op te zetten.



De gemeenschap wordt door de mensen zelf vormgegeven in de loop van de ontwikkeling en het succes van een buurt wordt bepaald door de interactie tussen de mensen.

Foto's: Frank Beekers



Gemeenteboekje_v7.indd 28-29 27-3-14 14:31

6 De ruimtelijke context - een deel van Amsterdam

De Sluisbuurt is, vanuit het perspectief van het Strategisch Plan *Amsterdam maakt mogelijk. Ruimte voor stedelijke ontwikkeling*, een belangrijk gebied. De vraag naar woningen in Amsterdam is groot. Er is vooral veel belangstelling voor een plek in of nabij het hart van de stad. Daarbij geldt dat de plek primair is, de woning secundair.

Mensen die hier willen wonen, zoeken een gemengd milieu in hoge dichtheid, want dat garandeert een rijke voorzieningenmix, de belangrijkste vestigingsfactor voor (creatieve) kenniswerkers. Zo'n voorzieningenmix is kenmerkend voor stedelijkheid: hij zorgt ervoor dat verschillende soorten mensen op verschillende momenten om verschillende redenen op een plek aanwezig zijn. Dat zijn gunstige omstandigheden voor interactie, innovatie en tolerantie. Het vereist niet alleen hoge dichtheden, maar ook bezoekers en gebruikers uit andere delen van de stad en daarbuiten. Overhoeks is het Amsterdamse voorbeeld bij uitstek waar stedelijkheid in het nabije verschiet ligt.

Louis Bekker (Siemens):

- Praktijkgericht: hoe?
- Bij gebiedsontwikkeling heb je een (flexibele) visie nodig.
- Haak met de ontwikkeling aan bij ideeën vanuit de gemeente.



Foto: Mirande Phernambucq

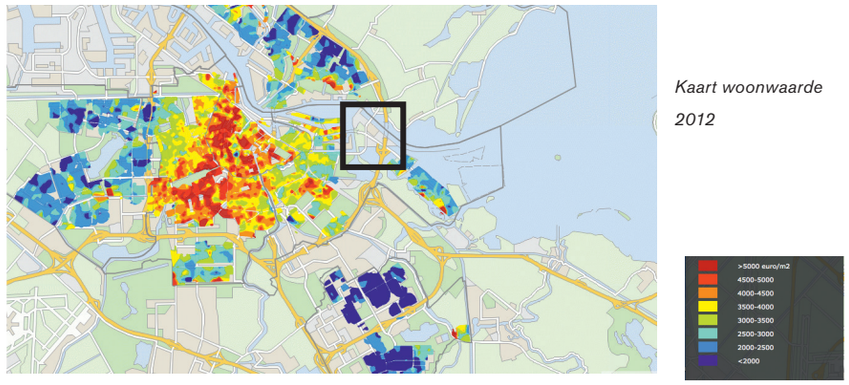
De Sluisbuurt gezien in noordelijke richting met de Oranjesluizen aan de noordzijde; de Piet Heintunnel en studentenhuisvesting aan de zuidzijde. De dijk (zie foto onder) bevindt zich in het midden links.

Foto: Jos van der Lans



Joeri van Steenhoven (oprichter Nederland Kennisland):

- Vergroot het handelingsvermogen.
- Kijk in gebiedsontwikkeling ver vooruit / anticipeer op nieuwe ontwikkelingen die nu nog niet groot lijken te zijn (voorbeeld glasvezel/IJburg).
- Heb een goede visie op toekomstige ontwikkelingen, maar hou de handelingsopties wel open om hier op in te kunnen spelen: leg de oplossing voor toekomstige ontwikkelingen nu nog niet vast.
- Faciliteer mensen/groepen in het realiseren van functies, mensen kunnen vanuit hun eigen rol veel meer bereiken dan dat planmatig kan worden bedacht.
- Voorbeeld: de overheid vraagt vaak een blauwdruk van plannen om subsidies te verstrekken, terwijl er met een dergelijke standaard maar x aantal faciliteiten kunnen worden gerealiseerd, bij het activeren en faciliteren van mensen/groepen kan het aantal faciliteiten veel groter zijn.



Kaart woonwaarde 2012

© Geo-informatie, DRO Amsterdam

Foto: Jos van der Lans



Zicht op het KNSM-eiland vanaf het Zeeburgereiland.

Belangrijk is dat voorzieningen ook aanlokkelijk zijn voor bezoekers en gebruikers van buiten. Werkplekken in de vorm van *third places* (horecagelegenheden waar ook gewerkt kan worden) zijn uiterst verleidelijk, zeker als ze aan het water liggen.

Hoe past de Sluisbuurt hierin? Twee bewegingen uit de Structuurvisie en het Strategisch Plan vloeien hier samen: het expanderende centrummilieu (waar veel verschillende mensen wonen die gebruik maken van het grote aanbod aan voorzieningen) en de waterfrontontwikkelingen. De relatieve ligging ('situationele kenmerk') van de Sluisbuurt is dan ook optimaal.

De uitbreiding van het centrummilieu gaat dan ook onherroepelijk over de dijken van het Zeeburgereiland spoelen en zo een hoogstedelijke zone vormen die aansluit op het Oostelijk Havengebied. De Structuurvisie heeft het niet voor niets gelabeld als 'metropolitane plek'. Met lijn 26 sta je in zeven minuten op het CS.

De stad smeekt als het ware om op deze plek uitgerold te worden. Het realiseren van een hoogstedelijk woon-werkmilieu op het Zeeburgereiland is dan ook van strategisch belang. Het is een plek bij uitstek voor bouwen in hoge dichtheden: (stevige) middelhoogbouw (4-8 etages) en/of hoogbouw die profiteert van de vergezichten over het IJ. De voortreffelijke ligging vraagt om een buurtoverstijgende publieke ruimte. De kwaliteit van die ruimte en haar voorzieningen zullen mensen verleiden om naar de Sluisbuurt te komen.

De gewenste dichtheid is mogelijk. Ook in zelfbouwprojecten of projecten die in de vorm van coöperatief opdrachtgeverschap tot stand komen, kunnen forse bouwvolumes worden gerealiseerd. Dat blijkt uit vergevorderde plannen in Amstelkwartier, Houthavens en Buiksloterham, variërend van zes tot tien lagen voor individuele bouw of in groepen. Het blijken financieel en organisatorisch ingewikkelde processen te zijn, maar leveren op relatief korte termijn een substantiële toevoeging aan het stedelijk weefsel.

Uit het recente *Wonen in Amsterdam*-onderzoek

De noodzaak van waterkering

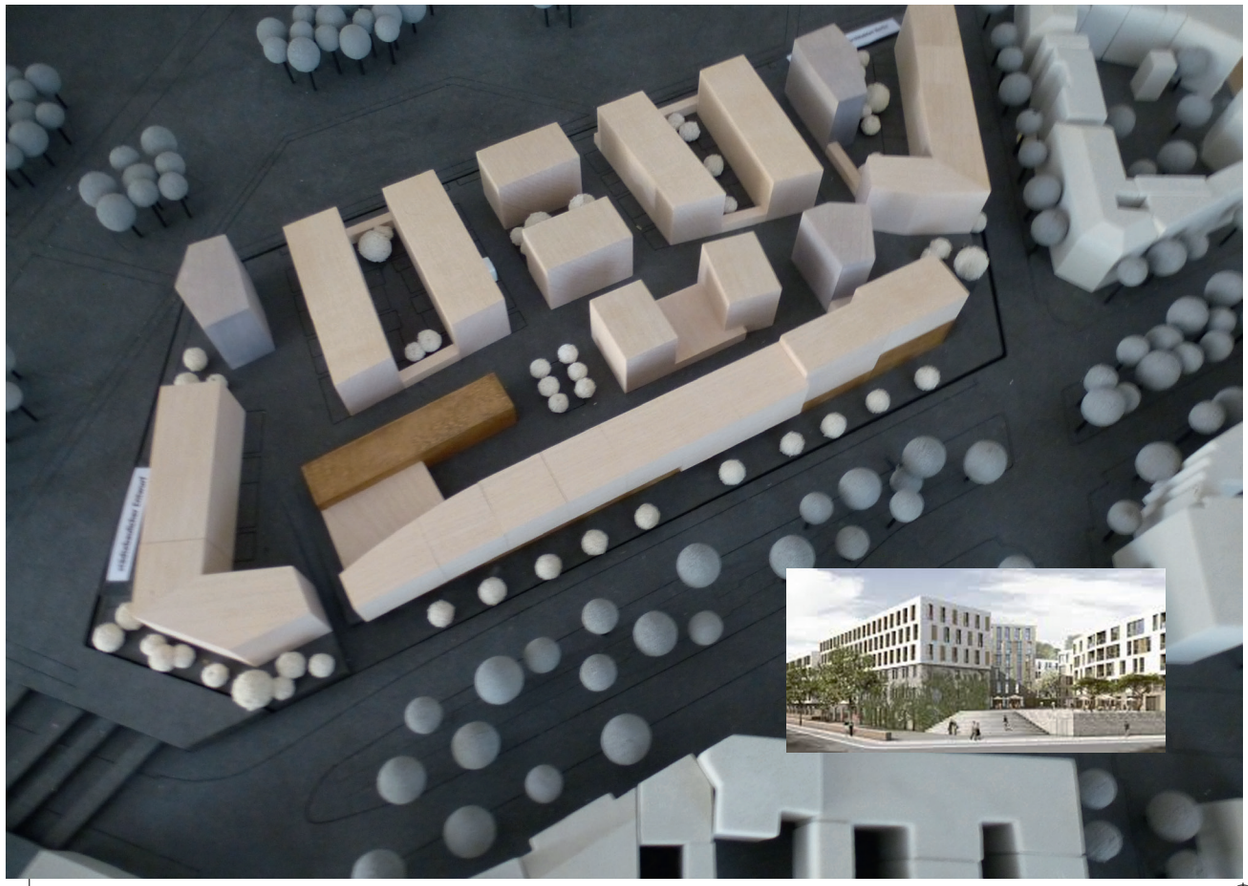
Het grondgebied waarop de Sluisbuurt komt, is grotendeels onbeschermd tegen hoge waterstanden. Wettelijk is vereist dat er eerst een solide waterkering tot stand moet komen voordat zich iemand in het gebied mag vestigen. Dat is een complicatie, want een volledige dijk om het eiland is ingrijpend en kostbaar. De vraag is of er alternatieven mogelijk zijn, zoals 'overstromingsbestendig bouwen', waarbij dus wordt ingecalculeerd dat het gebied onder extreme omstandigheden onder water kan lopen.

Gemeenteboekje_v7.indd 32-33 27-3-14 14:31



Het zelfbouwproject Schoon Schip in Amsterdam-Noord (Buiksloterham) is een coöperatieve community-ontwikkeling van zo'n 26 woonboten met gemeenschappelijke voorzieningen. De gemeente geeft hier veel ruimte aan particuliere realisatie van een duurzaam en drijvend dorp.

Möckernkiez in Berlijn is een coöperatieve ontwikkeling van een buurt van ruim 400 woningen. Het is een Baugenossenschaft die het gebied verworven heeft met eigen vermogen van ca. 80 aandeelhouders die er willen wonen. Elke huurder koopt een huurrecht met € 100.000 inleg van eigen geld.



blijkt dat er een grote latente vraag is naar coöperatieve bouw in de breedste zin des woord. De opdracht is dus: geef ruimte aan groepen mensen die zelf hun woning willen bouwen, vooral ook aan kleine ontwikkelaars, architecten en visionairs.

Flexibel

De Sluisbuurt biedt ook andere aanknopingspunten met zowel de Structuurvisie als het Strategisch Plan. Het Gebiedscoöperatief kijkt immers verder dan de traditionele ontwikkelpartners: iedereen mag meedoen. Dit past zeker in het motto van het Strategisch Plan: *Amsterdam Maakt Mogelijk*.

Het plan sluit bovendien aan bij de notie dat hedendaagse stadsontwikkeling onvoorspelbaar is en daardoor flexibel moet zijn. Stedelijkheid is onvoorspelbaar en niet maakbaar. Zij groeit, op de juiste plek, langzaam. Maar tegenwoordig is er genoeg kennis om de ruimtelijke condities te scheppen die noodzakelijk zijn voor het ontstaan van stedelijkheid. Deze condities (stedenbouwkundig en planologisch) moeten essentiële componenten van de ruimtelijke handleiding vormen.

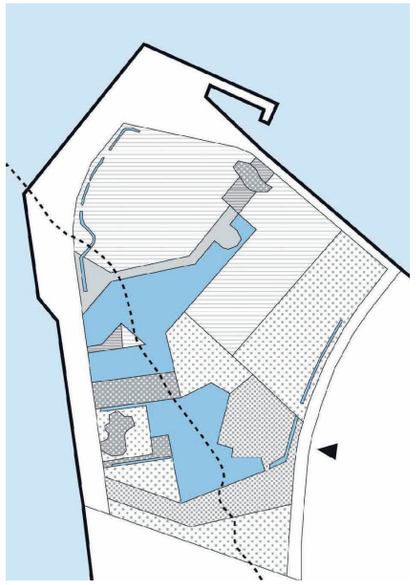
De kleinere ontwikkelschaal van de Sluisbuurt biedt een prachtige gelegenheid om te breken met de functioneel en esthetisch nogal monotone gebiedsontwikkelingen uit het recente verleden. Een aandachtspunt is hoe de diversiteit gewaarborgd kan worden. Neigt het Gebiedscoöperatief niet snel naar exclusiviteit? Dat zou niet bepaald stroken met de Amsterdamse traditie. De gemeentelijke handreiking zal daar bijzondere aandacht aan kunnen besteden. Bovendien, een aantal kleine coöperatieve bouwprojecten kunnen in een mozaïek aan *communities* resulteren die samen de Sluisbuurt een metropolitane uitstraling zullen geven.

De handreiking zal de gemeente de door haar gewenste zekerheid bieden dat de Sluisbuurt past in de stedelijke strategie, te meer daar in het proces ook gebruik zal worden gemaakt van expertise en (ruimtelijke) databestanden van gemeentelijke instituties.

Ontwikkelschetsen

Het bijzondere van deze onderneming is dat we niet denken in eindbeelden maar in startbeelden, in kansen ontdekken, pakken en in samenhang uitvoeren. Maar hoe begin je dan? Waar maken we bijvoorbeeld de toegangsweg, waar beginnen we met bouwen?

Gemeenteboekje_v7.indd 34-35 27-3-14 14:32



Het startbeeld van de Sluisbuurt

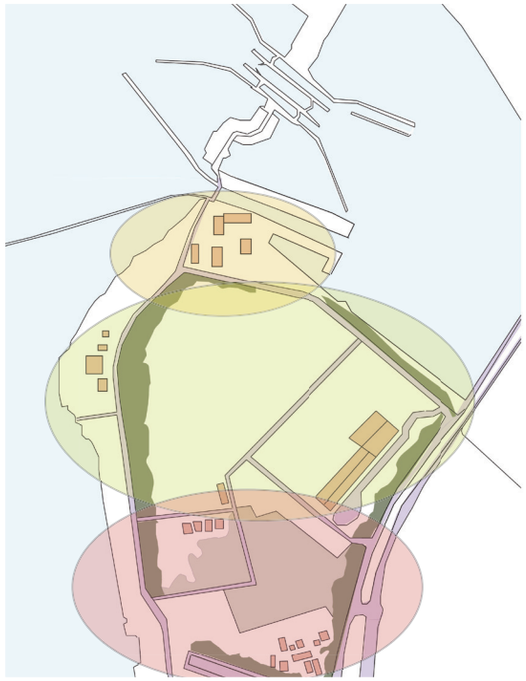
- *oergeul 80m diep*
- *water buiten locatie*
- *water binnen locatie*
- *asfalt*
- *verontreiniging*
- *verontreiniging asbest*
- *drijfzand*
- *begaanbaar*
- *grond depot*

Architect Bert Dirrix en ontwerpers Pim van de Ven en Enno Zuidema, hebben een mogelijke denkrichting geschetst. Hun boodschap is: besef dat lege terreinen structuur nodig hebben om een functionerend geheel te kunnen worden.

De illustratie laat zien hoe je in grotere en kleinere eenheden kunt denken en in verschillende structuren. Als je bijvoorbeeld een toegang wilt aanleggen, kun je op verschillende plekken beginnen.

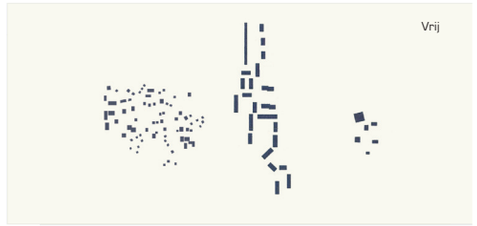
Een bijzonder fenomeen van de Sluisbuurt is de aanwezigheid van de zogenaamde oergeul. Deze geul stamt uit de tweede ijstijd, 450.000 jaar geleden. Gletsjers hebben de oorspronkelijke zandlaag weggedrukt en later heeft de kracht van het smeltwater zelfs de tweede zandlaag grotendeels weggespoeld. Daarom zal hier hoogstwaarschijnlijk op de derde zandlaag gefundeerd moeten worden die ligt op een diepte van 55 à 60 meter. Dat legt onder meer beperkingen op aan hoogbouw.

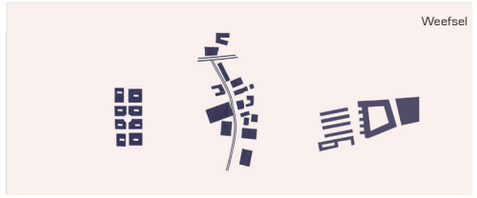
Het weerbarstige gegeven van de oergeul samen met de groene randen van het eiland, met de vele oriëntaties op het water, de doorgaande wegen en de historische stad aan de einder vormt niettemin een uitgelezen kans voor een nieuw te ontwikkelen eigenzinnig stedelijk milieu.



Verkavelingsprincipes







Als gedachtenoefening zijn drie gebieden te onderscheiden:

Bovenhoek

Een gebied gericht op de dijk en het sluiscomplex als robuuste artefacten. Hier is een stedenbouwkundige structuur denkbaar van herkenbare eenheden en clusters, in redelijk ordelijke composities. Een gebied vooral gericht op collectieve initiatieven met stedelijke allure.

Midden

De oergeul stuurt de ontwikkeling naar lage stedelijke druk, naar een landschappelijk vrije ordening van laagbouw met hier en daar slanke hoogbouw als efficiënte constructies in de oergeul. Een gebied bij uitstek voor innovatieve stedelijke programma's. De plek voor tijdelijke initiatieven, experimenten en pioniers.

Benedenhoek

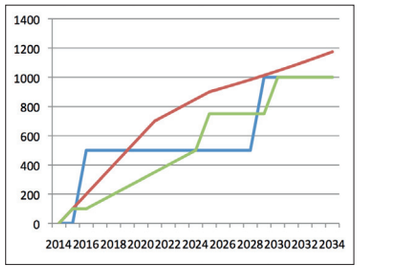
Het klassieke stedelijke principe van weefsel of *grid* zou hier een logisch stedenbouwkundig beginsel kunnen zijn. Grote stadsblokken en kloeke gebouwen kunnen hier voor een intensieve stedelijke ambiance zorgen. Het levendige silhouet kent een grote variatie in gebouwtypologie en programma.

Gemeenteboekje_v7.indd 36-37 27-3-14 14:32

7 Meedoen, investeren en financieren

Bij organisch ontwikkelen geldt idealiter dat iedereen die een positieve bijdrage kan en wil leveren, daar in principe de ruimte voor krijgt. ('Wie komt of wil, die kan.') Zo kunnen individuen, markt en maatschappij goed aan zet komen. Het is de kunst om de (totstandkoming van de) samenwerking zo vorm te geven, dat de goede partners aan tafel aanschuiven.

In de praktijk kunnen de pioniers (*early birds*) van de Sluisbuurt worden beloond voor hun initiatieven. Zij kunnen immers met een relatief klein bedrag instappen en langer profiteren van lagere instapprijzen. Zij zouden de ruimte voor hun activiteiten moeten krijgen zonder dat anderen met hun ideeën aan de haal gaan. (Dat zou kunnen gebeuren wanneer ineens een open uitvraag in de markt zou worden gezet die op hun inbreng is gebaseerd.) Geleidelijk zal de waarde van de grond en van de investeringen stijgen. Mensen of partijen die later komen, betalen de dan geldende waarde, zowel voor grond als vastgoed.



Het uitgangspunt is dat partijen op allerlei momenten flexibel kunnen in- en uitstappen in de ontwikkeling van het gebied, al naar gelang zich kansen voordoen. Welk financieel model er ook wordt gekozen, het moet zich kunnen doorontwikkelen in de loop van de tijd.

Investeren in publieke voorzieningen

Hoe zorgen we dat voorzieningen tot stand komen zoals infrastructuur, scholen, een bibliotheek en een buurthuis? Het moet in ieder geval gelijk opgaan met de ontwikkeling van het gebied, zodat de voorinvesteringslasten beperkt blijven.

Een mogelijkheid is gewoon inkopen door het Gebiedscoöperatief, dat betekent in de praktijk aanbesteden.

Een andere weg is de privaatrechtelijke. Dan wordt afgesproken dat partijen binnen de gebiedsontwikkeling er zelf voor zorgen, maar wel in het kader van de door de gemeente gegeven ruimtelijke handreiking. In dit geval is sprake van 'gezamenlijk investeren' en kunnen partijen dus hun eigen vermogen en productiecapaciteit inzetten. Op Katendrecht (Rotterdam) is ervaring opgedaan met meegerealiseerde buurthuizen, scholen en kinderopvang.

Selectie van de juiste partners kan formeel wel eens lastig zijn wegens de aanbestedingsplicht. Voor geïnteresseerden is daarover een aparte notitie beschikbaar.

De gemeente vraagt aan het Gebiedscoöperatief geen vergoeding voor het gebruiksrecht. Vervolgens neemt het coöperatief bij publieke investeringen de rol over die anders de gemeente heeft. De partijen die iets laten ontwikkelen, zullen daarvoor servicekosten moeten betalen aan het coöperatief, bijvoorbeeld naar rato van het grondgebruik of de transactiewaarde. De gemeente en het Gebiedscoöperatief maken afspraken over de herverdeling van OZB en gemeentelijke heffingen ten behoeve van de taken die de facto door het Gebiedscoöperatief worden uitgevoerd.

Financiering van investeringen

Het basisvereiste is: voorkomen dat in het begin een badkuip vol geld nodig is, die je later moet zien terug te verdienen. Het gaat er dus om meteen kasstromen te genereren, want kortetermijn-*cash flow* is belangrijk voor beleggers.

Het gebiedscoöperatief investeert stap voor stap om ontwikkelingen mogelijk te maken, bijvoorbeeld telkens een stukje infrastructuur. Ze doet dat op basis van de vergoeding door ontwikkelende leden van het coöperatief.

Voor grootschalig vastgoed is een mogelijkheid dat één of meer beleggers een gebiedsfonds oprichten waar gebiedseigen beleggingsobjecten in zitten of vanwaaruit gebiedsspecifieke beleggingen gefinancierd worden. In het ene geval is het fonds dan ook eigenaar/beheerder van de beleggingen. In het tweede geval vooral (co-)financier voor de andere beleggers.

De beleggingen kunnen gericht zijn op woningbouwcomplexen, maar ook op energie-installaties of commercieel vastgoed. Belangrijke aspecten daarbij zijn overzichtelijke risico-rendementverhoudingen, voldoende volume, flexibiliteit, direct rendement en kasstromen. Het fonds moet uiteraard een goede samenwerking hebben met het Gebiedscoöperatief. Beleggers moeten immers vertrouwen hebben in sturingsmogelijkheden.

Het Gebiedscoöperatief zou als steuntje in de rug voor ontwikkelende partijen een kredietunie in het leven kunnen roepen. Hiermee kunnen de partijen en ondernemers in het gebied hun nieuwe gebiedsgenoten helpen in het opstarten of doorontwikkelen van hun bedrijf of interessante projecten helpen financieren. Dit leidt tot meer sociaaleconomische activiteit en samenhang in het gebied en tussen de partijen zelf.

Gemeenteboekje_v7.indd 38-39 27-3-14 14:32

Modelvarianten

Voor het financiële model zijn verschillende varianten ontworpen, waarvan we er hier één beschrijven. Veel van de genoemde mogelijkheden worden per onderdeel al in Nederlandse gemeenten toegepast.

In deze variant is het Gebiedscoöperatief niet belast met het uitgeven van de grond, want die blijft eigendom van de gemeente die hem in erfpacht uitgeeft. Dit heeft te maken met de grondpolitiek van de gemeente Amsterdam.

Een alternatief is dat de grond in tijdelijk erfpacht tegen een canon van nul euro aan het coöperatief wordt uitgegeven/overgedragen. Op basis van in de toekomst te behalen omzetten wordt waarde aan de grond toegekend. Na een nader te bepalen tijd wordt de grondwaarde geïnd. De afrekening vindt achteraf plaats, na realisatie van het programma.

Als de grond bij het coöperatief komt, krijgt dit een belang bij waardevermeerdering. Hoe zou de meeropbrengst kunnen worden besteed? Het coöperatief kan deze herinvesteren in het gebied, bijvoorbeeld voor extra kwaliteit of aanvullende collectieve voorzieningen. Het zou ook kunnen leiden tot verlaging van de servicekosten of een uitkering aan de aandeelhouders. Omgekeerd geldt: als de grondopbrengsten lager worden, dan zal het serviceniveau moeten worden aangepast of de servicebijdrage omhoog moeten. Er zijn, hoe dan ook, vele modellen voor grondbeleid denkbaar.

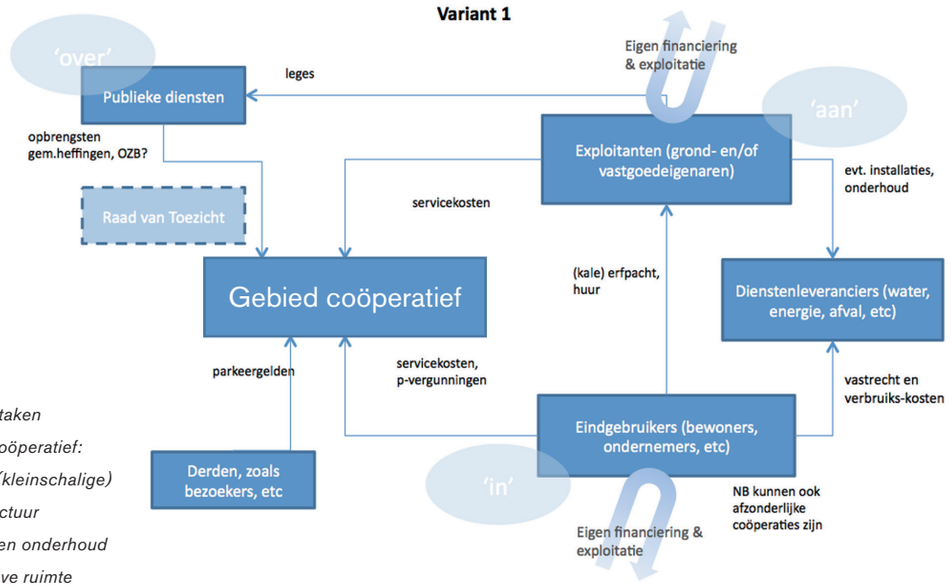
De partijen die in de in- en aan-rol zitten (eindgebruikers, exploitanten) betalen servicekosten aan het Gebiedscoöperatief, waarmee dat zorgt voor onder meer de aanleg van infrastructuur en het beheer van de collectieve ruimte.

In het hier getoonde model zijn de dienstenleveranciers (water, energie, afval) externe partijen die in opdracht van eindgebruikers en exploitanten werken. Het is echter ook

Een eigen kredietunie als steuntje in de rug

Een kredietunie is een coöperatieve vereniging zonder winstoogmerk, die organisatorisch een dochter van het Gebiedscoöperatief kan worden. De leden zijn enerzijds de geldbrengers (bewoners, mede-ondernemers, particuliere vermogenden, instellingen met sociaal doel) en anderzijds de geldvragers (ondernemers, maatschappelijke initiatieven). Zij betalen en ontvangen rente.

De kredietunie zal altijd slechts een aanvulling zijn op bancaire financiering en eigen vermogen. Omdat banken dan een kleiner deel hoeven te financieren, ontstaat eerder voldoende dekking van de investering. Het geeft steun aan initiatieven die start- of voorfinanciering nodig hebben. Voorwaarde is dat zij meerwaarde hebben voor het gebied en de leden van het Gebiedscoöperatief. Of dat zo is, bepalen de leden van het coöperatief.



Materiële taken Gebiedscoöperatief:

- *Aanleg (kleinschalige) infrastructuur*
- *Beheer en onderhoud collectieve ruimte*
- *Parkeerbedrijf*
- *Etcetera*

mogelijk dat het Gebiedscoöperatief die dienstverlening op zich neemt. Dan wordt het een gebiedseigen servicebedrijf. De aan het Gebiedscoöperatief af te dragen servicekosten worden dan inclusief de vergoeding voor die diensten.

Een nog uitgebreidere variant houdt in dat het Gebiedscoöperatief deze aanvullende services uitbesteedt via bijvoorbeeld een *energy service company* (ESCO) of – nog breder – een wijkbeheerbedrijf, inclusief sociaal beheer.

Voor de lokale infrastructuur zou een allesomvattend DBFMO[1]-contract gesloten kunnen worden op basis van prestatie-/beschikbaarheidsvergoeding. Daarmee kan ook de financiering hiervan buiten het Gebiedscoöperatief worden geplaatst, wat weer voordelen meebrengt.

1 *design, build, finance, maintain and operate*

Wito Kuyvenhoven (ValueForce):

- Financiële component wordt vaak als laatste bij gebiedsontwikkelingen gehaald, nadat de creatieve en technische component zijn geweest.
- De financiële, technische en creatieve componenten moeten integraal worden meegenomen in gebiedsontwikkelingen.

Gemeenteboekje_v7.indd 40-41 27-3-14 14:32

8 Meedoen, investeren en financieren

Ruimtelijk ontwerpers

Voor ruimtelijk ontwerpers zal het nieuw zijn dat het coöperatief niet toewerkt naar een eenduidig doel. Ze zullen hun inbreng moeten leveren in een proces van collectief opdrachtgeverschap. Hun visuele ontwerpen kunnen daarin verschillende functies hebben: het denken oprekken, het voorspellen van veranderingen, oplossingen en consequenties verbeelden, ideeën verbinden, uitnodigen tot meedenken.

Ontwikkelaars

Voor de projectontwikkelaar komen nieuwe actoren in beeld uit onverwachte hoeken. Hun rol verandert in die van begeleiding of coaching over de gemeenschappelijke denklijn en het verdienmodel. Dit kan als gids in een zoektocht, of juist als gebiedsorganisator: het verknopen van mensen en initiatieven tot een werkend geheel. Ook het verzorgen van de contacten met gemeente, bouwers, toeleveranciers en banken kan een belangrijke rol van de ontwikkelaar zijn. Hij kan dit doen via deelname in het Gebiedscoöperatief of als lid van de aan-groep.

Partijen die deelnemen in het proces (dus ook ontwikkelaars) hebben zich integraal aan de spelregels te houden. Dus inclusief afspraken over bijvoorbeeld transparantie ten aanzien van financiële uitgangspunten.

Beleggers

Institutionele beleggers zijn op zoek naar goede rendementen, maar zijn gemiddeld genomen vrijwel afwezig in ruimtelijke opgaven, behalve als eindafnemer op complexniveau van particuliere huurwoningen, studentenhuisvesting, scholen, zorgwonen etc. De zelfbouwbuurt zou moeten zien aan te sluiten bij de zich wijzigende belangstelling van deze beleggers, zoals voor het verstrekken van financieringen in plaats van beleggingen (in verband met een lager kapitaalsbeslag), het oppakken van nieuwe vraagstukken (zoals infrastructuur, energie-installaties, zorg), het overnemen van corporatiebezit en het verkennen van een mogelijke rol in hypothecaire woningfinanciering.



9 Planologisch-juridisch instrumentarium

Het toe te passen planologisch-juridisch instrumentarium moet aansluiten op het typische karakter van deze innovatieve zelfbuurt. Enkele relevante kenmerken daarvan zijn dat:

- we een eindbeeld loslaten, waarbij niet de gemeente maar het Gebiedscoöperatief bepaalt wat de ontwikkelrichting is;
- er ruimte moet zijn voor initiatieven, gecoördineerd door het Gebiedscoöperatief;
- er tijdelijke en permanente gebruikers zullen zijn;
- ontwikkeling plaatsvindt vanuit de lokale gebiedskwaliteit van de Sluisbuurt zelf, dit geldt zeker voor permanente functies;
- een globale ruimtelijke structuur nodig is en rekening moet worden gehouden met een aantal milieurandvoorwaarden.

Verder werkt het coöperatief binnen het kader van de ruimtelijke handreiking van de gemeente, die gaat over zowel de fysieke eigenschappen van het gebied als de strategische ontwikkelingsvisie van de gemeente.

Het Gebiedscoöperatief zal zijn aanpak neerleggen in de gemeenschappelijke denklijn. Die zal niet de status van structuurvisie krijgen, het is immers geen document van de gemeente maar van alle betrokken partijen. Het ligt voor de hand dat die denklijn in de gemeenteraad wordt besproken en dat het coöperatief jaarlijks verslag doet van de ontwikkeling.

Met welk instrumentarium kan de gemeente vervolgens initiatieven faciliteren?

Er is een keuze:

1. Een globaal bestemmingsplan voor de permanente functies, te combineren met een omgevingsvergunning voor afwijkingen of postzegelbestemmingsplannen voor onvoorziene permanente of tijdelijke functies.
2. De Sluisbuurt aanmelden als ontwikkelingsgebied in het kader van de Crisis- en Herstelwet om te experimenteren met een omgevingsplan: bestemmingsplan verruimen tot omgevingsplan (anticiperend op de nieuwe Omgevingswet), waarbij kan worden afgeweken van milieunormen uit o.a. de Wet geluidhinder en eisen vanuit de Wet en het Besluit ruimtelijke ordening (looptijd bestemmingsplan, verplichting exploitatieplan).

Voor tijdelijke functies biedt de wijziging van het Besluit omgevingsrecht (beoogde inwerkingtreding voorjaar 2014) de mogelijkheid om via de korte Wabo-procedure voor tien jaar af te wijken van het vigerend bestemmingsplan. Functiewijziging wordt ook eenvoudiger door de beoogde verruiming van de kruimelgevallenregeling.

Gemeenteboekje_v7.indd 42-43 27-3-14 14:32



Toetsing van ontwikkelingen

De gemeente zou in het verlengde van de afspraken haar vergunningverlenende rol kunnen neerleggen bij het Gebiedscoöperatief. Vergelijkbaar met de voorgenomen privatisering en certificering van het bouwtoezicht, wordt door de overheid alleen nog marginaal getoetst indien door een deskundige/gecertificeerde instelling een aanvraag is ingediend. Het coöperatief moet dan zo'n instelling zijn.

Voorwaarde daarvoor is dat binnen het Gebiedscoöperatief voldoende kennis en kunde aanwezig is (ruimtelijke ordening, bouwen, milieu). Het coöperatief toetst of een initiatief past binnen het bestemmingsplan of omgevingsplan, of bouwvergunning kan worden verleend en of overige vergunningen en toestemmingen kunnen worden verleend. Daarnaast is er de toetsing aan haar eigen kaders. De gemeente of omgevingsdienst toetst vervolgens nog marginaal en verleent finale toestemming.

Het daadwerkelijk mandateren van bevoegdheden zou een volgende stap kunnen zijn. Dit vraagt echter een verdergaande discussie over publieke en private rollen die het project Sluisbuurt overstijgt.

De toekomst is tijdelijk

Een van de spannende aspecten van bouwen is de vraag of er iets ontstaat wat tijdelijk is of dat je voor de eeuwigheid bouwt.

Dit deel van het Zeeburgereiland was ooit een levendig deel van de haven. De mensen die er toen werkten hebben zich onmogelijk een voorstelling ervan kunnen maken dat het nu braak ligt.

Experimenten met tijdelijkheid vinden overal plaats: van Almere tot Rotterdam en Berlijn, maar hoe lang duurt tijdelijk? Aan het strand van IJburg staat paviljoen Blijburg, dat al drie keer van locatie is veranderd. Is het daarom tijdelijk of is juist blijvend? Aan de rand van de Sluisbuurt is 'tijdelijk', maar wel voor tien jaar, een strook zand bestemd voor strandzeilen. Als dat een enorm succes wordt, zal het moeilijk zijn die bestemming weer te veranderen.

Amsterdam heeft nog nooit het ontwerp van een stratenplan uit handen gegeven. Gaan de pioniers van de Sluisbuurt daarmee beginnen? Tekenen ze een hoofdstraat? Of beginnen ze met een plein waaromheen ze een fitnesscentrum, een basisschool en een grand café bouwen, zoals in de Middeleeuwen steden groeiden vanaf een markt, een kerk en een raadhuis? Maar de pioniers weten dat in Amsterdam zelfs paleizen, kerken en stadhuizen van functie kunnen veranderen: die staan er nu nog wel, maar met een andere invulling. Moeten ze daarmee rekening houden?

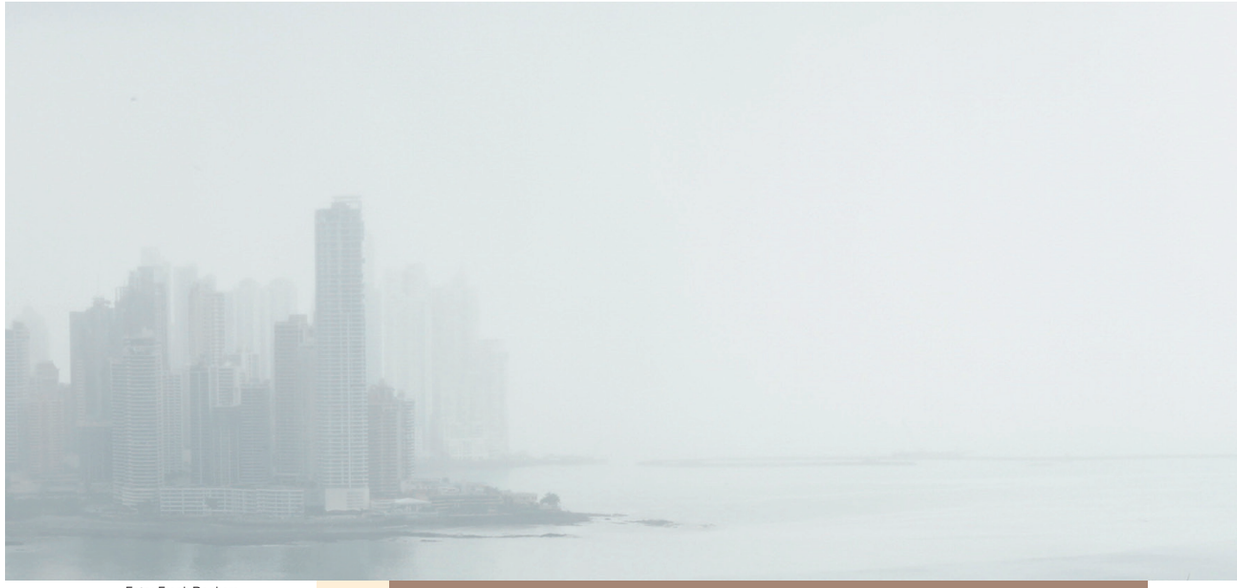


Foto: Frank Beekers

Een eenmaal aangelegd stratenpatroon en rioleringsstelsel zijn niet meer te veranderen. Woningen kunnen in theorie tijdelijk worden neergezet, maar is dat ecologisch duurzaam en voor mensen leefbaar? Misschien wel als het gebouwde zich steeds aanpast aan de tijd door gebruik te maken van bouwmethoden met modules ('legolisering'). Dan kunnen gebouwen steeds weer uit elkaar gehaald en in nieuwe vormen in elkaar worden gezet.

En hoe is het met gebouwen die een collectieve functie hebben? Je kunt een heel duurzaam pand neerzetten dat in de toekomst op vele manieren kan worden gebruikt. Maar dat is eigenlijk niet meer dan een hoeveelheid onbestemde kubieke meters vastgoed, een ruimte zonder eigen karakter. Je kunt ook een gebouw met een karakter neerzetten dat is toegewijd aan één functie, maar kun je er over vijftig jaar weer dan een andere bestemming aan geven?

Dit zijn niet alleen filosofische en ecologische vragen, maar ook financiële. Want elke investering heeft een terugverdientijd. Het maakt heel veel uit of die tien of vijfentwintig jaar is. Of kunnen we iets opzetten waardoor we de waarde van een gebouw in generaties kunnen meten? Is een coöperatie permanent genoeg om met zo'n verre horizon te werken?

De oproep

Dit werkschrift is tot stand gekomen door deelnemers aan het Watertorenberaad, onder wie medewerkers van de gemeente Amsterdam. Ieder van hen heeft een oproep die zij/hij mee wil geven aan de zelfbouwers van de toekomst.

Colofon voor een coöperatief ontwikkelingsmodel

Aan de ontwikkeling van dit werkschrift werkten mee:

‘Wie je bent en wat je doet, bepaal je zelf. (Ver-)Bouw je eigen buurt! Doe het zelf!’
Antoinette van Heijningen, Urbancore en Watertorenberaad

‘Wil je met me bouwen? Van zelfbouwkavels naar zelfbouw-gebiedsontwikkeling door slimme verbindingen van particulier ondernemerschap met vernieuwende investeringstactieken.’
Bob van der Zande, woningbouwregisseur gemeente Amsterdam

‘Waar een wil is, is een weg.’
Nabila Bouabbouz, Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam

‘Laten we de stad een stuk stad laten maken.’
Damo Holt, partner Ecorys en Watertorenberaad

‘Zoek samenwerking, inspiratie en expertise vooral ook buiten de gebaande paden!’
Ewoud Dekker, Ecorys en Watertorenberaad

‘De Sluisbuurt als opgave is voor mij een pleidooi voor het onaffe. Het onaffe als waarborg voor een voortdurende transformatie. Een manifest van permanente tijdelijkheid.’
Bert Dirrix, diederenendirrix architecten

‘De stad is gemaakt van vlees, niet van beton: jij bent de stad, geef hem dan ook zelf vorm!’
Pim van der Ven, Juli ontwerp en advies

‘Het startidee, en de eerste aanleg, teken je op uit de monden en harten van de zelfbouwbuurters.’
Willem van der Grinten, Enno Zuidema, Enno Zuidema Stedebouw

‘Kansen voor eigen vormen van samenwerkingen en initiatieven. Ruimte voor mensen die ‘op scherp’ staan’.
Danielle van der Ven, Hurks vastgoedontwikkeling

‘De Sluisbuurt: hoe begin je klein op zoiets groots? Een inspirerend proces dat resulteert in een andere manier van denken en verbinden.’
Ir. Ralf Dressel | Hoofd Vastgoed- en Gebiedsontwikkeling
Dura Vermeer Bouw Midden West BV

‘Zelfbouwbuurters, de toekomst van de Sluisbuurt is wat je er zelf van maakt, beginnend met dit boekje.’
Roderick van Houwelingen, Houwvast BV

‘Ruimte, regie en resultaat: de gebruikers hebben de regie, we geven hun planologisch alle ruimte, het resultaat zal ons altijd verrassen.’
Monique Lammens, Rho adviseurs voor leefruimte

‘Om vanuit een veelheid aan gebruikerswensen te komen tot één betaalbaar bouwplan is maatwerk nodig, niet alleen in het ruimtelijk ontwerp, maar ook in juridische, financiële en procesmatige zin.’
Tom Bergevoet, Temp.architecture

‘Met een handvol idealen, durf en gezond verstand je eigen huis en een fijne buurt maken: dat kan nu. Doen dus.’
Helma Born, Procap adviseurs en projectmanagers

‘Anders denken, anders doen, beter denken en beter doen.’
Jeroen van den Hamer, Boekel de Nerée

De stuurgroep: **Cis Apeldoorn | Zef Hemel | Igor Roovers**
Redactie: **Antoinette van Heijningen** en **Bob van der Zande**.
Tekst: **Pieter Maessen**, Maessen Beleidscommunicatie
met een bijdrage van **Jos Gadet**
Ontwerp: **Frank Beekers**, Beemster
Druk: **Drukkerij SSP**, Amsterdam

© 2014 Watertorenberaad

Zie voor meer documentatie over de onderwerpen van dit werkschrift www.watertorenberaad.nl

Gemeenteboekje_v7.indd 46-47 27-3-14 14:32

De Sluisbuurt als voorbeeld van een coöperatief ontwikkelmodel