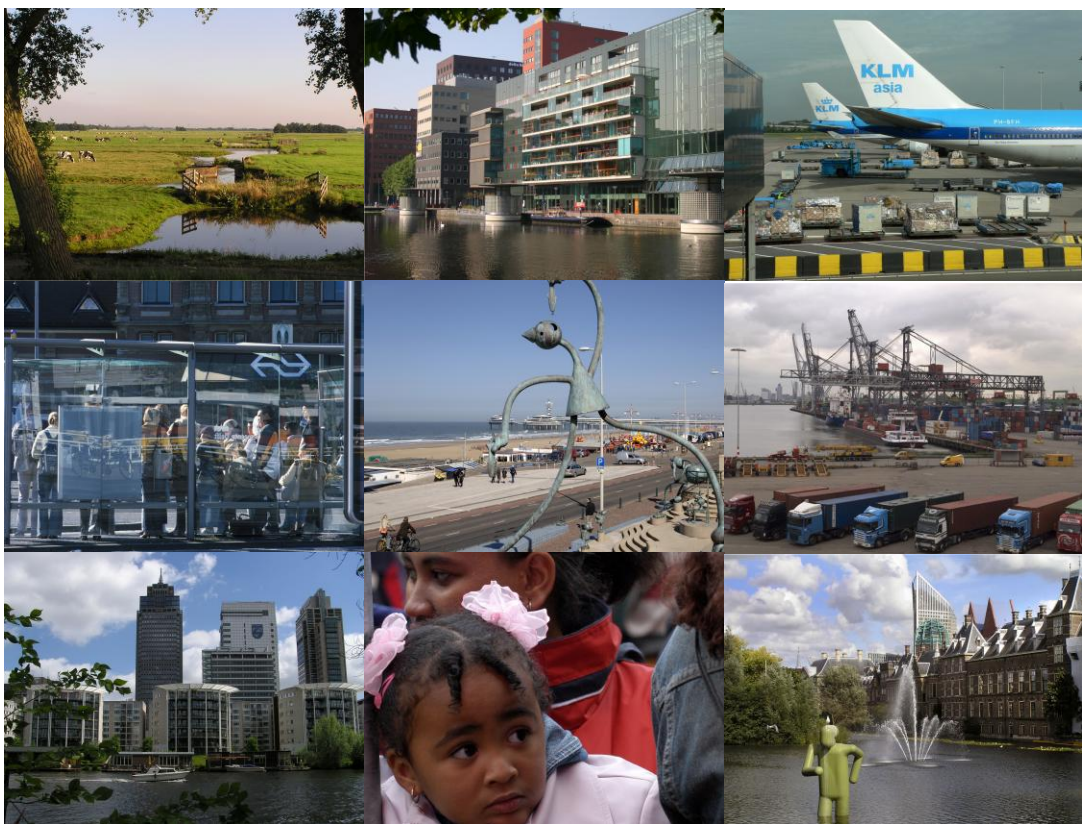


Berenschot

VERGELIJKEND ONDERZOEK UITVOERING LANGETERMIJNVISIES



Menno Kuiper en Rob Poelenjee (Ministerie van VROM)

**Bastiaan Staffhorst
Marieke de Wal
Martin Schulz
Hendrik Visser
Rosanne Stotijn**

m.m.v. Roel in 't Veld en Maarten Hajer

16 mei 2008

36280

VERGELIJKEND ONDERZOEK UITVOERING LANGETERMIJNVISIES

Inhoud	Pagina
1. Een vergelijkend onderzoek naar langetermijnvisies	3
1.1 Aanleiding	3
1.2 De Randstad als metropool	3
1.3 Onderzoek naar de Randstad	4
1.4 De opzet van het onderzoek	5
2. Opmerkelijke bevindingen uit de cases	7
2.1 Rhein-Ruhr	7
2.2 Frankfurt/Rhein-Main	8
2.3 Portland, Oregon	9
2.4 Bay Area, San Francisco	10
2.5 Thames Gateway	11
2.6 Toegift: Kopenhagen-Malmö, Dubai en Hongkong	11
3. Lessen voor de Randstad	14
3.1 Vier belangrijke thema's	14
3.2 Identiteit van een regio	14
3.3 Bestuur	15
3.4 Instrumenten	15
3.5 Draagvlak	16
3.6 Tenslotte – Succesfactoren	17

1. Een vergelijkend onderzoek naar langetermijnvisies

1.1 Aanleiding

In de zomer van 2007 stelt de Ministerraad de Startnotitie Randstad 2040 vast. Deze notitie vormt het startpunt om te komen tot een langetermijnvisie voor de Randstad. Directe aanleiding hiervoor is de unaniem aangenomen motie Lemstra waarin het kabinet wordt gevraagd “om te werken aan een langetermijnvisie en aan een daaraan gekoppelde strategie waarin de lange termijn opgaven voor de nationale stedelijke netwerken en de Randstad in het bijzonder worden opgenomen”. Om te komen tot een visie die maximaal effect sorteert is een plan van aanpak uitgewerkt langs vier sporen; dialoog, verdieping, ruimtelijke ontwikkelingsbeelden en allianties voor de uitvoering).

Succesvolle langetermijnvisies op het schaalniveau van de Randstad zijn zeldzaam. In Nederland kennen wij geen voorbeelden van het type visie dat nu wordt opgesteld. Ook wanneer wij naar de ons omringende landen kijken, is het aantal langetermijnvisies beperkt. Dat maakt de onderzoeksvraag interessant maar tegelijkertijd ook ingewikkeld. Wat in de ene regio tot succes leidt, kan in de andere regio mislukken.

Deze rapportage is het resultaat van een vergelijkend onderzoek naar langetermijnvisies. Het onderzoek is op basis van desk research uitgevoerd. Wij zijn op zoek gegaan naar de voorwaarden waaronder een langetermijnvisie doorwerking sorteert. We hebben daartoe *best practices* uit Duitsland, Engeland en de Verenigde Staten bestudeerd. De resultaten van dit onderzoek vormen input voor de Werkconferentie Randstad 2040 die eind mei 2008 zal plaatsvinden.

1.2 De Randstad als metropool

Met 7,1 miljoen inwoners is de Randstad een van de grootste metropolitane agglomeraties in Europa. Net iets minder dan de helft van de Nederlandse bevolking woont in dit unieke gebied. Uniek vanwege de economische en sociale dynamiek, en vanwege de vorm die het stedelijk gebied heeft aangenomen. Waar andere grote metropolen in Europa zich vooral kenmerken door een grootstedelijk centrum met groene voorzieningen aan de randen, heeft de Randstad een Groen Hart. Uniek is de Randstad ook door de wijze waarop het gebied wordt bestuurd. Vier provincies, vier regionale besturen, vier grote steden en 168 andere gemeenten maken gezamenlijk de dienst uit. In de aansturing wordt bovendien dan weer gesproken over de samenwerkende Randstedelijke overheden gezamenlijk, dan weer wordt er onderscheid gemaakt naar een Noord- en Zuidvleugel.

De schaal waarop er bestuurlijk geacteerd wordt, varieert in de tijd en per issue en dat maakt de Randstad bestuurlijk complex. Deze complexiteit hoeft niet per definitie een probleem te vormen. Het gaat erom binnen de complexe context intelligent te schakelen tussen de schalen en zo slagvaardigheid van beleidsvorming en uitvoering te borgen. Meerschalligheid wordt pas een probleem als verantwoordelijkheden zoek raken en concurrentie tussen steden het wint van het streven naar complementariteit en synergie.

Het is overigens niet uniek dat de Randstad kampt met bestuurlijke complexiteit. Bestuurlijke complexiteit is in feite inherent aan policentrische regio's. Opvallend is wel dat er in

visievormingstrajecten heel verschillend wordt omgegaan met deze complexiteit. Dit zorgt ervoor dat het karakter van lange termijnvisies sterk uiteen loopt.

Wat moet het karakter zijn van een langetermijnvisie voor de Randstad? Dat is een centrale vraag die in het visietraject Randstad 2040 beantwoord moet worden. Ons onderzoek laat zien dat verschillende strategieën mogelijk zijn. Een visie kan partijen verleiden, kan bepaalde ontwikkelingen afdwingen, kan ontwikkelingen richten of bundelen of kan ervoor zorgen dat projecten worden gefinancierd. De vraag is welke strategie voor de Randstad de meeste kans op succes biedt.

In de Startnotitie Randstad 2040 zijn eigenlijk al een aantal belangrijke keuzes gemaakt. Zo luidt de ondertitel van het document: 'naar een duurzame en concurrerende Europese topregio'. In deze subtitel liggen keuzes en accenten besloten. Er wordt ingezet op duurzaamheid als *unique selling point* van de Randstad. Randstad 2040 beoogt een integrale langetermijnvisie te zijn, waarbij het accent wordt gelegd op een economisch concurrerende topregio. De Randstad positioneert zich als een topregio die concurreert met andere Europese regio's. De ondertitel spreekt vooral over de positie van de Randstad ten opzichte van partijen buiten de Randstad.

De keuzes die gemaakt worden in een langetermijnvisie, inhoudelijk en ook wat betreft strategie en bestuurlijk arrangement, moeten natuurlijk aansluiten bij deze accenten. Ons onderzoek richt zich niet specifiek op één van de accenten, maar beoogt succesvolle strategieën te schetsen die meer generiek van aard zijn. De lessen die hieruit getrokken kunnen worden, moeten ook aansluiten bij andere karakteristieken die voor de Randstad relevant kunnen zijn, kenmerken als: hoogwaardigheid, innovatie, groen, stedelijke dynamiek en bereikbaarheid.

1.3 Onderzoek naar de Randstad

De afgelopen jaren is er veel onderzoek verricht naar de Randstad en zijn er verschillende nota's en beleidsadviezen verschenen (zoals het Advies van de Commissie Versterking Randstad, *Territorial Review* Randstad Holland, het Urgentieprogramma Randstad en Verbinden en Verknopen).

Het Ruimtelijk Planbureau (RPB) heeft onlangs op verzoek van de Tweede Kamer een interessante internationaal vergelijkende studie verricht naar de inrichting van het openbaar bestuur in de Randstad (getiteld: *Bestuur en Ruimte*). De Randstad in internationaal perspectief). In deze studie komen onder meer de regio's San Francisco Bay Area en het Rhein-Ruhrgebied aan bod, die ook in onderhavig onderzoek nader worden belicht. De studie van het RPB biedt inzicht in de bestuurlijke organisatie in buitenlandse stedelijke regio's. Ons onderzoek spitst zich toe op succesfactoren voor langetermijnvisies. Onze centrale onderzoeksvraag luidde dan ook: wat maakt dat een langetermijnvisie doorwerking sorteert?

1.4 De opzet van het onderzoek

1.4.1 Selectie en vergelijking

Om zo zorgvuldig mogelijk te kunnen onderzoeken en te vergelijken, is ervoor gekozen regio's te onderzoeken die voldeden aan drie voorwaarden, namelijk:

1. Voor de betreffende regio is een langetermijnvisie of enig vergelijkbaar plan opgesteld.
2. Er is sprake van bestuurlijke complexiteit, waarbij meerdere overheids- en marktpartijen betrokken zijn.
3. Er is sprake van een integrale opgave.

Vervolgens hebben we de gekozen cases onderzocht op basis van een aantal vergelijkingsitems verdeeld naar drie hoofdcategorieën: (1) sturingsfilosofie, (2) uitvoering en (3) instrumentarium. In de bijlage van dit onderzoek is het op deze categorieën gebaseerde en gehanteerde onderzoeksformat te vinden.

Op basis van de selectiecriteria en onze inschatting van de mate van vergelijkbaarheid met de Randstad hebben we uiteindelijk, in overleg met de opdrachtgever, een keuze gemaakt de volgende regio's te onderzoeken:

1. Rhein-Ruhr, Duitsland. De bestuurlijke context is te vergelijken met de Randstad. Het gebied is op zichzelf geen bestuurlijke eenheid, zoals de Randstad dat ook niet is, en is policentrisch. De regio heeft tien miljoen inwoners. Grote overeenkomst met de Randstad is ook dat er niet één dominante stad in de regio is waardoor het a priori moeilijk lijkt om tot één gedeelde toekomstvisie te komen. Economie, wonen, verkeer, cultuur, milieu en ruimtelijke ordening zijn de thema's waaraan wordt gewerkt.

2. Frankfurt/Rhein-Main, Duitsland. Deze regio behoort tot de leidende metropolen in Europa. In tegenstelling tot Duitse regio's als München of Berlijn is er in Frankfurt/Rhein-Main sprake van een policentrische agglomeratie die bestaat uit in totaal meer dan 200 gemeenten. De regio heeft 5,3 miljoen inwoners. Frankfurt vormt de kern, mede door de indrukwekkende skyline, de aanwezigheid van de financiële sector, het beursgebouw en de intercontinentale luchthaven. In deze regio worden aan vergelijkbare thema's gewerkt.

3. Portland, Oregon, USA. Deze regio is niet helemaal vergelijkbaar met de Randstad, aangezien Portland de enige grote stad van betekenis is en de regio daardoor niet policentrisch is. Portland telt 1,4 miljoen inwoners. De thema's waaraan binnen de regionale visieontwikkeling wordt gewerkt zijn onder andere mobiliteit, hoge druk op de ruimte, binnenstedelijke vernieuwing en bescherming van het buitengebied (vergelijkbaar met het Groene Hart).

4. Bay Area, San Francisco, USA. In zekere zin, namelijk qua vorm en ligging, zijn de Randstad en de Bay Area met elkaar te vergelijken. De Bay Area heeft zeven miljoen inwoners en 3,5 miljoen banen; ongeveer net zoveel als in de Randstad. Er zijn drie grootstedelijke centra: San Francisco, Oakland en San Jose. Van deze steden wordt San Francisco beschouwd als de belangrijkste stad net als Amsterdam in de Randstad. Ook in de Bay Area staan onderwerpen als wonen, werken, economie, mobiliteit, luchtkwaliteit en onderwijs op de agenda.

5. Thames Gateway, Engeland. Deze regio is niet policentrisch van aard. Hoewel het om een aanzienlijk gebied gaat dat (her)ontwikkeld dient te worden, hangen met de opgave andere doelstellingen samen dan met de ontwikkeling van een stedelijke metropool zoals de Randstad of London zelf. De complexiteit is er niet minder om, gezien de betrokkenheid van een veelvoud aan partijen. Ontwikkelingsdoelstellingen berusten op drie pijlers: sterke economie, verbetering van de kwaliteit van leven in de kernen en ontwikkeling van de Gateway als 'eco-regio'.

1.4.2 Onderzoeksaanpak

De belangrijkste kenmerken van de geselecteerde cases zijn, na een eerste inventarisatie, vastgelegd in zogenaamde *factsheets*. Deze factsheets maakten per casus inzichtelijk of er een langetermijnvisie aanwezig was, of er sprake was van doorwerking en/of successen, of de regio vergelijkbaar was met de Randstad en welke documenten en contactpersonen er beschikbaar waren.

In de volgende onderzoeksfase hebben we de vijf cases nader onderzocht aan de hand van het eerder genoemde onderzoeksformat. In deze fase is er nauwkeurig gekeken naar:

- Demografische, bestuurlijke en economische kenmerken van de regio's, alsmede beleidsthema's en grote opgaven.
- Visiedocumenten, betrokken partijen en de verhouding tussen de visiedocumenten.
- Een analyse van de visie op basis van de items sturing, uitvoering, instrumentarium en uniciteit van de casus.

Op basis van dit onderzoek zijn bevindingen vastgelegd en lessen voor de Randstad geformuleerd. Vervolgens is er een verdiepingsseminar georganiseerd waar de hoogleraren Roel in 't Veld en Maarten Hajer samen met bij het project Randstad 2040 betrokken professionals reflecteerden op deze tussentijdse bevindingen en hier verdieping in aanbrachten.

Op basis van bovenstaande stappen en verschillende afstemmingsmomenten met de opdrachtgever is uiteindelijk deze eindrapportage tot stand gekomen.

1.4.3 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk gaan we in op de meest opmerkelijke bevindingen uit de verschillende cases. Als 'toegift' presenteren we tevens enkele bevindingen uit onderzoek dat wij deden naar de regio's Kopenhagen-Malmö, Dubai en Hongkong.

Hoofdstuk drie bevat de lessen voor de Randstad. In dit hoofdstuk trekken we conclusies. Deze conclusies groeperen we naar vier onderwerpen omdat tijdens ons onderzoek bleek dat juist deze factoren potentieel succes dan wel risico in zich dragen. Daarom hebben we op basis van deze vier onderwerpen interessante leerpunten kunnen formuleren. De vier thema's zijn: (1) identiteit van de regio, (2) bestuur, (3) instrumenten en (4) draagvlak.

De volledig uitgewerkte cases zijn opgenomen in een separaat document dat samen met dit rapport de totale eindrapportage vormt.

2. Opmerkelijke bevindingen uit de cases

2.1 Rhein-Ruhr

Het Rhein-Ruhrgebied is in hoge mate vergelijkbaar met de Randstad: beiden gebieden zijn policentrisch en bestuurlijk complex. Het Rhein-Ruhrgebied heeft net als de Randstad een aantal grote steden zonder dat een van deze steden een duidelijke dominante positie heeft (in bijvoorbeeld politiek, economisch of cultureel opzicht). Binnen Europa zijn het Rhein-Ruhrgebied en de Randstad vanwege dit policentrische karakter, zonder een dominante stad, een unicum. De sterke concurrentie tussen steden die het Rhein-Ruhrgebied kenmerkt, maakt het creëren van een gedeelde regionale identiteit of cultuur uitermate lastig.

Het Rhein-Ruhrgebied is bestuurlijk zeer versnipperd. De grens van het Rheinland en Westfalen die door het Rhein-Ruhrgebied loopt vormt een obstakel voor de vorming van een nieuw territoriaal bestuur. Bestuurlijke samenwerking op het niveau van het Rhein-Ruhrgebied is verankert in het Regional Verband Ruhrgebiet (RVR). Het RVR bestaat uit het "Ruhrparlement" waarin leden (bestaande uit vertegenwoordigers van steden) praten en (niet bindende) plannen maken rondom opgaven in het Rhein-Ruhrgebied. In vergelijking met de bestuurskracht en macht van de deelstaat Nordrhein-Westfalen is de positie van de RVR marginaal. Als instrument voor draagvlakverwerving op lokaal niveau heeft een dergelijk parlement echter wel toegevoegde waarde. Met de individuele gemeenten worden 'uitvoeringscontracten' gesloten om regionale masterplannen zo direct mogelijk in de lokale planvorming te laten doorwerken.

In het Rhein-Ruhr gebied is er (door het policentrische karakter en de bestuurlijke versnippering) geen integrale bestuurlijke lange termijnvisie, maar wel een algemene ambitie: gaan behoren tot de grootste metropoolregio's van Europa (*Metropool Ruhr*). Op sector niveau worden er vanuit het Regional Verband Ruhr masterplannen gemaakt die middels een contractuele clausule (toch) bindend zijn. Op deze wijze wordt de toekomstvisie opgebouwd uit concrete projecten. De praktijk in regio Rhein-Ruhr laat zien dat ook zonder visie langs concrete projecten succesvolle samenwerking mogelijk is. De integrale visie zal in de toekomst het sluitstuk worden van alle huidige inspanningen. Waar in andere regio's projecten voortkomen uit de visie, wordt in het Rhein-Ruhr gebied de visie gevormd vanuit de projecten.

In Duitsland werken de IBA (Internationale Bau Ausstellung) en GmbH (Gemeinschaft mit beschrankter Haftung - die de IBA in Emscherpark vorm heeft gegeven) goed. Door met dergelijke op maat gesneden uitvoeringsinstrumenten te werken, ontstaat (meer) ruimte om plannen op gebiedsniveau aan een inhoudelijk programma te toetsen.

In het Rhein-Ruhrgebied worden kleine gemeenten heel nadrukkelijk betrokken. Alleen door ook successen voor dergelijke gemeenten te definiëren en zelfs te orchestreren kan de visie succesvol worden omgezet in praktijk. Concreet doet de regio dit door *local heroes* te definiëren. Iedere stad staat een week lang in het middelpunt tijdens de Cultuurhoofdstad 2010, waaraan de regio gezamenlijk invulling geeft.

Ook het betrekken van het bedrijfsleven heeft toegevoegde waarde voor toekomstige uitvoering. In het Rhein-Ruhr gebied heeft het bedrijfsleven zich georganiseerd om met eigen projecten bij te dragen aan de toekomst van het gebied. De Initiatief Kreis Ruhr (IKR) vormt de belichaming van dit initiatief. Hierin hebben de grootste bedrijven van Duitsland (zoals Deutsche Bahn en EON) zich verenigd.

De regio slaagt er bovendien bijzonder goed in om van zijn zwakte zijn kracht te maken. Met de teloorgang van de grote industrie in het Ruhrgebied lijken de economische kansen voor de toekomst af te nemen. Het oud-industriële erfgoed wordt nu echter in de regio (in het zogenaamde Emscherpark) ontwikkeld in verbinding met de groene contouren. Onkruid op vervallen fabrieken heet hier dan ook 'postindustriële Spontanvegetation'.

Tot slot merken we hier op dat een vergelijking van de Randstad met andere metropolen niet alleen op het niveau van visies zou moeten worden gemaakt. Trendanalyses laten doorgaans duidelijker zien hoe er in deze regio's over de toekomstige ontwikkelingen, en ook over de positie ten opzichte van andere metropolen, wordt nagedacht. Zo verschillen de analyses ten aanzien van de toekomstige ontwikkeling van Schiphol nogal, afhankelijk van of men de Nederlandse of Duitse versie leest.

2.2 Frankfurt/Rhein-Main

Frankfurt/Rhein-Main is een grootstedelijke samenwerking die vooral uitgaat van Frankfurt als centrale stad en als financieel middelpunt van niet alleen Duitsland, maar heel Europa. De samenwerking dateert al uit de jaren '70 van de vorige eeuw. In tegenstelling tot regio's als München of Berlijn is er in Frankfurt/Rhein-Main sprake van een policentrische agglomeratie die bestaat uit in totaal 75 gemeenten, waarvan 5 grootstedelijk zijn. De regio heeft 5,3 miljoen inwoners. Frankfurt vormt de kern, mede door de indrukwekkende *skyline*, de aanwezigheid van de financiële sector, het beursgebouw en de intercontinentale luchthaven. Darmstadt (de wetenschapsstad), Hanau (de stad van de materiaaltechniek), Offenbach (designstad) en Wiesbaden (hoofdstad van het Land Hessen) zijn de vier andere grote steden in het metropoolgebied.

Ondanks het policentrische karakter zijn er in de opbouw van de regio ook grote verschillen. De regio is amorf en wordt in de literatuur ook wel aangeduid als 'Zwischenstadt', waarvan de grenzen tussen bebouwing en natuur vaag zijn geworden, verkeersstromen zich versterken en in alle richtingen binnen de regio ontwikkelen. Frankfurt/Rhein-Main is in Duitsland de leidende regio waar het gaat om de internationale zakenwereld. Het gebied is te karakteriseren als concentratie van internationaal opererende bedrijven op het gebied van *advanced producer services* (APS). De stagnerende bevolkingsontwikkeling, de economische omwentelingen in het gebied (van maakindustrie naar dienstverlening), de toegenomen mobiliteit en de daarmee samenhangende gevolgen voor de steden en gemeenten zijn de uitdagingen waar de regio zich in de periode tot 2020 voor ziet gesteld.

De langetermijnvisie voor de regio is opgesteld vanuit het Planungsverband, een samenwerkingsverband binnen de regio dat vooral betrekking heeft op ruimtelijke ordening. Het is dan ook een visie van de publieke partijen. In de totstandkoming zijn private partijen gehoord.

Frankfurt-Rhein/Main is gezien het policentrische karakter in hoge mate vergelijkbaar met de Randstad. Wel kent de regio één dominante stad: Frankfurt. De bestuurlijke complexiteit is er niet minder om. De regio profileert zich gevarieerd, doordat iedere stad een *unique selling point* heeft. Bovendien voorkomt dit al te grote concurrentie tussen de steden. Frankfurt-Rhein/Main laat zien dat het organiseren van veerkracht in de samenwerking van belang is. Zeker omdat het draagvlak voor de visie in Frankfurt-Rhein/Main, met name onder politiek bestuurlijke partijen, beperkt is. De uitvoering blijft dan ook achter op de plannen.

2.3 Portland, Oregon

De regio is qua landschap en stedelijke inrichting niet echt vergelijkbaar met de Randstad. Wel vergelijkbaar zijn diverse beleidsthema's, zoals: grenzen aan groei, concurrentie tussen steden en de focus op bereikbaarheid en transport.

De regio heeft een sterke eigen identiteit met uitgesproken iconen (zoals Mount Hood en de Colombia Gorge) die door de bevolking als zeer belangrijk worden ervaren en bovendien expliciet zo vermarkt worden. Deze identiteit is gekoppeld aan het duurzaamheidsconcept dat de basis vormt voor de langetermijnvisie (*The Nature of 2040. The region's 50-year plan for managing growth*) en volledig is doorgevoerd in documenten en plannen. Dit geïntegreerde duurzaamheidsconcept is gebaseerd op gedeelde waarden (leefkwaliteit) en is opgesteld na zorgvuldige consultatie van vele partijen waardoor de visie breed gedragen wordt (ownership). De kwaliteit van het proces zorgt ervoor dat de visie ook echt werkt. Bovendien wordt het concept door de tijd heen actief onderhouden zodat de visie up-to-date blijft. Dit is nodig omdat er tweejaarlijkse resultaatmetingen worden gehouden en doordat de visie bij elke verkiezing ter discussie gesteld kan worden.

Er is in de planvorming nadrukkelijk aangesloten bij behoeften en wensen van inwoners door toekomstconcepten aan hen voor te leggen en hen daarover te laten meebeslissen. Daarnaast zijn nadrukkelijk bedrijven en maatschappelijke organisaties al vroeg betrokken in het proces (bij planvorming, financiering en uitvoering). In deze aanpak is mooi te zien hoe draagvlak leidt tot (politiek/bestuurlijke) druk en die vervolgens weer werkt als katalysator bij uitvoering, wat weer leidt tot gedragen resultaten.

Verder is opmerkelijk in deze case dat in de uitvoering een zeer stringent planologisch instrument (*Urban Growth Boundary*) bepalend is. Dit instrument is met name effectief omdat het beargumenteerd wordt vanuit de visie (regionale identiteit) en doordat het gecombineerd wordt met een nieuw openbaar vervoerssysteem, de light rail. Langs de light rail zijn ontwikkelingsgebieden in hoge dichtheden gecreëerd waarin het principe wordt gehanteerd van ruimtecombinaties in plaats van het scheiden van de functies.

De regio kent een sterk regionaal bestuurlijk niveau (Metro) dat verantwoordelijk is voor ruimtelijk beleid en *The Nature of 2040* heeft opgesteld. Metro gaat ambitieus te werk en heeft de macht en de middelen om de grote lijnen uit te zetten. Dat maakt het voor lokale bestuurlijke partijen makkelijker om hun eigen verantwoordelijkheden op te pakken. De status van verschillende plannen die door deze partijen worden gemaakt, is daarmee meteen helder.

Daarnaast wordt het bestuur in de regio gekenmerkt door toekomstgerichtheid en daadkracht. Ze delen een gezamenlijke identiteit, hebben een vergelijkbaar 'vergezicht' (intelligent groeien) en bouwen op duurzame onderlinge relaties.

2.4 Bay Area, San Francisco

Deze regio is goed vergelijkbaar met de Randstad, om drie redenen, te weten: de vorm en ligging van de beide regio's, de stedelijke vorm, en de economische structuur. Wat de vorm en ligging van de regio's betreft; beide regio's zijn gelegen aan de kust en worden gekenmerkt door een netwerk van min of meer even grote steden.

Ondanks dat er veel ontwikkelingen plaatsvinden op regionaal niveau kent de Bay Area geen formeel bestuur. De *Association of Bay Area Governments* (ABAG) vervult wel een regionale functie wat betreft afstemming van ontwikkelingen en het faciliteren van zelfstandige overheden, maar heeft echter geen sterke machtspositie. Een belangrijke oorzaak van het ontbreken van regionale afstemming ligt in het gegeven dat de Verenigde Staten geen geïnstitutionaliseerde ruimtelijke planningstructuur kennen en ook niet bekend zijn met machtige regionale overheden. De sterke positie die bijvoorbeeld de Nederlandse provincie inneemt met haar streekplan ten opzichte van gemeenten is in de VS niet aan de orde.

Het belangrijkste regionale bestuursorgaan in de Bay Area is een functioneel orgaan, de *Metropolitan Transportation Commission* (MTC). Het MTC is de opsteller van het *Transportation 2030 Plan*, het belangrijkste visiedocument voor de regio en volledig gebaseerd op het specifieke vervoersvraagstuk in de regio. Het plan dateert uit 2005 en biedt voor de negen *counties* en lokale overheden niet alleen perspectieven op vervoersproblemen, maar ook (in mindere mate) op ruimtelijke planning. Bij het *Transportation 2030 Plan* zijn vele partijen betrokken geweest. De MTC heeft het opstellen van het plan gecoördineerd en is erin geslaagd om veel geld binnen te halen voor realisatie. In de totstandkoming van het plan werd er een veelheid aan partners betrokken, zoals vervoerders, transportautoriteiten uit de regio, technisch adviseurs, vertegenwoordigers van gemeenten en counties, ABAG, luchthavens en zeehavens, de staat Californië en burgers.

Wat opvalt bij het analyseren van de Bay Area en het *Transportation 2030 Plan* is dat de ontwikkeling van de regio niet strak gecoördineerd wordt door een regionale overheid of formeel samenwerkingsverband met vergaande bevoegdheden. Daarnaast blijkt dat het ontbreken van een integrale langetermijnvisie geen absolute voorwaarde is voor gestage economische en ruimtelijke ontwikkeling. En het ontbreken van regionale middelen hoeft evenmin te betekenen dat er geen regionale investeringen worden gedaan.

De Bay Area heeft een sterke identiteit. Er wordt wel gesteld dat het succes van de Bay Area, en Silicon Valley in het bijzonder, niet is te verklaren. Niemand heeft ooit bedacht om rond de baai van San Francisco een van de meeste dynamische economische regio's te bouwen. Er is niet gewerkt aan de uitvoering van een 'groot plan', simpelweg omdat het er ook niet was. De regio is geworden tot wat ze is, stap voor stap. Inwoners voelen zich bevoorrecht: ze wonen en werken op een plaats die er toe doet in de wereld. Dit is een sterke drijfveer voor de positieve waardering van het gebied.

Uit de ontwikkeling van de Bay Area is af te leiden dat het geen vereiste is om een afzonderlijke bestuursautoriteit in het leven te roepen en deze een formele machtspositie te geven. Daarnaast geeft ongeorganiseerdheid op regionaal niveau ruimte voor lokale overheden, maar ook voor individuele organisaties en bedrijven om initiatieven te nemen.

2.5 Thames Gateway

De regio is qua ligging en ontwikkelingsniveau niet te vergelijken met de Randstad maar kent wel een integrale langetermijnvisie die vergelijking de moeite waard maken. Sociale en economische problemen in de regio leidden tot een zeer ambitieuze toekomstvisie met een integrale focus en een link met duurzame, innovatieve ontwikkelingsaspecten (zoals permanente aandacht voor milieu).

De toekomstvisie, het *Delivery Plan*, is uitgewerkt in een aantal documenten die een bepaald ontwikkelingselement (transport, duurzaamheid, aantrekken investeerders) omvatten. Dit helpt bij het concretiseren van de plannen.

De organisatie van een wereldwijd populair evenement, de Olympische Spelen, stimuleert de uitvoering van de ontwikkelingsopgave en het 'op de kaart zetten' van het gebied.

Private partijen en samenwerkingsverbanden hebben een grote rol in de ontwikkeling van het gebied. De ontwikkeling van Thames Gateway wordt ook voor een groot gedeelte gefinancierd door het bedrijfsleven. In de beleidsprioriteiten is ook expliciet rekening gehouden met wensen van private partijen, denk aan huisvesting en verbeteren opleidingsniveau inwoners.

Het opzetten van een specifieke uitvoeringsinstantie leidt tot betere coördinatie (hard nodig wanneer zoveel verschillende partijen moeten samenwerken!) en daadkracht in het ontwikkelingsproces.

2.6 Toegift: Kopenhagen-Malmö, Dubai en Hongkong

We hebben nog drie andere regio's in grote lijnen in kaart gebracht, waarbij drie andere componenten een rol spelen: de ontwikkeling van een grensgebied door de aanleg van een verbindende brug in Kopenhagen/Malmö, ontwikkeling vooral als economische prikkel in Dubai en de natuur als integraal onderdeel van de stad in Hongkong.

De belangrijkste bevindingen uit deze regio's worden hieronder kort samengevat.

2.6.1 Kopenhagen/Malmö: een brug naar werkgelegenheid

Sinds juli 2000 zijn Denemarken en Zweden verbonden door de brug over de Öresund die tegenwoordig dagelijks door duizenden mensen wordt gebruikt. Veel van hen zijn werknemers die tussen beide landen pendelen. De 15,9 kilometer lange verbinding kostte indertijd 3 miljard euro om te bouwen en bestaat uit een 8 kilometer lange brug en een 4 kilometer lange tunnel.

Het gebied had voor de bouw van de brug te kampen met onvoldoende werkgelegenheid en in dat kader werd er in 1996 een plan opgezet ter stimulering van de arbeidsmarkt in het Öresund-gebied en de bevordering van de grensoverschrijdende samenwerking tussen Denemarken en Zweden. De uitvoering van het project is een groot succes geworden en de partners beschikken nu over een efficiënt systeem voor coördinatie van de arbeidsmarkten waarmee de regio Öresund op dit gebied

een voorbeeldfunctie vervult op basis van overeenkomsten tussen twee landen, zeven regio's en meer dan twintig organisaties.

De brug heeft vooral als katalysator en impuls voor de kenniseconomie een belangrijke functie. Bovendien heeft de brug ook een sterk morele werking op de regio; hij inspireert en stimuleert mensen op het gebied van werkgelegenheid. De bouw van de brug biedt tevens mogelijkheden voor spontane acties, samenwerkingsverbanden en informele bedrijfsrelaties. Er zit veel kracht in de informele samenwerking, het maatschappelijk veld en de samenwerkende bedrijven. Daarnaast is het opvallend hoe belangrijk de investering in infrastructuur kan zijn in het aanjagen van andere ontwikkelingen.

De realisatie van de Øresundbrug heeft geleid tot het oplossen van aloudekwesties bijvoorbeeld op het gebied van samenwerking tussen politiekorpsen. Agenten uit beide landen mogen nu op elkaars terrein aanhoudingen verrichten.

2.6.2 Dubai: explosieve wildgroei?

In de langetermijnvisie van Dubai gaat het erom dat er innovatieve projecten worden opgezet die ervoor zullen zorgen dat de stad een sterk economische metropool wordt. Dubai wil dit bewerkstelligen door een gediversifieerde economie met weinig inbreng vanuit de overheid. Kritische succesfactor daarbij is een sterke economie die gericht is op kapitaalproductie zonder overheidsbemoeienis. Het succes van Dubai ligt in zijn economische kracht en haar privatiseringen. De kosten zijn door beperkte overheidsbemoeienis lager en de opbrengsten aanzienlijk hoger.

Het risico van deze aanpak is uitsluiting van de sociale onderklasse, omdat alles moet wijken voor de economie. De centrale overheid heeft, om dit te voorkomen, een aantal beleidspunten opgesteld. Zij heeft een aantal toekomstige ontwikkelingen in haar strategisch plan opgenomen om een degelijk sociaal beleid te voeren dat rekening houdt met mogelijke negatieve externe effecten die er in het economisch proces kunnen plaatsvinden. Zo zal ten eerste de *Civil Service Law* worden verbeterd om tegemoet te komen aan internationale standaarden op dit gebied. Daarnaast zal er een leiderschap trainingsprogramma geïmplementeerd worden. Het doel hiervan is om managers op te leiden voor de ministeriële departementen van Dubai. Tot slot is in Dubai een strategisch planningsteam binnen elke ministerie opgericht. Dit heeft tot doel het beleid op de lange termijn te waarborgen en te beschermen tegen juridische en economische invloeden.

Een ander probleem van weinig overheidsbemoeienis bij de ontwikkeling van Dubai is de zogenaamde wildgroei. Door het interactief opstellen van een strategisch plan door de overheid samen met private partijen probeert men wildgroei te voorkomen.

2.6.3 Hong Kong: een stedelijke jungle

Hong Kong behoort tot de meest dichtbevolkte gebieden in de wereld met 30.000 inwoners per vierkante kilometer. Het stedelijk netwerk van het *Central Business District* van Hong Kong is omgeven door groene heuvels die met name goed zichtbaar zijn van Victoria Peak vanuit het zuiden en oevers van de bochtige rivier Xi Jiang (Parelrivier) vanuit het noorden.

Om een antwoord te geven op de druk door overbevolking en de vraag naar huisvesting is er een competitie opgezet, waarbij verschillende partijen zich in kunnen schrijven om *the city's waterfront* op een structurele manier te veranderen. Niet de natuur terugdringen, maar ongerepte natuur de stad binnenhalen in het territorium van een ultrahedendaagse stad is het uitgangspunt. Midden in de Zuid-Chinese zee zal zich een stedelijke jungle manifesteren door de vernatuurlijking van het stedelijk landschap en de uitbreiding van het *central waterfront*. In deze lange termijn ontwikkeling is het doel om het vastgoed op basis van een sterke, ecologisch positieve *footprint* te realiseren. Dat betekent dat de nieuw gebouwde gebieden waarde toevoegen aan het systeem waar zij deel vanuit maken, zelfvoorzienend zijn en meer energie en biodiversiteit produceren dan zij gebruiken.

De promotor van het plan is de City of Hongkong. Initiatiefnemer van de competitie is de non-profit organisatie Designing Hongkong. Aanleiding voor de competitie was het feit dat er voortdurend nieuwe plannen en initiatieven kwamen voor het betreffende gebied, maar dat er weinig van de uitvoering terecht kwam.

Het winnende plan dient ter ondersteuning voor de overheid bij het herinrichten van de stad. Er is een prijzengeld uitgeschreven van 1 miljoen Hong Kong dollar. Uiteindelijk wordt er op basis van de plannen een document samengesteld met een samenvatting van de resultaten dat wordt aangeboden aan de overheid.

3. Lessen voor de Randstad

3.1 Vier belangrijke thema's

Het formuleren van lessen uit een vergelijkende studie naar langetermijnvisies is niet eenvoudig. Een strategie die in de ene regio zeer succesvol is gebleken kan in een andere regio betekenisloos blijken te zijn. Het is onmogelijk een geheel vergelijkbare situatie te vinden die één-op-één te vertalen is naar de Randstedelijke situatie. Succesfactoren zijn zeer contextafhankelijk. Bovendien speelt telkens de vraag: hoe leg je een causale relatie tussen de kracht van een langetermijnvisie en het succes in de uitvoering? Er kunnen immers ook andere factoren een rol spelen bij de mate van uitvoeringssucces.

Desalniettemin hebben wij op basis van de door ons onderzochte regio's conclusies willen trekken in relatie tot de uitvoerbaarheid van de langetermijnvisie die er straks ligt. Het gaat met name om factoren die de doorwerking van die visie vergroten.

Met name op het gebied van de (herkenbare) identiteit van een regio, de bestuurlijke inrichting, de varianten als het gaat om in te zetten (uitvoerings)instrumenten en het belang van (maatschappelijk) draagvlak kunnen we een aantal waardevolle lessen formuleren die in het vervolg van het visietraject voor de Randstad van belang kunnen zijn.

3.2 Identiteit van een regio

De herkenbaarheid van de visie voor partijen binnen en buiten de regio is een belangrijke succesfactor voor doorwerking. Een visie moet onderscheidend zijn en aansluiten bij de identiteit van een regio. Dit betekent ook dat een visie moet aangrijpen op een betekenisvol schaalniveau.

In alle onderzochte regio's kiest men voor een vergelijkbare positionering, weg van industrie en harde sectoren. Thema's als de kwaliteit van de samenleving, duurzaamheid, innovatie, cultuurhistorie en landschap worden op de voorgrond geplaatst. Vooral in Portland is men hier bijzonder goed in geslaagd. De langetermijnvisie is opgesteld vanuit een geïntegreerd duurzaamheidsconcept. De visie is regionaal krachtig verankerd door het instellen van een *Urban Growth Boundary* maar werkt ook inhoudelijk door op lagere schaalniveaus (stad, wijk, straat). De visie behelst verhalen over landschap, cultuur, economie en geschiedenis die met elkaar zijn verknoopt. Ook in de San Francisco Bay Area is de identiteit van het gebied op een zelfde wijze sterk sturend. Daar is de identiteit min of meer organisch gegroeid (want niet bedacht of gepland) en sterk gekoppeld aan een belangrijke waarde: men woont en werkt op een plaats die er toe doet in de wereld. Dit is een sterke drijfveer voor de positieve waardering van het gebied.

In de andere onderzochte regio's vindt men eveneens elementen terug van sturen op identiteit. In Thames Gateway zijn de Olympische Spelen als strategisch project expliciet gekoppeld aan de identiteit van de regio. Duurzaamheid is daar verbonden met groei en ontwikkeling. Deze combinatie is een mooi voorbeeld van hoe het gelukt is boven de paradox tussen duurzaamheid of economische groei uit is te stijgen.

In Duitsland blijkt het moeilijk om de identiteit van de regio (zowel Rhein-Ruhr als Rhein Main) goed voor het voetlicht te brengen. De concurrentie tussen steden is hevig en het lijkt erop dat de regio voor mensen een weinig betekenisvol schaalniveau vormt. In deze regio's is er voor gekozen om via sectorale plannen en projecten een bijdrage te leveren aan regionale samenhang en ontwikkeling. De afzonderlijke steden vormen namelijk wel betekenisvolle eenheden. Binnen de regio heeft elke stad een *unique selling point*. Door deze strategie wordt enerzijds de concurrentie tussen steden enigszins beteugeld en anderzijds recht gedaan aan de stedelijke herkenbaarheid voor de inwoners.

3.3 Bestuur

Binnen de bestuurlijke context van de Randstad is het policentrische karakter van de regio een bepalende factor. Dit zorgt voor een grote bestuurlijke complexiteit. In Rhein-Ruhr is er gekozen voor een pragmatische lijn; op het schaalniveau van het Rhein-Ruhrgebied is er vanuit publieke partijen geen integrale langetermijnvisie tot stand gebracht. Wel zijn sectorgerichte masterplannen opgesteld die via contracten met steden bindend worden gemaakt.

Een regio als Portland kenmerkt zich door relatieve stabiliteit en toekomstgerichtheid. Doordat de regio minder bestuurlijk complex is heeft Metro als regionaal orgaan met bestemmingsrecht het gemakkelijker dan bijvoorbeeld het Planungsverband in de Rhein-Main regio. In deze regio benoemt elke stad zijn eigen *unique selling point* en kenmerkt de regionale planvorming zich door een grote mate van vrijwilligheid.

In Thames Gateway is voor de aansturing en coördinatie van de samenwerking een aparte uitvoeringsorganisatie opgericht. Deze organisatie houdt zich specifiek bezig met de ontwikkeling van de regio. De komst van de Olympische spelen heeft de bestuurlijke aandacht voor en de slagkracht van de regio enorm doen toenemen.

Het streven naar integraliteit maakt besturen in een bestuurlijk complexe context er niet eenvoudiger op. Het realiseren van nieuwe allianties en knooppunten van samenwerking is een manier om met deze complexiteit om te gaan. Het gaat erom het regionale proces zo te organiseren dat het niet afhankelijk is van de kwetsbare regionale bestuurlijke praktijk maar juist gedijt in een omgeving die zich kenmerkt door de aanwezigheid van een veelheid aan partijen. Een mooi voorbeeld hiervan is het Initiatiefkreis in Rhein-Ruhr.

3.4 Instrumenten

In de sfeer van planologisch en fiscaal instrumentarium heeft het onderzoek een aantal inspirerende voorbeelden opgeleverd. Met name de combinatie van instrumenten biedt interessante inzichten.

In Portland laat men zien dat een combinatie van een hard planologisch instrument (de *Urban Growth Boundary*) en verleidingsmiddelen (in dit geval *light rail* en een wervende regionale identiteit) ook echt werkt. Door de UGB wordt er schaarste gecreëerd. Het lightrailnetwerk draagt eraan bij dat de beschikbare ruimte efficiënter wordt gebruikt. Daarnaast neemt de belevingswaarde van het gebied toe doordat er veel geïnvesteerd wordt in omgevingskwaliteit en de uitdraging van de identiteit van het gebied. In San Francisco wordt met de parkenbenadering een soortgelijke ontwikkeling nagestreefd.

In Portland verschaft men op basis van toekomstige belastinginkomsten leningen. Dit doet men door voor een specifiek gebied te bepalen wat de jaarlijkse belastinginkomsten zijn en vervolgens een inschatting te maken van wat dat bedrag zou zijn na ontwikkeling. Het verschil is de basis voor de lening waarmee de ontwikkeling wordt gefinancierd. Deze werkwijze heet Tax increment financing

Een andere manier om projecten te financieren is door te werken met Urban Renewal Districts. Binnen dit systeem wordt er een eenmalige belasting geheven ten behoeve van specifieke projecten, zoals bijvoorbeeld de Portland Streetcar. De hoogte van de belasting wordt mede bepaald door de fysieke afstand tot het project. Hoe dichter men bij de nieuwe voorziening woont of werkt hoe groter ook de baten, zo is de gedachte.

Strategische projecten als instrument voor regionale ontwikkeling kunnen heel effectief zijn. In Portland is er veel met de planningsfilosofie van *Transit Oriented Development* bereikt. Het lightrailstelsel dat is aangelegd functioneert als een motor voor regionale ontwikkeling. In Thames Gateway werkt de organisatie van de Olympische Spelen als versneller. Veel plannen en ambities moeten daar gereed zijn voor 2012. In het Ruhrgebied is het Emscher Park een interessant voorbeeld. Door de instelling van IBA Emscher Park is het gebied een strategisch project geworden dat veel positieve aandacht voor de gehele regio heeft gegenereerd.

3.5 Draagvlak

Het draagvlak voor een langetermijnvisie is van groot belang. Visie heeft niet alleen tot doel externe partijen aan te trekken maar geeft ook richting aan ontwikkelingen die door partijen binnen de regio worden ondernomen. Wanneer partijen enthousiast worden van de visie zullen zij eerder geneigd zijn in de lijn van de visie te handelen.

In Portland is de langetermijnvisie opgesteld na consultatie van vele partijen. De visie wordt door de tijd heen, met oog op de continuïteit van uitvoeringskracht, voortdurend onderhouden en waar nodig aangepast. De visie is in hoge mate geïnternaliseerd door partijen in de regio. De kwaliteit van het proces werkt direct door in de uitvoeringskracht van de visie. In Duitsland investeert men ook veel in het draagvlak onder kleine gemeenten. Mede door de betrokkenheid van bedrijven in de regio die zich mede verantwoordelijk voelen voor de ontwikkeling van het gebied, is de San Francisco Bay Area zo succesvol. In Thames Gateway heeft het visietraject zelf de bestuurlijke aandacht voor het gebied enorm doen toenemen. In de regio Frankfurt-Rhein/Main is zichtbaar dat beperkt politiek-bestuurlijk draagvlak onmiddellijk zijn uitwerking op de uitvoering heeft: deze blijft achter bij de oorspronkelijke plannen.

Het gaat om zowel maatschappelijk als bestuurlijk draagvlak. Aansluiting zoeken bij sleutelfiguren in de verschillende domeinen (aansprekende politici, bekende CEO's en andere publieke opiniemakers) en hen als het ware als 'ambassadeur' van de regio te laten optreden vergroot de herkenbaarheid. Juist ook tijdens de uitvoeringsfase moet de aandacht voor draagvlak niet onderschat worden. Wanneer een concept herkenbaar is en voortdurend wordt uitgedragen wordt het als het ware eigendom van partijen in de regio omdat het gaat over wat zij belangrijk vinden.

Streven naar draagvlak, vooral op politiek-bestuurlijk niveau, is vanzelfsprekend aan te bevelen. Door de visievorming te koppelen aan de identiteit van het gebied wordt het commitment van

partijen versterkt. Daarnaast laat onze studie nog andere mooie voorbeelden zien om aan draagvlak te werken. Ten eerste de regionale parlementen zoals deze in Duitse regio's voorkomen. Door vertegenwoordigers uit gemeenteraden te detacheren naar een regionaal parlement kan in een vroegtijdig stadium worden gewerkt aan draagvlak. Ten tweede zijn uitvoeringscontracten een mooi voorbeeld. Door met alle gemeenten uitvoeringscontracten te sluiten, wordt de doorwerking in lokale planvorming bevorderd. Dergelijke contracten komen bij voorkeur tot stand nog voordat de regionale planvorming is afgerond. Ten derde is de aandacht voor de positie van kleine gemeenten (door constructies waarin 'local heros' worden benoemd) aan te bevelen. Het 'local heroship' maakt een gemeente gedurende een korte periode het middelpunt van de samenwerking. Zo heeft iedere partner successen te vieren.

3.6 Tenslotte – Succesfactoren

Niet alle strategische of langetermijnvisies zijn uniek. Sommige zijn zonder al te veel problemen ook voor een willekeurige andere regio in Europa te gebruiken. Enigszins gechargeerd kunnen we stellen dat alle Europese metropolen bij de top-5 van Europa willen horen en dat iedereen inzet op kwaliteit van leven en een vitale economie. Bovendien wil iedere regio het perfecte vestigingsklimaat (vooral voor hoger opgeleiden) hebben. Interessant punt is echter wel dat de Randstad zich zal moeten onderscheiden van de andere regio's in Europa die vergelijkbare doelstellingen hebben. Dit betekent enerzijds dat uit de langetermijnvisie voor de Randstad best een zekere ambitie mag spreken. Het houdt tegelijkertijd ook in dat het in de komende jaren niet bereiken van de sprong naar de Europese top niet meteen als falend beleid mag worden geïnterpreteerd. De concurrentie is immers hevig.

Ons onderzoek heeft een aantal potentiële succesfactoren geïdentificeerd.

Door veel aandacht te besteden aan de **identiteit van de regio** zorgt men ervoor dat er bepaalde richting komt in het handelen van overheden en andere partijen. Succesvolle regio's gebruiken heel nadrukkelijk hun identiteit. Een opmerkelijke overeenkomst tussen de onderzochte regio's is dat zij allen veel investeren in de kwaliteit van de leefomgeving en dat ook uitdragen. Dit levert een positieve bijdrage aan het vestigingsklimaat, de herkenbaarheid en de identiteit van de regio.

Het is opmerkelijk dat veel succesvolle regio's ervoor zorgen dat de visie evenzeer partijen in de regio aanspreekt als daarbuiten. Als men er in de regio enthousiast van wordt, is het ook makkelijker en geloofwaardiger om het verhaal elders goed voor het voetlicht te brengen. Dat gebeurt ons inziens in de Randstad nu nog onvoldoende.

Strategische projecten kunnen een vliegwieleffect en een aanjaagfunctie hebben want zij trekken andere positieve ontwikkelingen aan. Dergelijke projecten hoeven niet allemaal ver van te voren worden uitgedacht. Visievorming en uitvoering kunnen prima parallel verlopen.

Het organiseren van **veerkracht in de samenwerking**, waardoor de regio zich in de uitvoering van de visie blijft aanpassen aan actuele (onverwachte) ontwikkelingen, is van groot belang. De toekomst is slechts in beperkte mate kenbaar en maakbaar. Flexibiliteit, zodat zowel visie als uitvoering kunnen worden aangepast aan nieuwe thematieken en veranderende omstandigheden is cruciaal.

De kans op succesvolle uitvoering neemt toe naarmate er meer **draagvlak** is, ook bij private partijen. Dit draagvlak vertaalt zich idealiter in private financiering. De praktijk leert ons dat commitment in woord eenvoudiger is verkregen dan commitment in daad. Innovatieve experimenten zijn nodig om deze middelen los te maken. Klein beginnen en later uitrollen is een daarbij het geldend devies.

Schaarste maakt bijzonder. Ook wanneer er voldoende geld beschikbaar is om uitvoering van de visie in concrete projecten te financieren is het toch (of misschien dan juist) zaak schaarste te creëren. Zo wordt verkomen dat een te uitgebreide uitvoeringsagenda ontstaat waarin projecten te weinig onderscheidend zijn en onvoldoende bijdragen aan de realisering van de visie.

Invulling geven aan een langetermijnvisie vraagt vaak om het **maken van keuzes**. Hiervoor al hebben we laten zien dat de regio Thames Gateway er in is geslaagd om boven de keuze tussen 'duurzaamheid' en 'economische ontwikkeling' uit te stijgen bij de ontwikkeling van het Olympische Park. In ons onderzoek zijn we een aantal schijnbare tegenstellingen tegengekomen die ons inziens juist niet vragen om het maken van keuzes. We noemen er hier twee.

Lokale oriëntatie versus regionale oriëntatie: Moet de visie nu inzetten op projecten die vooral de lokale situatie verbeteren of juist op projecten die de regio als geheel ten goede komen? Hier geldt het adagium dat het geheel (de regio) ook profijt heeft van verbetering van een deel van dat geheel (de lokale situatie). Tegelijkertijd doet ook het omgekeerde zich voor. Projecten die het imago van de regio of haar positie in Europa versterken, komen ook ten goede aan de lokale omstandigheden. Iedereen profiteert.

Focus op het binnenland versus focus op het buitenland: De visie voor de Randstad dient niet alleen een internationale (vooral economische) uitstraling te hebben. Ook op regionaal niveau moeten partijen en individuen zich achter de visie kunnen opstellen. Dit betekent ook aandacht voor cultuur, geschiedenis en identiteit. In de uitvoering van projecten dienen ook telkens beide perspectieven te worden verenigd.

De kunst ligt er naar onze mening in om telkens op zoek te gaan naar de **initiatieven die de paradoxen overstijgen** en gericht zijn op het verbinden van de uitersten. Op deze wijze kan er een visie ontstaan die recht doet aan de veelkleurigheid en complexiteit die de Randstad kenmerkt. Dit onderzoek laat zien dat juist dat een belangrijke succesfactor is als het gaat om de uitvoering van langetermijnvisies.