

Een bijzondere club: GEM's wisselen ervaringen uit

Met Jeroen van Lemmen als initiatiefnemer, in het dagelijks leven senior projectmanager gebiedsontwikkeling bij DHV, vormt het netwerk van GEM's in Nederland een bijzondere ontmoetingsformule. Twee keer per jaar wordt op informele wijze een van de deelnemende locaties bezocht en passeren actuele ontwikkelingen en specifieke GEM-thema's de revue. Een netwerk dat toevallig ontstond, maar inmiddels zijn waarde heeft bewezen, zo maakt Van Lemmen tegenover **Building Business** duidelijk. Een kennismaking.

Het werken in een min of meer zelfstandige onderneming die een GEM feitelijk is, komt Jeroen van Lemmen uit eigen ervaring bekend voor. Zelf was hij tot begin 2008 werkzaam als bedrijfsdirecteur van de GEM Tabaksteeg, een samenwerkingsverband van gemeente Leusden en ontwikkelaar Heijmans. Vanuit die hoedanigheid vatte hij het plan op om 'te gaan kijken bij de burens', om voort te bouwen op eerder opgedane ervaringen. "Ik ging dus op bezoek in Vathorst Amersfoort, Schuytgraaf Arnhem en Waalsprong Nijmegen. Ik merkte daar dat bij iedereen behoefte bestond om te sparren en feedback te organiseren op het eigen handelen. Daar ontstond al snel het idee uit om een kennisuitwisseling te organiseren." In de loop der jaren is een interessant en groeiend netwerk ontstaan, blijkend uit een overzicht waarin per locatie een kort profiel van de onderneming, het programma en enkele aanverwante thema's zijn opgenomen. Jeroen van Lemmen vindt de onderlinge verschillen tussen de GEM's een van de waardevolle kenmerken van dit netwerk: "We zien bijvoorbeeld in een startende GEM dat men druk bezig is de financiering te regelen. Bij een GEM die al veel langer loopt, is men bezig met op een goede manier overdragen van de openbare ruimte aan de gemeente." Het vermeerderen van kennis over dergelijke vraagstukken draagt bij aan de verdere professionalisering van GEM-organisaties.

Rode draad

Het netwerk telt inmiddels een kleine twintig GEM's, verspreid over heel Nederland: van Meerstad in Groningen tot Waterstad in Goes. Het zijn overwegend woningbouwlocaties, zo licht Van Lemmen nader toe: "Een aantal is afkomstig uit het Vindex-tijdperk en al langlopend, zoals de samenwerking voor Leidschenveen bij Den Haag. Maar er zijn ook echte nieuwelingen, zoals Perkpolder in Hulst, waar gemeente Hulst en Bouwfonds/AM samen optrekken. Circa twee keer per jaar gaan de directeuren en aandeelhouders van deze GEM's op een wisselende locatie in gesprek. Doel is niet alleen om thema's aan te snijden die specifiek voor de GEM's van belang zijn, zoals bijvoorbeeld Brusselse regelgeving, maar ook om desgewenst onderwerpen te agenderen." Drie thema's keren steeds als rode draad terug op de agenda: het verbinden van publieke en private belangen, het in een bedrijfsmatige setting realiseren van een kwalitatief en financieel geslaagde wijk en het sturen op invloeden van buitenaf. Rond die thema's nodigen we ook externe sprekers uit, om hun visie te horen en daarover te discussiëren."

De huidige deelnemers aan het netwerk zijn voornamelijk afkomstig uit 'Vindex-land', voor de toekomst verwacht Van Lemmen een verbre-

ding naar regionale opgaven en bijvoorbeeld landschapsbouw. "Met wellicht meerdere gemeenten en de provincie als partner. Dat zie je bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van het Wieringerrandmeer. Dat is al een geheel andere opgave dan bijvoorbeeld Vathorst. De GEM blijkt voor beide goed toepasbaar. Ook in binnenstedelijk gebied lijkt de GEM een waardevolle samenwerkingsvorm. Kijk naar de GEM die voor het centrumgebied van Kanaleneiland in Utrecht is afgesloten." Het alternatief, dat de laatste tijd volop in discussie is, is het opknippen van dergelijke gebieden in kleinere, monofunctionele eenheden en ze als concessies uit te geven aan marktpartijen. Van Lemmen betwijfelt echter of het concessiemodel zich wel leent voor langjarige gebiedsontwikkelingen met een realisatietermijn van vijftien tot twintig jaar: "Het toepassen van een concessie vraagt dat je vooraf alles helder in afspraken kunt vangen. Publiek en privaat hebben elkaar altijd weer een keer nodig in die twintig jaar. Neem alleen maar politieke wisselingen rond gemeenteraadsverkiezingen of het opstappen van een wethouder of college." Van Lemmen verwacht dan ook dat meerdere samenwerkingsmodellen naast elkaar in de praktijk blijven bestaan. "Veel zal afhangen van hoe de marktpartijen uit de crisis te voorschijn komen."

Op koers

De DHV-projectmanager gaat op ons verzoek nader in op enkele thema's die recent in het netwerkverband zijn besproken. "De invloed van 'Brussel', een van de 'exogene' factoren voor een GEM, is een terugkerend onderwerp. Je kunt daar als GEM betrekkelijk weinig invloed op uitoefenen, maar je ziet dat betrokken partijen toch voorzichtiger worden wanneer er veel op dat terrein in ontwikkeling is. Datzelfde geldt voor de ontwikkelingen op de woningmarkt. Wij hebben uitvoerig gesproken met welke merkbare effecten de GEM's worden geconfronteerd en welke soorten maatregelen zijn ontwikkeld om hierop in te spelen. Zo komt het voor dat GEM's de eindperiode van hun bestaan hebben verlengd: de realisatie van het programma wordt over een langere periode uitgesmeerd. Discussies worden dan gevoerd over de vraag in hoeverre het mogelijk is om nu extra te investeren c.q. door te gaan met bouwen terwijl de markt minder afneemt. Daardoor ontstaan tekorten: hoe kunnen die worden opgevangen? Uit reserves? Of uit toekomstige waardeontwikkeling? Maar komen de prijzen ooit wel weer op het niveau van de goede tijden? Kunnen we extra woningen bijbouwen, of tast dat juist de plankwaliteit aan? Hoe bestendig is zo'n oplossing, zeker gelet op de krimp die in bepaalde regio's gaat optreden?" Bij al dit soort vragen moeten we volgens Van Lemmen in het oog houden dat de 'wendbaarheid' van een GEM niet bijzonder groot is. De olietanker ligt op koers, maar bijsturen is slechts in beperkte mate mogelijk. "Wezenlijk aan dit soort grote projecten is dat er sprake is van een groot geïnvesteerd vermogen. Daardoor zijn de risico's ook van een geheel andere orde." In de praktijk ontstaan er niettemin creatieve oplossingen om de GEM's aan te passen aan de veranderde tijden, zo sluit Van Lemmen ons gesprek af: "Projecten worden bijvoorbeeld kleiner gemaakt, waardoor voorverkooppercentages eerder gehaald worden en de consument kan zien wat voor kwaliteit er wordt gerealiseerd. Ook wordt veel sterker aansluiting gezocht bij de veranderende vraag bij consumenten. In de huidige markt zijn dat soort zaken nog belangrijker geworden. Een mooie tekening is niet meer voldoende, het product moet zichzelf verkopen. Juist de combinatie van publieke en private kennis moet ervoor zorgen dat GEM-organisaties ook in de toekomst een scherpe en innovatieve koers blijven varen." ◀◀