



Gert-Joost Peek

Veranderstad

Stedelijke gebiedsontwikkeling in transitie

Veranderstad

Stedelijke gebiedsontwikkeling in transitie



Hogeschool Rotterdam Uitgeverij

Colofon

ISBN: 90-5179-921-7

1^e editie, 2015

© Gert-Joost Peek

Coverfoto is gemaakt door Michaël Meijer, de foto's tussen de hoofdstukken zijn in 2015 gemaakt door Michaël Meijer in Merwe-Vierhavens Rotterdam.

Tekeningen op pagina 22 en 30 zijn gemaakt door Tomas Pasma, Jongens van de Tekeningen, tijdens Collegetour Stadsontwikkeling 2015 gemeente Dordrecht. De illustratie pagina 96 is van Made In 4Havens.

Dit boek is een uitgave van Hogeschool Rotterdam Uitgeverij
Postbus 25035
3001 HA Rotterdam

Publicaties zijn te bestellen via
www.hr.nl/onderzoek/publicaties

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen, in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur en de uitgever.

This book may not be reproduced by print, photoprint, microfilm or any other means, without written permission from the author and the publisher.

Veranderstad

Stedelijke gebiedsontwikkeling in transitie

Openbare Les

Gert-Joost Peek

Lector Gebiedsontwikkeling en Transitie management

17 november 2015

INHOUDSOPGAVE

1	Hoe organiseer je de veranderstad?	9
1.1	De stad als transitieplatform	9
1.2	Nieuwe bedrijvigheid	10
1.3	Organisatie van stedelijke gebiedsontwikkeling	12
1.4	Veerkrachtige en adaptieve stad	14
1.5	Leeswijzer en aanpak	17
2	Stedelijke gebiedsontwikkeling als productieketen	21
2.1	Grootschalige nieuwbouwproductie	22
2.2	Financiële meerwaarde uit schaalvoordelen	24
2.3	Lineair samenhangende productieketen	25
2.4	Aanbodgerichte publiek-private samenwerking	26
3	Stedelijke gebiedsontwikkeling als collectief proces	29
3.1	Adaptieve en crisisbestendige gebieden	30
3.2	Economische meerwaarde uit meervoudigheid	33
3.3	Circulaire samenhangende gebiedsexploitatie	34
3.4	Collectief georganiseerde vraag	37
4	Drie transities bepalen de verandering	41
4.1	Naar de nieuwe economie	41
4.2	Naar transitieplatform 'veranderstad'	43
4.3	Naar stedelijke gebiedsontwikkeling als collectief proces	45
5	Hoe is stedelijke gebiedsontwikkeling anders te organiseren?	49
5.1	Isolationistisch organisatieparadigma	49
5.2	Autonome ontwikkelstrategieën gericht op innovatie in netwerken	52
5.3	Aansluiten op rolveranderingen in de praktijk	55
6	Stedelijke gebiedsontwikkeling anders organiseren in Merwe-Vierhavens	61
6.1	Rolverandering	61
6.2	Nieuwe samenwerkingsvormen	65
6.3	Nieuwe businessmodellen	68

7	Veranderopgave met het onderwijs	73
7.1	Meer aandacht voor exploitatie, beheer en onderhoud in curricula	73
7.2	Meer aandacht voor verbinding van techniek, economie en organisatiekunde	75
7.3	Onderzoek vanuit actor-netwerktheorie en actieonderzoek	76
7.4	Docenten professionaliseren door onderzoek in kenniscentra	76
8	Onderzoek van het lectoraat	79
8.1	Impactmeting Stadsinitiatief de Luchtsingel	79
8.2	Praktijkleergang De Nieuwe Wibaut	82
8.3	Professionaliseren van coöperatieve gebiedsontwikkeling	84
8.4	Iconische gebruikers in gebiedsontwikkeling Merwe-Vierhavens	86
8.5	Stedelijke professional in zelforganiserende stedebouw	87
8.6	Gamechangers-expeditie 'Anders Denken, Anders Doen'	89
8.7	Overige publicaties	91
	Dankwoord	95
	Referenties	97
	Over de auteur	105

Hoe organiseer je de veranderstad?

'Zo zie ik mijn stad: als een broedplaats van sociale en economische vernieuwing, waar bewoners en bedrijven uit alle windstreken zich thuis voelen en het initiatief nemen. Waar niet je afkomst telt, maar je talent, opleiding en ambitie. Waar kleinkinderen van ongeschoolde, vaak analfabete arbeidsmigranten studeren aan de universiteit. Als ik om mij heen kijk als ik de universiteit of een hogeschool bezoek in mijn stad, ben ik vol vertrouwen in de toekomst, net zoals die trotse grootouders.'

Dit is de visie van de burgemeester van Rotterdam, Ahmed Aboutaleb, opgetekend in zijn Elsevier/H.J. Schoo-lezing getiteld 'De roep van de stad' (Aboutaleb, 2015). Het is een pleidooi voor en van krachtige metropolitane regio's. Daar wonen de mensen en wordt het geld verdiend. En daar horen meer budget en bestuurlijke bevoegdheden bij. Wil je de wereld veranderen, verander dan de stad. En geeft bovenal de stad de mogelijkheden om dit veranderproces zelf vorm te geven. Er is een stedelijke revolutie gaande. Steden en metropoolregio's zijn de motoren voor sociale, economische en wetenschappelijke ontwikkeling. Steden zullen in toenemende mate beeldbepalend zijn op het wereldtoneel (zie ook: Barber, 2013).

1.1 De stad als transitieplatform

Ik hoor in 'De roep van de stad' vooral een behoefte aan ruimte voor zelforganisatie, voor autonomie in verbondenheid. Rotterdam is meer dan de havenstad en de woonstad, meer dan de uitvoerder van woningbouwprognoses van het rijk en doorvoeder van in- en exportgoederen van het Europese achterland.

Maakstad en stromenstad

Rotterdam kan ook een *maakstad* met een stedelijke creatieve industrie en een *stromenstad* met een stedelijke circulaire industrie zijn en zo een spilfunctie vervullen in de verandering naar een nieuwe economie, die volgens Rifkin (2011) het gevolg is van de verregerende digitalisering met meer aandacht voor duurzaamheid, herkomst, productiemethoden en kwaliteit. Aboutaleb (2015)

ziet nieuwe creatieve ondernemers, die niet op een zielloos bedrijventerrein aan de rand van de stad willen zitten, maar op een inspirerende plek *in* de stad waar kruisbestuiving plaatsvindt met andere ondernemers en contact is met de klant. En hij voorziet eveneens een transitie van de traditionele industrie en de tuinbouw in de Metropoolregio Rotterdam Den Haag van een petrochemische naar een biochemische infrastructuur, naar hergebruik van CO₂ als grondstof in de tuinbouw en naar slimme energienetten waarbij industriële restwarmte wordt gebruikt om huishoudens of kassen te verwarmen, en gebruikmakend van duurzame transportsystemen. De stad is in de positie om als transitieplatform te fungeren.

Veranderstad

Om tevens maakstad en stromenstad te worden, is het essentieel dat Rotterdam weet in te spelen op de transitie naar een circulaire economie en gebruik weet te maken van de ondernemende creativiteit van haar burgers, bedrijven en kennisinstellingen in regionaal verband. Daarom heb ik mijn openbare les de titel *Veranderstad* geven. Wil de stad *veranderen* in een maakstad en stromenstad, dan zal dit veranderen zelf *anders* moeten gaan. Aboutaleb (2015) legt in zijn lezing de nadruk op de randvoorwaarden voor steden die moeten veranderen: *‘Volgens mij ziet de rijksoverheid de steden te veel als uitvoeringsorganisaties van het rijksbeleid, terwijl de stadsregio's juist het centrum zijn van innovatie, creativiteit en economische vernieuwing. [...] Ik roep de regering en parlement op de metropolitane ontwikkeling in woord en daad met kracht te ondersteunen, voor onze burgers, voor onze welvaart en in het landsbelang, gelet op de internationale ontwikkelingen. Met andere woorden: geef stedelijke regio's meer budget en bevoegdheden.’* Natuurlijk is het belangrijk dat steden – meer dan nu – in staat gesteld worden de eigen toekomst vorm te geven, maar voordat naar het rijk gewezen wordt, is het goed om aandacht te hebben voor het eigen vermogen om anders te werken.

De centrale vraag voor mijn lectoraat Gebiedsontwikkeling en Transitie management is: *hoe moet de organisatie van stedelijke gebiedsontwikkeling veranderen wil de stad een transitieplatform zijn? Oftewel: hoe organiseer je de veranderstad?*

1.2 Nieuwe bedrijvigheid

Het lectoraat Gebiedsontwikkeling en Transitie management is onderdeel van het kenniscentrum Duurzame HavenStad. Dit kenniscentrum heeft als missie praktijkgericht onderzoek te verrichten voor beter onderwijs, een attractieve klimaatbestendige deltastad en een duurzame, efficiënte en innoverende haven. Het onderzoek binnen het kenniscentrum is georganiseerd in onderzoekslijnen. Het lectoraat Gebiedsontwikkeling en Transitie management werkt samen met de lectoraten Havenontwikkeling en Revolutie in de Maakindustrie in de onderzoekslijn Nieuwe bedrijvigheid voor Rotterdam (NB4R) aan de onderzoeksvraag: *welke technische, economische en bestuurlijke ‘enablers’ voor*

vestiging, diensten en arbeid moeten op korte termijn worden gerealiseerd om nieuwe (circulaire, lokale, laterale) bedrijvigheid in Rotterdam kansrijk te maken?

Circulaire, lokale en laterale economie

Zowel de haven als de stad vormt een belangrijke basis voor het economisch potentieel van Rotterdam, maar dat potentieel moet wel ontwikkeld blijven. In de onderzoekslijn zien wij drie belangrijke veranderingen waarop industrie en diensten in zowel haven als stad moeten aansluiten. Ten eerste is dat de noodzaak om een *circulaire* economie te creëren die de materiaalstromen sluit, door te voorkomen dat afvalstoffen ontstaan en ervoor te zorgen dat materialen zo hoogwaardig mogelijk hergebruikt kunnen worden en vernietiging van waarde wordt vermeden. Ten tweede moeten productieprocessen zoveel mogelijk gebruik gaan maken van *lokaal* aanwezige grondstoffen en hulpbronnen en daarmee onnodig transport vermijden. Tevens ontstaat hierdoor aandacht voor de impact van activiteiten op de directe omgeving. Daardoor groeit het belang van lokale handelstransacties, die mogelijk gemaakt worden door de opkomst van de digitalisering en robotisering van de maakindustrie en de opkomst van 3D printen (*smart industry*) en resulteren in het reshoring van industriële activiteiten. Ten derde moeten deze handelstransacties in toenemende mate *lateraal* worden bestuurd, zodat ongelijksoortige spelers producten en diensten rechtstreeks met elkaar uitwisselen en daarbij de tussenpersonen elimineren die marginale kosten hoog houden. Relaties zijn dan niet meer hiërarchisch van aard, maar komen veeleer 'organisch' tot stand vanuit een dynamische veelheid aan parallelle verbanden mits daarvoor voldoende voedingsbodem aanwezig is.

Nieuwe bedrijvigheid in oude havengebieden

De onderzoekslijn richt zich op de wijze waarop de nieuwe economie in Rotterdam kan worden gefaciliteerd en de voorwaarden die daarvoor moeten worden geschapen. We concentreren ons op kansrijke segmenten, waarin de verwevenheid tussen haven en stedelijke economie latent of reeds aanwezig is en waar veel ontwikkeling in is, zoals de *maak- en designindustrie*, de *biobased en circulaire industrie* en de *maritieme diensten*. De gebieden waar deze nieuwe bedrijvigheid bij uitstek kan worden gevestigd, zijn de verouderde gebieden tussen haven en stad. Deze gebieden zijn met de 'oude' economie aan het einde van hun levenscyclus en vormen bij uitstek een proeftuin waarbij synergie tussen haven en stad weer tot leven kan komen.

Nieuwe sturingsmechanismen

De onderzoekslijn Nieuwe bedrijvigheid voor Rotterdam (NB4R) vertrekt niet zozeer vanuit het maakbaarheidsprincipe, maar vanuit de gedachte dat er op korte termijn nieuwe flexibele sturingsmechanismen en denkpatronen moeten komen. Publieke en private partijen zoeken naar nieuwe vormen van ontwikkeling,

financiering en sturing, die het mogelijk maken dat bedrijven, burgers en maatschappelijke organisaties veel meer een eigen rol in de ontwikkeling van de havenstad spelen. Het in de praktijk toepassen en volgen van experimentele vernieuwende praktijken vormt een belangrijk onderdeel van het onderzoek. We duiden de veranderingen in bedrijvigheid, doen aanbevelingen voor het inrichten van de voorwaarden voor de nieuwe bedrijvigheid en interveniëren waar mogelijk om te experimenteren en volgen reeds ingezette experimenten.

1.3 Organisatie van stedelijke gebiedsontwikkeling

Het lectoraat Gebiedsontwikkeling en Transitie management richt zich binnen de onderzoekslijn specifiek op nieuwe sturingsmechanismen die onderdeel zijn van de stedelijke gebiedsontwikkeling: *hoe kan stedelijke gebiedsontwikkeling bijdragen aan de vestiging van nieuwe bedrijvigheid in de stad?* Binnen de nieuwe bedrijvigheid ligt de focus op de creatieve maakindustrie die zich graag in de stad vestigt, maar ook op de circulaire industrie waar het gaat om de stromen van het stedelijk metabolisme.

Creatieve maakindustrie

Door ICT is werken steeds meer *foot-loose* geworden. Kenniswerkers werken thuis, in het openbaar vervoer, bij de klant of in het café, terwijl het kantoor vooral een ontmoetingsplek is. Deze ontwikkeling slaat met de opkomst van *digital manufacturing* en andere technologieën, zoals LED-verlichting en substraten, over naar de secundaire en primaire sector van de economie. Maakindustrie veroverd, net als landbouw, langzamerhand weer een plek in de stad. De nieuwe industrie is schoon en levert weinig hinder op en gaat daardoor beter samen met wonen en andere stedelijke functies. Het gaat veelal om startups en kleine creatieve bedrijven. In Rotterdam wordt clustering van deze bedrijven gestimuleerd in Het Zomerhofkwartier ('Maakkwartier') en in Merwe-Vierhavens ('Maakhavens') en RDM-Campus, samengebracht in het 'Rotterdam Innovation District'. De bedrijven zoeken elkaar op om faciliteiten te delen, maar vooral ook vanwege een creatieve atmosfeer met veel gelijkgestemde ondernemers, en een creatieve reputatie van de locatie bij opdrachtgevers. Hier passen een onaffe, ruige vestigingsomgeving en goedkope ruimte, maar ook een goede bereikbaarheid en sociale veiligheid (Smit, 2012). Binnen de onderzoekslijn stellen we de volgende vragen: *Voor welke creatieve maakindustrieën is Rotterdam aantrekkelijk en hoe kan stedelijke gebiedsontwikkeling deze aantrekkelijkheid vergroten? Hoe kan creatieve maakindustrie bijdragen aan een attractieve klimaatbestendige stad?*

Circulaire industrie

Het stimuleren van de vestiging van creatieve maakindustrie is grotendeels een lokale, gebiedsgebonden opgave. Voor het stimuleren van een stedelijke circulaire industrie speelt de opgave door alle schaalniveaus heen, van huishouden tot en met de regio. De stad zelf is een bron. De stad is een grote verzameling van voorraden,

zoals aardlagen, vegetatie, infrastructuur, gebouwen en de daar levende populaties. En de stad is een doorvoerhuis van vele stromen, zoals energie in vele vormen, water, voedsel, materiaal en geproduceerde en gebruikte producten en alle data die hiermee gemoeid gaan. Eerder onderzoek van het kenniscentrum naar het metabolisme van de stad (Doepel, 2012) laat zien dat tegelijkertijd besparen, afval en emissies reduceren en de leefbaarheid verhogen mogelijk is wanneer we stedelijke cycli van gebruik sluiten. Onderzoek van het lectoraat Waterinnovatie (De Graaf, 2012) toont aan dat er nog meer gebruikswinst te behalen valt wanneer we de stad en het omringende wateroppervlak als één geheel beschouwen en op zoek gaan naar nieuwe combinaties van verstedelijking en waterbeheer. Stromenstad vraagt om een integrale benadering van stad, havens en omringend achterland. Binnen de onderzoekslijn stellen we de volgende vragen: *Wat is het circulaire potentieel van de Rotterdamse regio? Hoe kan stedelijke gebiedsontwikkeling bijdragen aan de ontwikkeling van een stedelijke circulaire industrie?*

Stedelijke gebiedsontwikkeling

Het is technologische innovatie die nieuwe bedrijvigheid voortstuwt. De belemmeringen zijn vooral organisatorisch en financieel van aard en hebben ook verband met de wijze waarop het proces van stedelijke gebiedsontwikkeling is georganiseerd (Franzen et al., 2011; Peek en Van Remmen, 2012). We willen weten hoe dit proces eruit moet zien om ten dienste te kunnen staan van de maakstad en de stromenstad. Maakstad vraagt bijvoorbeeld om het op gelijkwaardige wijze meenemen van bedrijvigheid in de traditionele op woningen, kantoren en winkels gerichte stedelijke planologie. En stromenstad vraagt bijvoorbeeld om een inventarisatie van mogelijke cycli van gebruik en matches van vraag en aanbod over de traditionele grenzen van bestuur en eigendom heen.

De Zeeuw (2007) definieert gebiedsontwikkeling als *'de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de (her)ontwikkeling van een gebied'*. Het gaat om *'de ontwikkeling van een afgebakend gebied in al zijn facetten, gericht op het op een lijn brengen van publieke, private en particuliere belangen die bestuurlijke en sectorale grenzen doorsnijden'* (RLG, 2007). Gebiedsontwikkeling is daarmee een complexe opgave. Inhoudelijk doordat zij allerlei (vastgoed)projecten in het gebied in samenhang moet verbinden en procesmatig doordat zij allerlei partijen met gebiedsgebonden belangen in samenwerking moet verbinden. De belofte van gebiedsontwikkeling is dat de inhoudelijke samenhang resulteert in meerwaarde voor de betrokken partijen. Daarom willen partijen samenwerken. Gebiedsontwikkeling moet resulteren in kaders en randvoorwaarden voor project- en gebiedoverstijgende synergie (Peek, 2006). In de volgende hoofdstukken gebruik ik deze op synergie gerichte interpretatie van stedelijke gebiedsontwikkeling als leidraad voor de beschrijving van de benodigde verandering.

Stedelijke gebiedsontwikkeling zal zich nieuwe denkpatronen en sturingsmechanismen eigen moeten maken. Binnen de onderzoekslijn richt het lectoraat zich in het bijzonder op de volgende onderzoeksvragen: *Hoe kan stedelijke gebiedsontwikkeling worden georganiseerd om bij te dragen aan de ontwikkeling van Rotterdam en omgeving als maakstad en stromenstad? Wie neemt hierbij welke rollen in? Welke samenwerkingen zijn nodig? Welke onderliggende businessmodellen maken deze ontwikkeling mogelijk? Welke vaardigheden vraagt dit van deelnemers in het stedelijke gebiedsontwikkelingsproces?*

In hoofdstuk 6 maak ik een begin met het beantwoorden van deze vragen door te beschrijven hoe rolverandering van partijen mogelijkheden creëert voor nieuwe samenwerkingsvormen en nieuwe businessmodellen in Merwe-Vierhavens (M4H), onderdeel van de Rotterdamse Stadshavens.

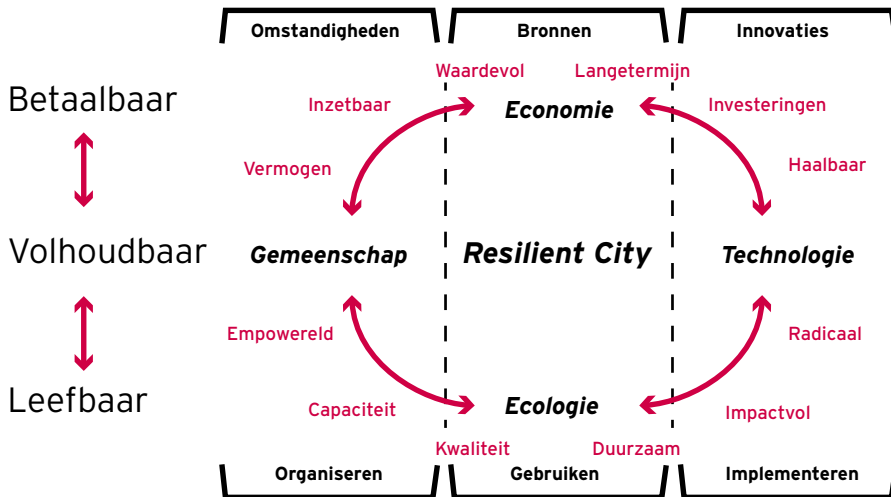
1.4 Veerkrachtige en adaptieve stad

Stedelijke gebiedsontwikkeling is niet enkel gericht op het faciliteren van creatieve maakindustrie en circulaire industrie in de stad. En hoewel in deze economische doelen, ook ecologische en sociale ambities verankerd zijn, is dit niet genoeg om de inspanningen van stedelijke ontwikkeling aan af te meten. Hiervoor wordt internationaal het concept van *resilience* oftewel veerkracht gebruikt.

Resilience

Resilience of veerkracht is de capaciteit van een sociaal, economisch en ecologisch systeem om te kunnen gaan met een gevaarlijke gebeurtenis, trend of verstoring, te reageren of reorganiseren zonder dat de wezenlijke functie, identiteit en structuur van het systeem wordt aangetast en het vermogen om zich aan te passen, te leren en te transformeren, behouden blijft (IPCC, 2014).

Actuele opgaven in de stad gaan over de veerkracht en het adaptief vermogen die nodig zijn voor een toekomstbestendige duurzame havenstad Rotterdam. Deze zijn leidend in de verandering van stedelijke gebiedsontwikkeling; het faciliteren van nieuwe bedrijvigheid in de stad is hier onderdeel van. De dialoog, die we als kenniscentrum in de afgelopen jaren met Pratt Instituut New York hebben gevoerd over dit onderwerp, heeft tot een theoretisch kader voor de *Resilient City* van figuur 1 geleid dat inzicht geeft in de complexe overkoepelende opgave.



Figuur 1. Theoretisch kader Resilient City (bewerking van Model for inclusive innovation for resilience and adaptation in: Rotterdam University en Pratt Institute New York, 2014)

Waardecreatie als collectieve opgave

In het theoretisch kader voor de *Resilient City* is de organisatie van stedelijke ontwikkeling nadrukkelijk gepositioneerd als een opgave waarin lokale gemeenschappen centraal staan. Deze gemeenschappen dienen in de omstandigheid te zijn dat zij hun vermogens waardevol en langdurig in kunnen zetten en duurzaam gebruik kunnen maken van deze inzet en andere bronnen die bijdragen aan de kwaliteit van leven. Organiseren met en vanuit lokale gemeenschappen is een belangrijke manier om veerkracht en aanpassingsvermogen te borgen. Lokale gemeenschappen zijn in tijden van crisis en rampspoed, wanneer op institutionele ondersteunende systemen wordt bezuinigd of wanneer deze overbelast of zelfs afwezig zijn, op zichzelf aangewezen. We onderzoeken daarom wat collectieve organisatievormen, zoals lokale gemeenschappen, kunnen betekenen voor de opgave van waardecreatie als de kern van stedelijke gebiedsontwikkeling. Dit sluit goed aan bij de actuele maatschappelijke trends van actief burgerschap en sociaal ondernemen.

Vanuit een ander organisatieparadigma

Het centraal stellen van de lokale gemeenschap in de organisatie van stedelijke gebiedsontwikkeling mag dan wellicht logisch zijn vanuit veerkracht en aansluiten op het huidige trends, het staat ver weg van de nu gebruikelijke werkwijze van professionals van gemeenten en bouw- en vastgoedpartijen. Ik maak met deze openbare les inzichtelijk dat de stad organiseren vanuit collectieven, om een ander organisatieparadigma vraagt. Het is daarmee niet evident dat de noodzaak van deze verandering en de gevolgen ervan voor de huidige aanpak, door alle betrokken actoren worden gezien. En toch gebeurt het al, op kleine schaal, en kunnen we ervan leren.

Leefbaar, betaalbaar en volhoudbaar

Naast het helpen duiden van de organisatieopgave van stedelijke ontwikkeling, geeft het theoretisch kader voor de *Resilient City* drie heldere criteria voor het meten van de mate waarin of de ontwikkeling leidt tot een veerkrachtige en adaptieve stad, te weten: leefbaarheid, betaalbaarheid en volhoudbaarheid. Actie is nodig, want de leefbaarheid staat onder druk. Actuele bedreigingen zijn leegstand, werkloosheid, luchtvervuiling en wateroverlast. Deze bedreigingen zijn in Rotterdam groter dan in de drie andere grote steden in de Randstad (Aboutaleb, 2015). *Resilience* staat dan ook centraal in het gemeentelijke programma Duurzaam 2015-2018 met als speerpunten een groene, gezonde en toekomstbestendige stad, schonere energie tegen lagere kosten en een sterke en innovatieve economie. En het *Rotterdam Climate Initiative* richt zich op het aanpakken van oorzaken en gevolgen van klimaatverandering, terugdringen van geluidsoverlast en het bevorderen van energie-efficiëntie en luchtkwaliteit (Climate Initiative, 2015).

Tegelijkertijd staat ook de betaalbaarheid van het benodigde ingrijpen onder druk. De lage economische groei en de hoge werkloosheid hebben een negatief effect op de gemeentelijke opbrengsten uit vastgoed en grondexploitatie en het beroep op gemeentelijke bijstand loopt nog altijd op. Gunstige effecten van economisch herstel op de gemeentebegroting laten nog op zich wachten (Bestuursdienst Gemeente Rotterdam, 2014).

De uitdaging ligt niet alleen in het kunnen doen van investeringen in leefbaarheid nu, maar ook in het kunnen volhouden op de lange termijn. Wij zullen de komende decennia worden geconfronteerd met een grote beheer-, onderhoud- en vervangingsopgave in de woningvoorraad, terwijl landelijk de bevolkingsgroei en de beroepsbevolking af zullen nemen. De bestaande vastgoedvoorraad in Nederland vertegenwoordigt een waarde van ongeveer tweeduizend miljard euro. We voegen aan deze voorraad ieder jaar maximaal één procent toe. Deze voorraad veroudert en kampt met leegstand en de energieprestatie is matig. Ter illustratie: per 1 april 2014 waren bijna 2,5 miljoen woningen (van in totaal 7,3 miljoen) voorzien van een energielabel. Circa 20 procent van de woningen heeft een groen label (A, A+ en A++, B). De meerderheid van de woningen heeft energielabel C (30 procent), D (25 procent) of lager (Compendium, 2015).

Ik vermoed dat het antwoord op de uitdagingen van de drieslag leefbaar, betaalbaar en volhoudbaar, te vinden is in een op gemeenschappen gebaseerde organisatie van stedelijke gebiedsontwikkeling. Ik schets hiervoor in hoofdstuk 3 'Stedelijke gebiedsontwikkeling' het collectief proces als lonkend perspectief en onderbouw dit vermoeden met verwijzing naar de actuele discourses in stedelijke ontwikkeling van Smart City en Stadmakers in hoofdstuk 6 en de praktijk van Merwe-Vierhavens (M4H) in hoofdstuk 7. Dit is de richting waarin

we zoeken naar antwoorden op onze centrale vraag: *hoe organiseer je de veranderstad?*

17

1.5 Leeswijzer en aanpak

Deze openbare les bestaat uit acht hoofdstukken. In de inleiding is de centrale vraag voor het onderzoek van het lectoraat toegelicht. We onderzoeken hoe de stad zich kan ontwikkelen tot een transitieplatform: een veranderstad. We richten ons – binnen de onderzoekslijn Nieuwe bedrijvigheid voor Rotterdam (NB4R) – specifiek op de kansen die de introductie van de creatieve maakindustrie en circulaire industrie in de stad biedt en op de manier waarop deze kansen in stedelijke gebiedsontwikkeling kunnen worden benut. Overstijgend doel is bij te dragen aan een veerkrachtige en adaptieve stad. Dit betekent dat stedelijke gebiedsontwikkeling moet leiden tot betaalbare en volhoudbare leefbaarheid. Onze veronderstelling is dat veerkracht en adaptief vermogen het best ontwikkeld worden door lokale gemeenschappen in de organisatie van stedelijke gebiedsontwikkeling centraal te stellen.

Waar komen we vandaan en waar willen wij naar toe?

In hoofdstuk 2 'Stedelijke gebiedsontwikkeling als productieketen' beschrijf ik aan de hand van de in paragraaf 1.3 op synergie gebaseerde omschrijving van stedelijke gebiedsontwikkeling allereerst de dominante aanpak van voor de economische crisis van 2008 en bekritiseer deze vanuit betaalbaarheid, volhoudbaarheid en leefbaarheid. Ik maak hierbij gebruik van ideaaltypen, dat wil zeggen dat ik sommige elementen, die kenmerkend voor de betreffende aanpak de zijn, benadruk en andere minder kenmerkende zaken weglaat (vergelijk Zijdeveld 1988). Ideaaltypen zijn intellectuele hulpmiddelen, maar vormen geen empirische weergave van de werkelijkheid (Van Steenbergen, 2003). Voor de kritiek maak ik dankbaar gebruik van het werk van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) en concludeer dat de aanpak niet crisisbestendig is gebleken en heeft geleid tot perverse prikkels en grote financiële verliezen en heeft bijgedragen aan het huidige leegstandsprobleem. Verandering is noodzakelijk.

In hoofdstuk 3 'Stedelijke gebiedsontwikkeling als collectief proces' ontwerp ik in hetzelfde stramien de ideaaltypische gewenste aanpak. Ik maak gebruik van praktijkgerichte literatuur. Vele kenmerken van de 'nieuwe stijl'-aanpak zijn al toegepast, maar als geheel is deze aanpak een wensbeeld gebaseerd op positieve bijdragen aan de criteria van betaalbaarheid, volhoudbaarheid en leefbaarheid. Ik concludeer dat gebiedsontwikkeling dient te veranderen van een publiek-private samenwerking gericht op het projectmatig in een keten organiseren van aanbod van vastgoed, naar een proces dat het mogelijk maakt om vanuit maatschappelijke initiatieven de vraag naar stedelijke kwaliteit collectief te organiseren. Figuur 2 geeft een overzicht van de belangrijkste verschillen tussen de aanpakken.

Synergie	Hoofdstuk 2 Stedelijke gebiedsontwikkeling als productieketen	Hoofdstuk 3 Stedelijke gebiedsontwikkeling als collectief proces
Resultaat	Realiseren van grootschalige nieuwbouwplannen	Concretiseren van visie voor adaptieve en crisisbestendige gebieden
Meerwaarde	Financiële meerwaarde uit schaalvoordelen	Economische meerwaarde uit meervoudigheid
Samenhang	Lineair samenhangende productieketen	Circulaire samenhangende gebiedsexploitatie
Samenwerking	Publiek-private samenwerking bepaalt het aanbod	Collectief georganiseerde vraag vanuit het bestaande

Figuur 2. Basiskenmerken ideaaltypische aanpakken van gebiedsontwikkeling

Wat is er nodig om daar te komen?

Nu uitgangspositie en richting zijn bepaald, kunnen we de verandering vormgeven. In hoofdstuk 4 'Drie transities bepalen de verandering' duid ik de drie samenhangende veranderingen (naar de nieuwe economie, naar het transitieplatform Veranderstad en naar stedelijke gebiedsontwikkeling als collectief proces) als transities. Ik put hiervoor uit literatuur van transitiekunde, transitie management, organisatiekunde en verandermanagement en zie belangrijke overeenkomsten tussen de drie veranderingen. Een transitie wordt ongeacht het object omschreven als een fundamentele en veelomvattende verandering.

Dit brengt mij ertoe om in hoofdstuk 5 'Hoe is stedelijke gebiedsontwikkeling anders te organiseren?' op zoek te gaan naar de drie paradigma's die de verschillen tussen wijzen van organiseren bepalen. Vervolgens vertaal ik deze paradigma's naar drie ideaaltypische stedelijke ontwikkelstrategieën. Met name de basisstructuur voor interorganisatorisch handelen, zoals ik deze vanuit de paradigma's redenerend heb bepaald, is cruciaal voor de verschillen tussen de strategieën: opereren als eenheid, opereren in een keten of opereren in een netwerk. Een fundamentele keuze voor handelen in netwerken opent de weg naar stedelijke gebiedsontwikkeling als een collectief proces van zelforganisatie. Een dergelijke vertaalslag van paradigma's naar stedelijke gebiedsontwikkeling is naar mijn weten nog niet eerder gemaakt en ik ben dan ook zeer benieuwd naar (academische) kritiek en vervolgonderzoek.

Hoe gaat het in de praktijk?

In hoofdstuk 6 'Stedelijke gebiedsontwikkeling anders organiseren in Merwe-Vierhavens' illustreer ik de transitie van rolverandering naar nieuwe samenwerkingsvormen en businessmodellen, met praktijkvoorbeelden uit dit deelgebied van Stadshavens. Hier is bewust gekozen voor een andere ontwikkelstrategie, die uitgaat van een heldere visie op het gebied dat zich moet ontwikkelen tot maakstad en die ruimte biedt aan lokale initiatieven en

zelforganisatie. De voorbeelden sterken mij in de overtuiging dat het niet alleen de rolverandering van burgers en ondernemers naar initiatiefnemers is die de verandering van stedelijke gebiedsontwikkeling bepaalt, maar dat dat vooral ook de rolverandering van de gevestigde institutionele partijen is, die zich in nieuwe verbanden organiseren en visievorming stimuleren en als grondeigenaren los durven te komen van sturen op te realiseren eindbeelden.

Loslaten van eindbeelden is wellicht makkelijker in tijden van economische neergang. Nu sommige vastgoedmarkten weer aantrekken, komt stedelijke gebiedsontwikkeling als productieketen weer op gang. Vraag is hoe erg dat is, wanneer de aanpak maar is ontdaan van perverse prikkels en duurzaamheid is geïncorporeerd. Ik sluit niet uit dat, hoewel op meta-niveau wordt gesteld dat de drie paradigma's elkaar uitsluiten, in de praktijk mengvormen ontstaan. Mooie opgave om Merwe-Vierhavens (M4H) vanuit dit perspectief te onderzoeken.

De verandering van stedelijke gebiedsontwikkeling is een transitie en transities duren lang en kunnen grillig verlopen. Met deze openbare les probeer ik bij te dragen aan een kantelpunt op korte termijn en aan een verandering zonder al te veel nevenschade. Het is daarom van belang niet alleen niches te stimuleren, maar ook aandacht te hebben voor de rolverandering van regimespelers. Lonkend perspectief is een stad die niet achter de transitie naar de nieuwe economie aanhobbelt, maar als transitieplatform de toon zet. De burgemeester van Rotterdam heeft dat begrepen. Het is aan ons als onderwijs- en onderzoeksinstelling hem te helpen met het stimuleren van het nieuwe, maar belangrijker nog, met het uitfasen van oude werkwijzen.

De hoofdstukken 7 'Veranderopgave met het onderwijs' en 8 'Onderzoek van het lectoraat' zijn zelfstandig te lezen en geven achtereenvolgens mijn beeld van de kansen om studenten en docenten voor te bereiden op de transitieopgave weer en een overzicht van de onderzoekactiviteiten en publicaties tot nu toe.



Stedelijke gebiedsontwikkeling als productieketen

Om te weten wat er moet veranderen aan de organisatie van stedelijke gebiedsontwikkeling, om van Rotterdam een veerkrachtige en adaptieve maakstad en stromenstad te maken, moeten we allereerst inzicht in het proces van gebiedsontwikkeling hebben. Onze referentie is de gebiedsontwikkeling van voor de economische crisis van 2008. Het is deze aanpak die niet crisisbestendig is gebleken. Leefbaarheid, betaalbaarheid en volhoudbaarheid stellen andere eisen dan financiële winstgevend aan stedelijke gebiedsontwikkeling.

In dit hoofdstuk beschrijf ik de stedelijke gebiedsontwikkeling van voor 2008 aan de hand van de in paragraaf 1.3 op synergie gebaseerde omschrijving van stedelijke gebiedsontwikkeling. Ik maak duidelijk wat de mechanismen van deze 'oude stijl'-aanpak zijn en waarom verandering urgent is.

Stedelijke gebiedsontwikkeling als productieketen

Deze aanpak van stedelijke gebiedsontwikkeling:

- resulteerde in grootschalige nieuwbouwproductie van woningen, kantoren, winkels en bedrijfsruimte en
- creëerde meerwaarde uit schaalvoordelen die door transactie werd geïncasseerd
- door partijen die deelnamen aan een lineair samenhangende productieketen,
- die werd georganiseerd binnen een aanbodgerichte publiek-private samenwerking.

In figuur 3 is de aanpak getypeerd met de drie V's van Verwerven, Volume en Verkopen: eerst gronden verwerven, dan een groot volume aan vastgoed erop realiseren en vervolgens verkopen aan woningeigenaren en investeerders.



Figuur 3. Typering van Stedelijke gebiedsontwikkeling als productieketen als Verwerven, Volume en Verkopen

2.1 Grootschalige nieuwbouwproductie

Het begrip 'gebiedsontwikkeling' vond definitief ingang in het ruimtelijke-orderingsbeleid met de Nota Ruimte uit 2006. Gebiedsontwikkeling refereert aan de aanpak waarmee de grootschalige bouwproductie-opgave van VINEX-wijken en stedelijke Sleutelprojecten uit de voorgaande Vierde Nota Ruimtelijke Ordening Extra (VINEX) uit 1991 was gerealiseerd. Gemeenten kozen daarbij steeds vaker voor het model van ontwikkelingsplanologie, dat door vroegtijdig en intensief samen te werken en te overleggen met geïnteresseerde marktpartijen, de zekerheid van het realiseren van de toenmalige grootschalige bouwopgave gaf (WRR, 1998; Hobma, 2004; Rli, 2014). Dit vanuit een groot geloof in maakbaarheid.

Toename vastgoedvoorraad

De aanpak met gebiedsontwikkeling heeft geresulteerd in een groot volume aan nieuwbouw. In 2008 was de bouwproductie met ruim 35 procent gestegen ten opzichte van 1990. In dezelfde periode steeg het bebouwd oppervlak met 22 procent, net als het aantal woningen. Het vloeroppervlak aan winkels nam met ongeveer een kwart toe. Dit valt in het niet bij de toename van het verhuurbare vloeroppervlakte aan kantoren, dat tussen 1990 en 2008 steeg met een schokkende 68 procent (Compendium, 2015; Statline, 2015).

Overaanbod, leegstand en economische crisis

Van de 49,6 miljoen vierkante meter kantoorvloeroppervlakte in Nederland staat in 2015 gemiddeld ruim 17 procent leeg. Dit percentage neemt nog steeds toe. De leegstand concentreert zich in de Randstad, in het bijzonder rondom Amsterdam en in het Rijnmondgebied. In Rotterdam is de leegstand 20 procent. Van de 30,8 miljoen vierkante meter winkelvloeroppervlakte in Nederland staat in 2015 ruim 9 procent leeg. Dit percentage stijgt sinds 2008. De winkelleegstand concentreert zich vooral aan de randen van Nederland, voor een deel in krimpgebieden zoals in Friesland en delen van Groningen. In Rotterdam is de winkelleegstand iets meer dan 10 procent (Compendium, 2015). Begin 2013 stonden nagenoeg 401.000 woningen (dat is bijna 5,5 procent van de totale voorraad van 7,3 miljoen woningen), waaronder 25.000 nieuwbouwwoningen, te koop of te huur (Compendium, 2015; Statline, 2015).

Mede als gevolg van het overaanbod vallen gebiedsontwikkelingen stil of ze worden inhoudelijk aangepast of in de tijd gefaseerd. Zo wacht 38.000 hectare aan braakliggende grond op aangekondigde maar uitgestelde of gecancelde bouwplannen (Bergevoet & Tuijl, 2013). Leegstand heeft negatieve gevolgen voor bestaande stedelijke gebieden, die in een neerwaartse spiraal van functionele veroudering en verloedering kunnen belanden. Daarnaast is een deel van het vastgoed 'onder water' komen te staan, wat betekent dat de waarde van het gebouw lager is dan de hypotheeksom. Deze doorwerking van overaanbod van vastgoed in koopkracht en financiering heeft gevolgen voor de economische groei (Buitelaar et al., 2013).

Negeren fundamentele marktontwikkelingen

Buitelaar et al. (2013) beargumenteren dat er niet slechts sprake is van een conjunctureel probleem, maar dat systeemproblemen van gebiedsontwikkeling aan het overaanbod hebben bijgedragen. Het institutionele samenspel van spelregels en betrokken partijen, dat ik hieronder beschrijf aan de hand van de definitie van stedelijke gebiedsontwikkeling als productieketen, heeft ervoor gezorgd dat te lang is doorgegaan met bouwen. Dit terwijl er voor de crisis al aanwijzingen waren dat de groei niet zozeer gebaseerd was op de ruimtevrage van eindgebruikers, maar vooral werd gestimuleerd vanuit de vraag naar vastgoed als belegging. De kantoorruimtemarkt is al jaren een vervangingsmarkt en ook de markt voor koopwoningen werd door de transactiegedreven 'wooncarrière' onevenredig (fiscaal) gestimuleerd. Demografische ontwikkelingen (met als gevolg krimp in de meer perifere delen van ons land en vergrijzing), de verandering van ons werkpatroon (bekend als 'het nieuwe werken') en de groeiende verkoop via internet, leiden tot structurele veranderingen in de vraag naar woon-, kantoor-, en winkelruimte. Het is voor een veerkrachtige en adaptieve toekomst van de stad van belang na de crisis niet op dezelfde voet verder gaan.

2.2 Financiële meerwaarde uit schaalvoordelen

De meerwaarde van stedelijke gebiedsontwikkeling als productieketen had te maken met de schaal. Zowel bij de VINEX-wijken als de Sleutelprojecten ging het over de realisatie van veel nieuwbouwwoningen en vierkante meters kantoren en winkels in een beperkt aantal vooraf in rijksbeleid vastgestelde gebieden. Gemeenten namen, geholpen door het rijk, de regie over deze gebieden en legden de realisatie van de bouwplannen vroegtijdig vast in overeenkomsten met een beperkt aantal grote projectontwikkelaars.

Vooraf vastleggen van omzet en integraal eindbeeld

Voor private partijen leidde de grote schaal waarop de gebiedsontwikkelingen plaatsvonden, tot een verzekerde *pipeline* van bouwprojecten. Een enkele publiek-private overeenkomst biedt private partijen vooruitzicht op een aanzienlijk ontwikkelvolume en de gemeente op de realisatie van een aanzienlijke toevoeging aan de stad die voldoet aan stedenbouwkundige en programmatische ambities van bestuurders en raadsleden. Vanuit de individuele projecten gezien bood de integrale aanpak vooraf inzicht in en invloed op de omgeving. Zo verkleinde een integrale aanpak de ontwikkelingsrisico's. Het PBL (2012) heeft in een internationale vergelijking laten zien dat deze situatie in Nederland grootschaligheid en uniformiteit van ruimtelijke projecten tot gevolg heeft gehad. Veel stedelijke centra en naoorlogse woonwijken kennen een hoge mate van standaardisatie (RLi, 2014).

Mogelijkheden voor verevening

De grootschalige en integrale aanpak bood ook allerlei mogelijkheden voor verevening. Binnen het ontwikkelplan werd commercieel vastgoed, zoals kantoren en winkels, als kostendrager ingezet voor minder rendabele functies, zoals groenvoorzieningen, infrastructuur, maatschappelijk vastgoed en sociale woningbouw. Binnen de ontwikkelportefeuille van het gemeentelijk grondbedrijf werden de winsten van de (stadsuitbreidings)projecten verevend met de verliezen van de binnenstedelijke herontwikkelingsprojecten (Buitelaar et al., 2013; RLi, 2014).

Focus op winstmaximalisatie

Gebiedsontwikkelingen werden aangepakt als projectontwikkeling eXtra Large, gestoeld op een verdienmodel waarbij alle gronden werden aangekocht en vervolgens uitgegeven aan projectontwikkelaars. Doel was het realiseren van een plan dat zou resulteren in een winstgevende grond- en opstalontwikkeling. Winst werd door partijen geïncasseerd bij (gecombineerde) verkoop van grond en opstal. De samenwerking hield op wanneer alle opstallen waren gerealiseerd en verkocht. Dit leidde tot winstmaximalisatie door het reduceren van kosten voor maatregelen die op de lange termijn waarde zouden opleveren, zoals maatregelen ten behoeve van gebruiksgemak en duurzaamheid. De focus op verkooptransacties en de

groeïende vraag naar vastgoed als belegging maakten het vinden van een belegger belangrijker voor het succes dan het vooruitzicht op een langdurig gebruik van een kantoor of winkel.

Grote voorinvesteringen en lange terugverdientijd

De schaalgrootte (vaak vele honderden of zelfs duizenden woningen in uitleggebieden of, in het geval van binnenstedelijke projecten, vele honderdduizenden vierkante meters commerciële functies zoals kantoren en winkels) en de lange doorlooptijd van de projecten (vaak meerdere decennia) leidden tot grote voorinvesteringen voor aankoop van grond en opstellen, hoge proceskosten en een lange terugverdientijd. Dit stimuleerde het effect van de 'varkenscyclus', waardoor overschotten en tekorten ontstaan. Verevening zorgde dat dit tijdelijk marktfalen vaak kon worden opgevangen en niet als signaal van onvoldoende structurele marktvraag werd gezien (Buitelaar et al., 2013).

Afhankelijkheid van goedkope financiering

Overvloedige beschikbaarheid van vreemd vermogen tegen lage rentekosten voor zowel grond- als opstalontwikkeling maakte de grote voorinvesteringen onder de gegeven condities mogelijk. Banken zagen grond- en woningprijzen jaarlijks stijgen, soms met wel tien procent, en verstrekten graag leningen (Duivesteijn, 2013). De financiering creëerde een hefboomwerking, wat bij niet-ongebruikelijke financieringspercentages van zeventig tot tachtig een hoog rendement op eigen vermogen mogelijk maakte (Buitelaar et al., 2013; Vlek et al., 2011).

Met de crisis zijn de financieringsmogelijkheden weggevallen en blijken projectontwikkelaars over onvoldoende eigen vermogen te beschikken om bouwprojecten door te laten gaan. Bovendien weegt het rendement niet meer op tegen het risico van de investering. Er wordt geschat dat gemeenten hun grondeigendommen voor maximaal 6 miljard euro moeten afwaarderen, waarvan 3,3 miljard euro reeds als verlies is genomen (Deloitte Real Estate, 2013). Dit leidt bij een beperkt aantal gemeenten tot serieuze financiële problemen. De omzet van projectontwikkelaars is in de periode 2009-2013 gedaald met 43 procent (ABN-AMRO, 2014). De verzekerde *pipeline* is een loden last geworden.

2.3 Lineair samenhangende productieketen

Kern van de aanpak van gebiedsontwikkeling van voor de crisis was het lineaire productieproces, dat zich kenmerkte door een helder begin met de grondaankoop en een helder einde met de verkoop van de opstellen en de overdracht van de openbare ruimte. Dit maakte een projectmatige aanpak mogelijk. Deze zorgde ervoor dat de organisatie van de productieketen naast externe afhankelijkheden, zoals de beschikbaarheid van financiering en de afname van gerealiseerde opstellen, ook gekenmerkt werd door sterke interne afhankelijkheden.

Projectmatig georganiseerd

De projectmatige organisatieaanpak vroeg er ten eerste om dat het projectresultaat en de manier om dit te realiseren, vast werden gelegd en er afspraken over werden gemaakt. Dit gebeurde door een samenhangende set van publiek- en privaatrechtelijke besluiten te nemen waarmee zowel het ruimtelijk eindbeeld, het functionele programma, de uitvoeringsvolgorde als de financiële huishouding werd vastgesteld en verplichtingen werden aangegaan. Dit gaf gemeenten en projectontwikkelaars veel ruimte om zelf te bepalen welke kwaliteit ze de ruimtelijke plannen wilden geven. Partijen creëerden de illusie dat de geplande, ogenschijnlijk onvermijdbare realisatie van grootschalige plannen over een lange periode mogelijk was - en lang bleek dit ook zo te zijn.

Ogenschijnlijk beheersbaar door residueel optimaliseren van de grondexploitatie

Nadat besluiten waren genomen en afspraken gemaakt, kon worden begonnen met de uitvoering. Deze werd beheerst met gebruik van een grondexploitatiemodel, waarin kosten en opbrengsten van de productie van bouw- en woonrijpe grond in de tijd zijn uitgezet. Het resultaat van deze grondexploitatie bestond uit het residu van de opbrengsten uit het (toekomstige) gebruik van de grond. Zodoende werden de financiële resultaten van transacties in de productieketen - van achtereenvolgend huur, koop, aanneming van de opstallen en koop, aanneming en verwerving van de grond - nauw met elkaar verbonden (Vlek, 2011). Deze nauwe samenhang leidde ertoe dat problemen in ene fase makkelijk konden doorwerken naar andere fasen. Dit maakte de keten kwetsbaar. De residuele grondexploitatie werkte eveneens als een hefboom. Bij stijgende vraag naar woningen, kantoren en andere functies kan de grondwaarde sterk stijgen. Bij het inzakken van de vraag werkt de hefboom echter de andere kant op en verdampt de grondopbrengst of wordt zelfs negatief (Giezen et al., 2013). Over een looptijd van soms wel dertig jaar bracht dit grote onzekerheden en risico's met zich mee, maar bood ook de mogelijkheid in de grondexploitatie te schuiven met kosten en opbrengsten en de hoogte ervan. Dit optimaliseren droeg bij aan de illusie van maakbaarheid.

2.4 Aanbodgerichte publiek-private samenwerking

In de VINEX werd uitgegaan van een verhouding tussen publieke en private investeringen van 20:80 en publiek-private samenwerking als uitvoeringsstrategie. Daarmee werd al dan niet bewust (volgens overlevering circuleerden er kaartjes waarop de voorgenomen stadsuitbreidingen waren ingetekend) de grondontwikkeling terrein voor grote vastgoedpartijen die grondposities innamen en zo een exclusieve positie in het gehele gebiedsontwikkelingsproces verworven (Platform31, 2014). Gemeenten gingen samenwerkingen met deze partijen aan (gebaseerd op modellen die varieerden tussen het voeren van een

geheel publieke, een private of een gezamenlijke grondexploitatie), waarbij zij veel van de kernactiviteiten van gebiedsontwikkeling in samenwerking met de markt uitvoerden of de activiteiten zelfs overdroegen (Kersten et al., 2011).

Moeizame onderhandelingen over risico's

Hoewel gebiedsontwikkeling in de uitvoering projectmatig van opzet was, had het opstellen van het kader dat zo'n aanpak mogelijk maakte, een procesmatig karakter. Deze processen duurden vaak lang en waren grillig. Zo duurde het meer dan twintig jaar en twee herstarten voordat er – na de eerste initiatieven uit 1986 – daadwerkelijk gebouwd werd aan een nieuw stationsgebied in Utrecht (Peek, 2007). Private partijen moesten zich schikken naar publieke besluitvorming en publieke partijen incorporeerden marktprincipes, bijvoorbeeld in het handelen van gemeentelijke grondbedrijven. Het proces moest resulteren in een gedetailleerde en integrale resultaatbeschrijving, zodat het grondexploitatie resultaat vooraf kon worden bepaald. Dit leidde ertoe dat het proces het karakter kreeg van een complexe onderhandeling, waarin partijen gericht waren op het reduceren van de eigen risico's en het vergroten van de eigen winstmogelijkheden. Ontwikkelaars kozen er vaak voor om het afzetrisico bij de gemeente neer te leggen door geen bouwverplichting aan te gaan en de gemeente bleef zitten met de renteverliezen bij uit- of afstellen van bouwplannen (Buitelaar et al., 2013).

Actief grondbeleid

Het publiek-private karakter van gebiedsontwikkeling betrof niet alleen de samenwerking tussen partijen, maar uitte zich ook in de combinatie van de publiekrechtelijke rol en de privaatrechtelijke rol van de gemeente (Bruil et al., 2004). Doordat gemeenten een actief grondbeleid voerden en grond ten behoeve van ontwikkeling verwierven, al dan niet gebruikmakend van het instrumentarium van de Onteigeningswet en de Wet voorkeursrecht, kregen ze naast het publieke belang van goede ruimtelijke ordening ook een zakelijk belang bij gebiedsontwikkeling. Actief grondbeleid bood naast de mogelijkheid om in meer detail te sturen op de realisatie van plannen, ook extra inkomsten (Buitelaar et al., 2013). Lange tijd vormden de inkomsten uit grondexploitaties gemiddeld tien tot vijftien procent van de gemeentelijke inkomsten (Korthals Altes, 2008). Zo ontstond een directe afhankelijkheid tussen gebiedsontwikkeling en de gemeentebegroting.

Perverse prikkels en onderschatting risico's

De harde interne koppelingen (tussen alle transacties binnen de productieketen van gebiedsontwikkeling via het optimaliseren van de grondexploitatie en het binnenplannen verevenen) en externe koppelingen (met de andere grondexploitaties en de algemene middelen van gemeenten via bovenplannen verevenen) leidden tot

perverse prikkels. Zo werd gestuurd op een groot aandeel van commerciële functies als kostendragers voor extra kwaliteit of op het aanvullen van exploitatietekorten en werd regionale afstemming om overprogrammering te voorkomen, genegeerd. Ook leidde het moeilijk kunnen inschatten van risico's ertoe dat gemeenten vooral terugkeken naar de prestaties van grondexploitaties in het recente verleden. Werkelijke marktontwikkelingen werkten daardoor traag en in afgevlakte vorm door, met als gevolg dat risico's systematisch werden onderschat (Rli, 2014; Buitelaar et al., 2013). Daarnaast werden risico's onderschat als gevolg van een algeheel wensdenken en van planoptimisme dat door publieke en private partijen werd gedeeld (Janssen-Jansen, 2010). De koppeling tussen de aanbodgerichte samenwerking en de werkelijke ruimtevraag was als gevolg hiervan zwak.



Stedelijke gebiedsontwikkeling als collectief proces

De financiële crisis van 2008 maakte een einde aan de beschikbaarheid van goedkoop geld en deed zowel de woningmarkt als de commerciële vastgoedmarkten stokken. De productiemotor van gebiedsontwikkeling als productieketen liep vast en dit leidde in samenhang met dalende vastgoedprijzen tot sterk dalende grondwaarden en stijgende leegstand. We moeten op zoek naar een andere organisatie van gebiedsontwikkeling, die beter aansluit op de veranderende ruimtevraag in de nieuwe economie en bij de demografische ontwikkeling (minder kantoren en winkels en meer productieruimte in de stad) en die sneller kan reageren op plotselinge marktbevingen of daar minder gevoelig voor is. Tevens moet deze gebiedsontwikkeling 'nieuwe stijl' perverse prikkels vermijden door minder afhankelijk te zijn van bancaire financiering en eenmalige winstnemingen.

In dit hoofdstuk doe ik een voorstel voor de uitgangspunten van een gebiedsontwikkeling 'nieuwe stijl', niet als productieketen maar als een collectief proces. Ik zie deze aanpak als de kern van de veranderstad oftewel van de verandering op weg naar een veerkrachtige en adaptieve maak- en stromenstad. Het is geen receptuur of panacee. De uitgangspunten moeten dan ook eerder gezien worden als de formulering van een vertrekpunt of visie dan als de beschrijving van een eindbeeld of resultaat.

Het is geen panacee en ook nog geen werkelijkheid, hoewel we al genoeg onderdelen ervan her en der zien ontstaan. Pad-afhankelijkheden en de weer aantrekkende economie maken het zelfs waarschijnlijk dat gebiedsontwikkeling als productieketen weer opgeld zal doen. En toch hoop ik dat er niet hetzelfde gebeurt als voor de crisis, maar dat er is geleerd van de andere vormen van gebiedsontwikkeling (organisch of coöperatief) die gedurende de crisis op konden komen. Ik stel me een spectrum van gebiedsaanpakken voor, die afhankelijk van de lokale marktsituatie en de locatie in het land en de stad, meer of minder 'nieuwe stijl' zijn. Maar tegelijk ben ik ervan overtuigd dat er, wil stedelijke

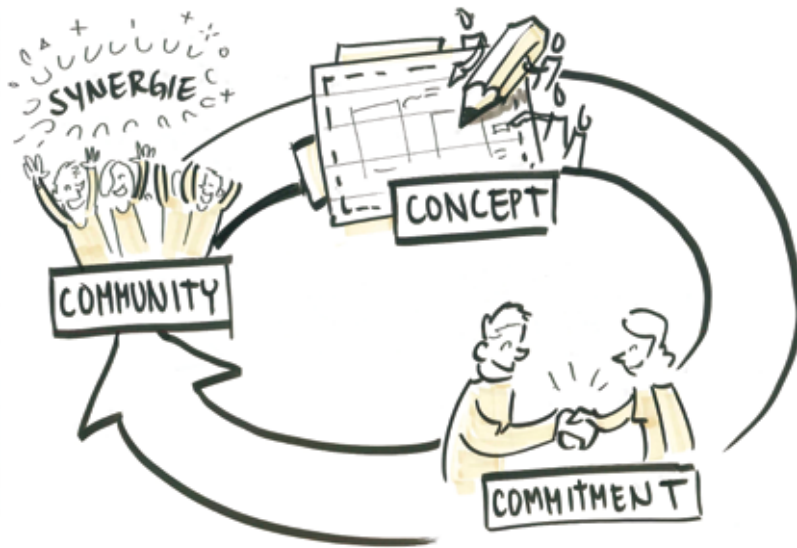
gebiedsontwikkeling en daarmee de stad een belangrijke rol in de grote transitie naar een nieuwe duurzame economie spelen, fundamentele veranderingen nodig zijn. Gebiedsontwikkeling zelf is daarmee ook onderdeel van de transitie.

Stedelijke gebiedsontwikkeling als collectief proces

Deze aanpak van stedelijke gebiedsontwikkeling:

- resulteert in adaptieve en crisisbestendige gebieden in de stad en
- creëert externe meerwaarde uit meervoudigheid,
- die wordt ervaren door eenieder die onderdeel is van een circulaire samenhangende gebiedsexploitatie
- die wordt georganiseerd door een vraaggerichte collectief.

In figuur 4 is de aanpak getypeerd met de drie C's van Concept, Commitment en Community: eerst samen een concept bedenken, dan commitment organiseren en dan als community ermee aan de slag gaan. Schaal is daarbij van doorslaggevend belang voor de synergie, deze ontstaat door meervoudige waardecreatie. Die bedenk je niet integraal van te voren, maar ontstaat gedurende het proces.



Figuur 4. Typering van stedelijke gebiedsontwikkeling als collectief proces als Concept, Commitment en Community

3.1 Adaptieve en crisisbestendige gebieden

Aan de basis van gebiedsontwikkeling als productieketen lag een op demografische en economische trends gestoelde uitbreidingsvraag naar vastgoed. De aanpak van

gebiedsontwikkeling heeft hieraan beantwoord, hoewel de jaarlijkse bouwproductie bleef achterlopen op de streefaantallen. Nu de economie weer langzaam aantrekt en de woningmarkt het niveau van voor de crisis weer aantikt, wordt de roep om nieuwbouwproductie te stimuleren weer gehoord. Gebiedsontwikkeling als collectief proces is daar niet noodzakelijkerwijs op gericht.

Binnenstedelijk

Het doel van gebiedsontwikkeling is het realiseren van adaptieve en crisisbestendige gebieden in de stad. Nieuwbouw kan hier een onderdeel van zijn, maar belangrijker is het besef dat het meeste stedelijke gebied er al is en dat het bestaande daarmee de kern van de opgave is en niet het nieuwe. Binnenstedelijk bouwen is al decennia een doel van het ruimtelijkeordeningsbeleid. In de Nota Ruimte was een streefcijfer voor verdichting opgenomen: veertig procent van de nieuwe verstedelijking moet binnen het bebouwd gebied van het jaar 2000 plaatsvinden. Van het totaalaantal gebouwde woningen lag tussen 2002 en 2008 steeds meer dan veertig procent binnen het bebouwd gebied; hier zit zelfs een stijgende lijn in tot 52 procent tussen 2006 en 2007 (PBL, 2010).

Van binnenstedelijk bouwen worden hogere duurzaamheidprestaties verwacht, te weten: minder mobiliteit en minder emissies, efficiënter ruimtegebruik, meer draagvlak voor voorzieningen, meer sociale interactie, meer mogelijkheden voor interactie tussen energiesystemen, vragers en aanbieders van energie en meer 'stedelijkheid'. Maar er zijn ook nadelen: minder open ruimte in de stad zelf, te veel drukte, meer congestie en vervuiling, minder kwaliteit van de leefomgeving en veel mensen die er daarom niet willen wonen (Clark, 2015; Snellen et al., 2010, verwijzend naar Jenks et al., 1995).

Onderzoek van het Economisch Instituut voor de Bouw (Hoek et al., 2011) concludeert dat in de periode 2004-2007 woningbouw op uitleglocaties gemiddeld een surplus kende van 8.000 euro per woning, terwijl binnenstedelijke projecten een gemiddeld tekort hadden van 10.000 euro per woning. Het verschil wordt voornamelijk veroorzaakt door de hoge kosten van transformatie van 'brownfields' zoals oude fabrieksterreinen en spoorwegemplacements. Binnenstedelijke gebiedsontwikkeling is dan ook afhankelijk van verevening en subsidies. Belangrijke grote rijkssubsidieprogramma's voor ruimtelijke ordening (zie figuur 5) lopen echter ten einde en er is nog geen zicht op nieuwe programma's van die omvang. Overigens is het goed om te beseffen dat deze subsidie niet alleen naar binnenstedelijke gebiedsontwikkeling is gegaan, maar ook aan uitleglocaties werden besteed.

Rijkssubsidie programma	Looptijd	Euro's (miljoen)
Besluit Locatiegebonden Subsidies (BLS)	2005-2013	739
Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing (ISV2+3)	2005-2015	2.288
Budget Nota Ruimte	2007-2014	1.000

Figuur 5. Rijkssubsidieprogramma's voor ruimtelijke ordening 2005-2015 (Renes & Ruijs, 2009)

Duurzaam presteren

Binnenstedelijke gebiedsontwikkeling is financieel moeilijk te verantwoorden vanuit enkel de vastgoedopgave en rekenend met een traditionele grondexploitatie. Daarom moeten we het idee van gebiedsontwikkeling als vastgoedopgave loslaten. Wanneer de leefbaarheid, betaalbaarheid en volhoudbaarheid van de bestaande stad centraal staan, gaat gebiedsontwikkeling over meer dan alleen vastgoed, zowel gezien vanuit de in te zetten middelen als vanuit de verwachte prestaties.

Gebiedsontwikkeling kan ook gezien worden als een vorm van duurzame ontwikkeling waarbij sprake is van een ideaal evenwicht tussen ecologische, economische en sociale belangen oftewel de triple bottom line van de drie P's; People, Planet en Profit (Elkington, 1998). Duurzame ontwikkeling sluit geen groepen in de samenleving uit, sluit kringlopen en is alleen volhoudbaar wanneer het ook economisch uit kan zonder structurele subsidie. In verschillende praktijkgerichte publicaties is duurzaamheid vertaald naar gebiedsontwikkeling. Het Platform Duurzame Gebiedsontwikkeling (Buiten & Verschoor, 2014) karakteriseert duurzame gebiedsontwikkeling als *'een praktische zoektocht naar de identiteit van een gebied van waaruit de kernwaarden van een gebied elkaar maximaal kunnen versterken zodat een gebied zich organisch en in balans kan ontwikkelen. Essentieel hierbij is dat geen afwenteling plaatsvindt op andere gebieden en dat kringlopen zoveel mogelijk worden gesloten, in termen van energie, materialen, grondstoffen en water'*. Het resultaat is waardevol in termen van gezondheid, beleving, schoonheid en identiteit. De publicaties 'Toekomstwaarde Nu!' (Huismans & Vaan, 2011) en 'Duurzame gebiedsontwikkeling: doe de tienkamp!' (Puylaert & Werksma, 2011) gaan bij duurzame gebiedsontwikkeling uit van de koppeling van het 'hier en nu' (in termen van ruimtelijke kwaliteit de gebruikswaarde en belevingswaarde) aan het 'elders en later' (de toekomstwaarde). Voor het realiseren van de drie waarden gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde (Hooimeijer et al., 2001) is het van groot belang om integrale waardecreatie en rendementsdenken op de lange termijn centraal te stellen.

De beoordelingsrichtlijn voor het BREEAM-NL keurmerk voor Gebiedsontwikkeling (DGBC, 2012) illustreert de breedte van de opgave. De richtlijn beoordeelt duurzaamheid op zesenvestig criteria, verdeeld over de volgende zes categorieën:

management, synergie, bronnen, ruimtelijke ontwikkeling, welzijn en welvaart en gebiedsklimaat. Eenzelfde breedte van aspecten komen we ook tegen in 'Toekomstwaarde Nu' (Agentschap NL, 2012) en 'Duurzame gebiedsontwikkeling: doe de tienkamp!' (Puylaert & Werksma, 2011): bodem, water, flora en fauna, natuur en landschap, energie, mobiliteit en transport, gezondheid en veiligheid, cultuurhistorie en identiteit, transformatie en ruimtegebruik, wonen, recreatie, economische vitaliteit, bedrijvigheid, landbouw, zorg, flexibiliteit, sociale vitaliteit en beheer.

Gebiedsontwikkeling verandert van een grootschalig (nieuw)bouwproject gericht op het realiseren van een plan naar een proces gericht op het concretiseren van een visie op hoe de bestaande stad beter (lees: duurzamer) is te gebruiken.

3.2 Economische meerwaarde uit meervoudigheid

Duurzaamheid was in de stedelijke gebiedsontwikkeling van voor de crisis vooral een onderdeel van de nieuwbouwopgave, de strenger wordende energieprestatie-eisen volgend. Wanneer ook op het gebiedsniveau aan duurzaamheid werd gewerkt, bleef een sectorale oriëntatie overheersen, meestal gericht op de energie en water, zoals in VINEX-wijk Stad van de Zon in Heerhugowaard (zie Meijer et al., 2010). Dit is te verklaren uit de oriëntatie op financiële schaalvoordelen van nieuwbouwproductie.

Welvaartseconomie

Om de duurzaamheidprestatie van de bestaande stad te vergroten, moet de oriëntatie verschuiven van financiële meerwaarde naar economische meerwaarde vanuit welvaartseconomie bezien. Criterium is dan niet winstmaximalisatie, maar Pareto-efficiëntie of allocatieve efficiëntie, waarbij de allocatie van middelen dusdanig is dat niemand in een groep erop vooruit kan gaan zonder dat iemand anders erop achteruit gaat. Investerings zijn erop gericht positieve externe effecten te creëren en negatieve externe effecten weg te nemen. Wenselijkheid komt voor haalbaarheid, wat niet betekent dat er geen geld meer verdiend mag worden, maar dat meer dan voorheen de welvaartswinst moeten worden onderbouwen als basis voor het doen van financieel onhaalbare investeringen.

Bestaande voorraden benutten

De meerwaarde van gebiedsontwikkeling komt niet meer van schaalvoordelen, maar van meervoudig benutten. Dit betekent overigens niet dat er in de toekomst sprake is van schaalverkleining, zoals de voorbeelden van 'organische gebiedsontwikkeling' (zie: Bergevoet & Van Tuijl, 2013 en Buitelaar et al., 2012) wellicht suggereren. Kern van duurzaamheid is het verantwoord omgaan met de aarde en wel zo dat het bevredigen van de behoeften van het heden het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien, niet in gevaar brengt (WCED, 1987). Duurzaamheid is daarmee een economisch begrip en gaat

over de schaarste van de hulpbronnen waarmee welvaart wordt voortgebracht, zowel nu als in de toekomst.

De steden zijn verzamelingen van allerlei schaarse en overvloedige voorraden; van mensen, banen, (nuts)voorzieningen, infrastructuurprojecten, gebouwen, energiestromen, enzovoorts. Veel aandacht gaat naar besparen en hergebruiken van de schaarse voorraden. Dit zijn de eerste twee stappen in strategieën voor duurzaamheid zoals de 'trias energetica' en de REAP (Tillie et al., 2009) en daarmee is nog veel duurzaamheidswinst te behalen. Beter benutten gaat over de derde stap, het optimaliseren van het gebruik van schaarse, maar ook van overvloedige voorraden. Voor Rifkin (2011) is het meervoudig gebruik van de gebouwen in de stad een essentiële voorwaarde voor de energietransitie die onderdeel is van de derde industriële revolutie: *'Real estate is key in this revolution. Every building is not only seen as an energy consumer, but also as a producer supplying excess energy to the power grid when necessary - in a similar way to downloading and uploading from the Internet.'*

Meervoudige waarden komen voort uit het 'combimeren' (Peek, 2012) oftewel het maken van nieuwe combinaties door: 1) tegelijk te doen wat tegelijk kan; 2) opeenvolgende activiteiten te organiseren; en 3) samen te investeren. Van der Heijden (2010) gebruikt de term 'recombinatie', waarbij het gaat om het beter benutten of combineren van wat we hebben (onze voorraden) en laat aan de hand van een duurzame zorgboerderij zien hoe het werkt. De koeien worden er verzorgd door mensen in therapie, de mest wordt gebruikt voor energieopwekking alvorens deze uit te rijden om de bodem te verrijken en de boer en een zorginstelling hebben samen in de boerderij geïnvesteerd. Meervoudige waardecreatie betekent dat transacties tegelijkertijd economische, sociale en ecologische waarden genereren (Jonker, 2013b).

Gebiedsontwikkeling verandert van een oriëntatie op het realiseren van financiële meerwaarde uit de schaalvergroting van toevoegingen aan de vastgoedvoorraad naar een oriëntatie op het realiseren van economische waarde uit het meervoudig benutten van bestaande voorraden van de stad, waaronder vastgoed.

3.3 Circulaire samenhangende gebiedsexploitatie

Benutten van voorraden is geen projectmatige bezigheid, maar een continu proces. Het gebruik van de voorraden van de stad staat centraal. In het verdienmodel van gebiedsontwikkeling als productieketen was het niet goed mogelijk om de exploitatiefase erbij te betrekken. Slechts de ver vooraf ingeschatte residuele waarde van de exploitatie was input voor de grondexploitatieberekening. Hoe hoger deze waarde was, hoe hoger de geschatte winst was die op grond- en opstalontwikkeling gemaakt kon worden. Wat de gevolgen van het oppompen

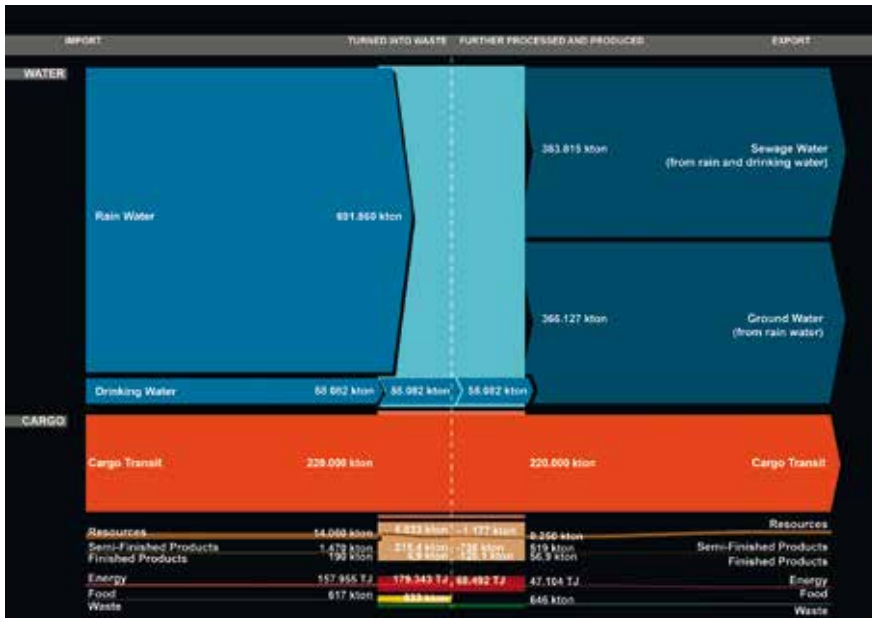
van de verkoopwaarde voor de exploitatie heeft, was niet interessant en als de verkoopprijs lager dreigde uit te vallen dan de ingeschatte waarde, werd er bezuinigd op kwaliteit of kwam, zoals in 2008, het hele systeem tot stilstand.

Rendement uit continu gebruik

Het verdienmodel gericht op eenmalige winstnemingen uit verkooptransacties en met een helder start en eindpunt, moet vervangen worden door een businessmodel dat continu doorloopt en gericht is op rendement uit het saldo van terugkerende opbrengsten en kosten. Oftewel: de grondexploitatie wordt een gebiedsexploitatie. Dit kan door de harde grenzen tussen ontwikkelingsfasen en de gebruiks- of exploitatiefase op te heffen en stedelijke gebiedsontwikkeling te beschouwen als een continu proces van stedelijke gebruik, waarin zo nu en dan grotere en kleinere geconcentreerde investeringen in functionele en fysieke verandering worden gedaan. Zo worden meer duurzame keuzes gestimuleerd doordat langetermijnbelangen van gebruikers en eigenaren meer richtinggevend zijn. De keten van stedelijke gebiedsontwikkeling wordt langer en breder.

Kringlopen in de stad

De verlenging en verbreding van gebiedsontwikkeling vraagt een andere blik op de stad. Daarin is de stad niet een vastgoedvoorraad die uitgebreid dient te worden, maar een hele verzameling van de voorraden die onderling complexe gebruiksrelaties aangaan op verschillende ruimtelijke en temporele schaalniveaus. We moeten de stad niet beschouwen als een statische verzameling van gebouwen en andere onroerende objecten, maar als een organisme of ecosysteem. Evenals een organisme heeft de stad voeding nodig, transformeert zij deze instroom en produceert zij daarbij afvalstoffen. Dit zijn interne systemen. Tevens bestaat de stad net als een ecosysteem uit tal van organismen die onderling en met hun abiotische omgeving een complex systeem vormen. We kunnen inzicht in de werking van dit complex krijgen door de instroom of de uitstroom ervan te onderzoeken (Jelier, 2011). Beide benaderingen komen we tegen in het stedelijk metabolisme, dat de materiaal- en energiestromen bestudeert die het gevolg zijn van sociaal-economische activiteiten in de stad en regionale en globale bio-geochemische processen. De Internationale Architectuur Biënnale Rotterdam (IABR) stond in 2014 in het teken van het stedelijke metabolisme. Gebruik makend van *material flow analysis* en *life cycle analysis* is inzicht ontstaan in diverse stedelijke stromen, zoals figuur 6 voor Rotterdam laat zien, en zijn voorstellen gedaan voor het meer circulair inrichten en optimaliseren ervan (Tillie et al., 2014).



Figuur 6. Stromenschema voor water, goederen, energie, voedsel en afval door Rotterdam, waarbij de breedte van de energiestromen is gebaseerd op aardgasequivalenten ($1\text{TJ}=0,0264\text{ kton}$). Realisatie FABRIC, gebaseerd op cijfers van TNO en data van het Havenbedrijf Rotterdam (Tillie & al., 2014)

Revolveren resulteert in welvaartsgroei

Uitgaan van het stedelijke metabolisme vraagt om het loslaten van vaste afbakeningen in tijd (op basis van inschatting van langjarige vastgoedopnames en terugverdiertijden) en in ruimte (op basis van fysieke grenzen, zoals spoor-, water- en andere wegen en grondeigendom). Om te komen tot een andere afbakening kunnen we gebruikmaken van de combinatie tussen de biologische opvatting van stad als organisme en de ecologische opvatting van stad als ecosysteem.

Enerzijds wordt de gebiedsafbakening bepaald door het schaalniveau waarop het als organisme zo veel mogelijk zelfstandig, autonoom, autarkisch of zelfvoorzienend kan functioneren. Binnen die afbakening moet het mogelijk zijn om financiële middelen te laten revolveren. Revolveren houdt in dat deze middelen na inzet op een termijn gedeeltelijk, geheel of meer dan geheel worden terugbetaald en vervolgens terugvloeien naar de verstrekker van die middelen, om eventueel opnieuw te kunnen worden ingezet. In plaats van gelden aan het gebied te onttrekken, moet het mogelijk zijn om deze in het gebied te houden en bij te laten dragen aan welvaartsgroei en eveneens financieel rendement te maken. Anderzijds wordt de gebiedsafbakening bepaald door het schaalniveau waarop het als ecosysteem zo min mogelijk negatieve externe effecten heeft op gebieden

waarmee het verbonden is. Hiermee wordt de directe noodzaak tot verevenen beperkt. Sterker nog, in plaats van een financiële bijdrage zou een gebiedsontwikkeling (of beter geformuleerd: een gebied in ontwikkeling) door de lokale sociaal-economische activiteiten en de rol die zij speelt in regionale en globale bio-geo-chemische processen, deze bijdrage moeten kunnen leveren. Nu is dit theorie en in de praktijk zullen niet alle gebieden onderling positieve externe effecten opleveren en ook kunnen schaalniveaus waarop een gebied min of meer autonoom kan functioneren, per stroom sterk verschillen. Desondanks denk ik dat het op zoek gaan naar een gebiedsafbakening op deze basis in grote mate kan bijdragen aan het verkennen van en praktisch invulling geven aan gebiedsontwikkeling 'nieuwe stijl'.

Gebiedsontwikkeling verandert van een vooraf in tijd, ruimte en activiteiten bepaald en daarmee financieel samenhangend project, naar een zoektocht naar nieuwe samenhangende relaties, vanuit bijvoorbeeld kringlopen, levensduren en bodemgesteldheden, tussen gebruik, voorraden en stromen die bijdragen aan welvaartsgroei.

3.4 Collectief georganiseerde vraag

Dat in de gebiedsontwikkeling van voor de crisis niet werd gestuurd op welvaartsgroei maar op financiële meerwaarde uit de productieketen voor de betrokken partijen, is niet verwonderlijk want er waren ook geen andere dan deze *shareholders* betrokken. Wanneer positieve externe effecten voorop staan, is het logisch om de partijen die deze effecten die vooral optreden in de exploitatiefase, kunnen ervaren (oftewel de *stakeholders*), ook in het gebiedsontwikkelingsproces te betrekken. Ik zie eerdere pogingen om de exploitatiefase in een ontwikkelopgave op te nemen, zoals concessies en DB(F)MO-contracten, niet als een oplossing hiervoor omdat ze uitgaan van een hard onderscheid tussen de aanbestedende partij en de aannemende partij. Dat leidt tot telefoonboekdikke contracten waarin wordt gepoogd de gewenste huisvestingsprestatie tot over lengte van jaren te beschrijven. Ik acht dat onmogelijk en ook ongewenst en ga liever uit van een participerende gebruiker/eigenaar, die zowel in ontwikkeling als exploitatie het voortouw neemt.

Gebruikers als opdrachtgever

Stedelijke gebiedsontwikkeling start niet meer met activiteiten die erop gericht zijn het huidige gebruik te beëindigen en de weg te bereiden voor een integrale ingreep gericht op fysieke en functionele verandering, zoals plannen maken, verwerven van grond en opstellen, slopen en bouwrijp maken. Stedelijke gebiedsontwikkeling 'nieuwe stijl' bestaat bij gratie van het gebruik en is erop gericht dit te optimaliseren vanuit het perspectief van de huidige gebruikers, de potentie van het gebied en de bijdrage die het kan leveren aan het grotere geheel. Dit betekent niet dat er nooit meer iets nieuws ontwikkeld kan worden. Integendeel, alleen de intentie is anders.

'Je bouwt niet voor de markt of de overheid, met alle kans op falen, maar vanuit het gebruik. Je bouwt ook niet voor de gebruiker, vraagsturing, omdat je zijn vraag totaal verkeerd kunt begrijpen. Wanneer je de gebruiker niet echt kent, maar alleen als klant op de markt, of als klant van de overheid, weet je nog maar half wat hij doet en wil. Daarom bouw je met de gebruiker, of bouwt de gebruiker zelf, bijvoorbeeld door uit te breiden, of te transformeren wat hij al heeft' (Van der Heijden, 2010).

Hoewel de VINEX in grote lijnen was gericht op de participatie van private ondernemingen in gebiedsontwikkeling, was er een uitzondering met de beleidslijn van het ministerie van VROM die erop was gericht om tussen 2005 en 2010 een derde van de totale woningbouw te ontwikkelen in particulier opdrachtgeverschap (PO). In 1998 was het aandeel PO in de landelijke woningbouw veertien procent. Zonder specifiek rijksbeleid ging het aandeel PO naar zeventien procent in 2000. Met het stimuleringsbeleid van het rijk sinds 2000 is het aandeel PO in 2000-2007 afgenomen tot tien procent in 2007. In de stedelijke regio's met grote VINEX-opgaven was het aandeel slechts zes procent (Keers & Scheele-Goedhart, 2008). In enkele stedelijke gebiedsontwikkelingen werd PO wel een substantieel onderdeel. Zoals Roombeek in Enschede waar burgerparticipatie na de vuurwerkramp zeer serieus werd genomen, om het vertrouwen tussen burgers en de gemeente te herstellen. Onderdeel hiervan was PO, omdat bewoners-eigenaren recht van terugkeer op dezelfde kavel hadden (Platform31, 2014). Toen Adri Duivesteijn wethouder in Almere werd, kon hij zelf invulling geven aan zijn Kamermotie die tot de PO-beleidslijn had geleid en hij startte met het Homeruskwartier de grootste PO-gebiedsontwikkeling van ons land. Vanaf 2006 verkocht de gemeente hier 2.000 bouwkavels aan particulieren, waarvan 500 aan huishoudens met een brutojaarinkomen van 20.000 tot 36.500 euro. De uitvoering van de woningen gebeurde door een schare aan kleinschalige marktpartijen, zoals architecten, aannemers, schilders, timmermannen, installatiebedrijfjes, elektriciens, bouwbegeleiders en toekomstige bewoners; voor de grote bouwers en ontwikkelaars was geen plaats (Duivesteijn, 2013).

Naar het voorbeeld van Almere zien meer wethouders de kansen van PO, zeker wanneer in de crisis blijkt dat kavelverkoop een van de weinige manieren is die nog tot grondtransacties leidt. Niet de financieel georiënteerde logica van stedelijke gebiedsontwikkeling wordt veranderd, maar de partner. Particulier opdrachtgeverschap vraagt om een andere opstelling van de gemeente. Het is niet de ontwikkelaar die de marketing van de kavels verzorgt, maar de grondeigenaar. Gemeenten richten kavelwinkels in en prijzen de zelfbouwkavels aan in brochures en op websites. Om met kleine onervaren partijen in zee te kunnen gaan, doet de gemeente meer voorwerk zelf, bijvoorbeeld door het opstellen van een kavelpaspoort zoals gebeurt in Laakhaven West in Den Haag. Elke denkbare

ontwikkeling wordt van tevoren bedacht en getest aan de (gemeentelijke) kaders. De uitkomst wordt vervolgens vertaald naar een simpele set regels die passen op het bestemmingsplan en die begrijpelijk zijn voor onervaren partijen. Daarna is de ontwikkelende partij vrij om binnen die randvoorwaarden, vaak welstandsvrij, aan de slag te gaan (Van den Berg & Doepel, 2013; Peek, 2013b).

Gebruikers als medeontwikkelaar gebiedsvisie

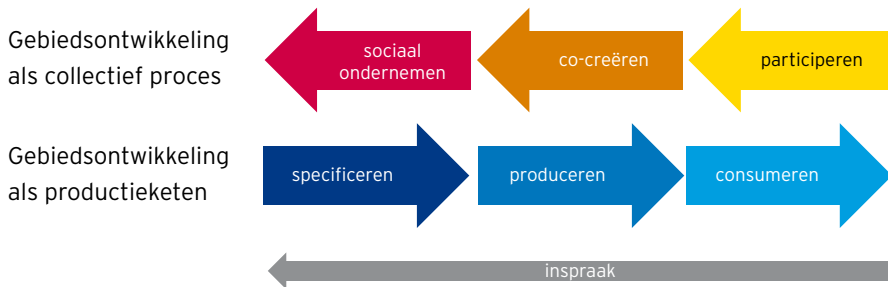
PO zet de gebruiker wel voorop bij de opstalontwikkeling, maar niet bij de totale gebiedsontwikkeling. Dit gebeurt wel wanneer huidige en mogelijk toekomstige gebruikers participeren bij de definitie van de gebiedsopgave. De gemeente vormt dan een visie in interactie met betrokkenen uit het gebied. Vervolgens kunnen initiatieven snel worden getoetst aan de uitgangspunten die gezamenlijk zijn geformuleerd en aan bestaand gemeentelijk beleid. Pas als er voldoende massa is, wordt het traditionele instrumentarium van bestemmingsplan, toetsing en vergunningen ingezet. Zo ontstaat 'speelruimte' in het begin van het proces, zowel mentaal als fysiek, om innovatieve concepten, organisatorische constructen en verdienmodellen te onderzoeken en om nieuwe verbindingen te leggen (Van den Berg & Doepel, 2013; Peek, 2013b). De werkwijze loopt vooruit op het instrument van de omgevingsvisie uit de nieuwe Omgevingswet. Deze visie is een integraal, strategisch plan voor de leefomgeving en dient vanuit een uitnodigend en inspirerend perspectief te worden opgesteld (Ministerie van I&M, 2013).

Gebruikers als maatschappelijke initiatiefnemer

Organisatievormen zoals PO, of zelfs de collectieve vorm van CPO, zijn geen toereikende vertaling van de ambities voor meerwaarde en samenhang, zoals in de voorgaande paragrafen beschreven. Hajer (2011) schrijft: *'Om de kracht van de samenleving aan te boren is het van belang dat de overheid de relatie tussen de abstracte milieuproblemen en de dagelijkse leefomgeving herstelt. [...] De stad is het schaalniveau waarop het metabolisme van de samenleving volop pompt en ademt; in de stad is de maatschappelijke dynamiek maximaal. Zouden huishoudens, instellingen en bedrijven behalve emissies ook oplossingen voor de emissieproblematiek kunnen produceren? Het idee van een dergelijke ketenomkering leidt tot nieuwe creativiteit. Burgers en bedrijven zijn niet alleen gebruiker van natuurlijke hulpbronnen, maar kunnen ook een aanzienlijke rol vervullen in het naderbij brengen van een schone economie. In de stad kan dit bovendien leiden tot een prettige leefomgeving en tot kostenreducties.'*

Om gebruikers van de stad op deze wijze bij gebiedsontwikkeling te betrekken, is meer nodig dan beleidsparticipatie of maatschappelijke participatie waarbij het voortouw bij beleidsmakers blijft en burgers 'mogen' meedoen, bijvoorbeeld door inspraak of vrijwilligerswerk. Het vraagt om maatschappelijke initiatieven, waarbij het initiatief bij burgers zelf ligt en de grootste uitdaging bij beleidsmakers

ligt om maatschappelijke initiatieven te verwelkomen, ook als die niet 'passen' in hun beleidsperspectief (WRR, 2012). Figuur 7 illustreert de omkering in de relatie tussen overheid en burger in gebiedsontwikkeling. Maar in de basis gaat zelfs om nog iets anders dan initiatief nemen en positie verwerven: overheid en burgers moeten op een andere manier met elkaar omgaan en beter naar elkaar luisteren. Veel van de in 2014 gevormde colleges van Burgemeester en Wethouders hebben expliciet aandacht voor burgerbetrokkenheid, getuige de populariteit van het woord 'samen' in de titel van de collegeakkoorden (Engbersen & Van Dijken, 2014).



Figuur 7. Omkering van de relatie tussen overheid en burger

Gebiedsontwikkeling verandert van een publiek-private samenwerking gericht op het projectmatig in een keten organiseren van aanbod van vastgoed, naar een proces dat het mogelijk maakt om vanuit maatschappelijke initiatieven de vraag naar stedelijke kwaliteit collectief te organiseren. Een dergelijke verandering is een organisatieopgave op zichzelf.



Drie transitie's bepalen de verandering

De verandering van stedelijke gebiedsontwikkeling als productieketen naar collectief proces maakt deel uit van twee grotere veranderingen, te weten: naar de nieuwe economie en naar de stad als veranderplatform, de Veranderstad. Alle drie deze veranderingen zijn als transitie te typeren, waarbij het object echter verschilt. Bij stedelijke gebiedsontwikkeling gaat het om een organisatorische transitie, terwijl het bij de verandering naar de nieuwe economie om een maatschappelijke transitie gaat. De derde verandering in de richting van het platform 'Veranderstad' heeft kenmerken van de twee andere transitie's, die op het niveau van de stad bijeenkomen.

In dit hoofdstuk put ik uit de literatuur van transitiekunde, transitie management, organisatiekunde en verander management. Ik leg verbanden tussen de interpretaties van transitie als specifieke wijze van veranderen met als doel meer inzicht in de veranderopgave om de veranderstad te creëren.

4.1 Naar de nieuwe economie

Transitiedenken gaat uit van het inzicht dat maatschappelijke systemen lange perioden van relatieve stabiliteit en optimalisatie doormaken, die worden gevolgd door relatief korte perioden (één tot twee generaties) van radicale verandering (Rotmans, 2013), waarin de ogenschijnlijk stabiele maatschappelijke systemen (dominante regimes) relatief snel veranderen (Loorbach, 2010, verwijzend naar Geels, 2002 en Rotmans et al., 2000). Dergelijke transitieperioden waarin gelijktijdig sprake is van neergang en instorten en van opbouw en innovatie (Gunderson & Holling, 2002), zijn ook in het verleden aan te wijzen, zoals de transitie van het mobiliteitssysteem van paard en wagen naar de automobiel (Geels, 2004). Of energietransities die ten grondslag liggen aan industriële revoluties (Rifkin, 2011).

Maatschappelijke transitie

Een maatschappelijke transitie is een fundamentele (ingrijpende en onomkeerbare) verandering in de structuur, cultuur en werkwijze van een maatschappelijk systeem (Frantzeskaki & De Haan, 2009), zoals energie, grondstoffen, woningbouw, mobiliteit, landbouw en gezondheidszorg. Het is een omkering in ons denken, handelen en organiseren en is ingrijpend omdat technische, organisatorische en mentale barrières overwonnen moeten worden (Rotmans, 2013). Transitie komen tot stand doordat niches van verandering uitgroeien tot nieuwe of vernieuwde dominante regimes (Rotmans, 2013, verwijzend naar Rip & Kemp, 1998; Geels, 2002).

Van centraal, lineair en fossiel

In een transitie vallen sociale en technologische ontwikkelingen samen. Belangrijke technologische doorbraken in het verleden waren gietijzer en de stoommachine bij de eerste industriële revolutie, en staal, elektriciteit, turbines en de verbrandingsmotor bij de tweede industriële revolutie. De energie- en productiesystemen die deze innovaties voortbrachten, hebben invloed gehad op de organisatie van de gehele maatschappij. Loorbach (2014) wijst op de verwevenheid van de huidige sociale, technische en economische systemen die het resultaat zijn van de tweede industriële revolutie en typeert deze als centraal gestuurd, lineair georganiseerd en gevoed uit fossiele bronnen.

Naar lokale netwerken en herwinbaarheid

De systemen van na de tweede industriële revolutie staan nu zelf onder druk. ICT en de groeiende noodzaak om andere dan fossiele bronnen te benutten, hebben de derde industriële revolutie ingeluid (Rifkin, 2011). De duurzame nieuwe economie wordt getypeerd als decentraal gestuurd, circulair en lateraal georganiseerd en gevoed uit herwinbare en biobased bronnen. De nieuwe economie vraagt hiermee een fundamentele verandering van de maatschappelijke systemen en zo is een periode van een transitie aangebroken.

Rifkin (2011) voorziet een transitiepad richting de nieuwe economie waarin de technische mogelijkheden en sociale aspecten van communicatie in netwerken worden gekoppeld aan lokale energiebronnen. We gaan weg van een systeem van enkele centrale bronnen die via een hiërarchisch distributienetwerk van enkele aanbieders de vele afnemers voeden, naar een gelaagd netwerk waarin op verschillende schaalniveaus het gebruik en de productie van energie op elkaar worden afgestemd. Deze verandering leidt niet alleen tot het uitfaseren van bijvoorbeeld kolencentrales, maar leidt tot een geheel andere marktorde. Door lokaal te produceren met bijvoorbeeld zonnepanelen, veranderen consumenten

in producenten en neemt de onafhankelijkheid van lokaal samenwerkende individuen en organisaties toe. Zij staan sterk doordat ze in staat zijn om zowel de productiecapaciteit (denk aan het dak van het scholencomplex in de wijk) als het consumptiepatroon (denk aan het onderling afstemmen van individuele energievraag) te delen, maar ook de combinatie van de twee te bewerkstelligen (denk aan leveren van warmte door tuinders aan nabijgelegen woningen). Lokale netwerken van samenwerkende individuen en organisaties kunnen daarmee gezien worden als een van de bouwstenen van de ‘nieuwe economie’. Deze gemeenschappen of communities zijn instaat om zichzelf buiten het centraal gestuurd regime te organiseren door gebruik te maken van lokale bronnen, kennis en kunde (Loorbach, 2014). Figuur 8 geeft een overzicht van de achterliggende actuele transitionele veranderingen in cultuur, structuur en werkwijze.

Cultuur		Structuur		Werkwijze	
van	naar	van	naar	van	naar
Individueel	Gemeenschappelijk	Top-down	Bottom-up	Effectiviteit	Affectie
Massaproductie	Maatwerk	Verticaal	Horizontaal	Efficiency	Vertrouwen
Afgeleide waarden	Gecreëerde waarden	Centraal	Decentraal	Controle	Autonomie
Linear / carbon-based	Circulair / Bio-based	Overheid	Burgers	Regels	Keuzevrijheid
Financieel rendement	Maatschappelijk rendement	Instituties	Leefstijl	Kwantiteit	Kwaliteit

Figuur 8. Actuele transitionele veranderingen in cultuur, structuur en werkwijze (gebaseerd op Rotmans, 2013)

4.2 Naar transitieplatform Veranderstad

De stad in de regio kan als combinatie van geïnstitutionaliseerde gemeenschappen en metabolistische systemen een belangrijke rol in de maatschappelijke transitie spelen. De maatschappelijke complexiteit en de potentie van stedelijke kringlopen maken de stad tot een geschikt platform voor experimenteren met transitie.

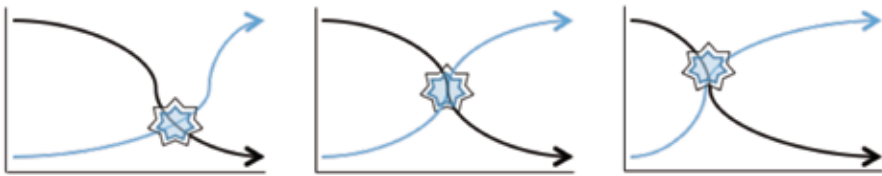
Management van maatschappelijke transitities

Transitiemanagement gaat over het sturen op de overgang tussen sterker wordende innovatie uit niches en het verzwakkende regime. Doel is deze overgang of kanteling zo soepel mogelijk te laten verlopen; snel en met zo min mogelijk maatschappelijke instabiliteit. Bij het beïnvloeden van deze verandering is aandacht nodig voor zowel het stimuleren van de niche als het uit te faseren regime (naar: Loorbach, 2014).

Innoveren en uitfaseren

Tot kort geleden heeft de transitiekunde zich voornamelijk gericht op het stimuleren van niches van verandering. Dit gebeurt door het faciliteren van kleine stappen van zoeken, leren en experimenteren van koplopers en kantelaars,

die gezamenlijk het vermogen hebben via destabiliserende acties het systeem te laten kantelen. Kantelfasen zijn periodes waarin trends, ontwikkelingen en gebeurtenissen op verschillende niveaus in één en dezelfde richting wijzen. In de kantelfase van een transitie gaat het erom in te zetten op het faciliteren van een beperkt aantal innovatieve praktijken door bestaande belemmeringen weg te nemen, coalities rondom de koplopers te vormen en slimme financiële arrangementen op te zetten om zo innovatieruimte te creëren, te vergroten en optimaal te benutten (Rotmans, 2013). Loorbach (2014) benadrukt dat het niet alleen gaat om het stimuleren van niches, maar dat het ook van belang is om aandacht te hebben voor de manier om ongewenste regimes uit te faseren.



Figuur 9. Positie van kantelpunten in de tijd (x-as) en niveau van stabiliteit (y-as): links ongewenste situatie; rechts gewenste situatie (naar: Loorbach, 2014)

Radicale innovatie

Het is van belang om in de kantelfase de beperkte mogelijkheden om te faciliteren effectief in te zetten en daarom te kiezen voor radicale of disruptieve innovaties. Deze helpen mee om nieuwe markten en waardeketens te creëren en daarmee tevens oude technologie en businessmodellen en – uiteindelijk – economische systemen te vervangen. Het idee van radicale innovaties is terug te voeren op het proces van creatieve destructie dat volgens de Oostenrijkse econoom Joseph Schumpeter (1883-1950) het kapitalisme drijft. Zo helpen zonnepanelen kolencentrales uit te faseren, stimuleert de 3D-printer lokale productiestructuren zodat globale productie- en distributiestructuren zullen veranderen, en breken Open Data het monopolie van overheden op informatie over en van stedelijke faciliteiten open (Peek, 2013a).

Stedelijke platform

In hoofdstuk 3 beargumenteer ik waarom het voor een duurzame economie essentieel is dat de stad verandert. Barber (2013) betoogt in zijn bestseller boek 'If Mayors Ruled the World' zelfs dat leiders van steden beter in staat zijn om actuele globale problemen, zoals klimaatverandering, armoede, drugs-, wapen- en mensenhandel, epidemieën en fraude aan te pakken, omdat ze pragmatischer te werk gaan, het bestuur dichter op de burger zit en ze gewend zijn samen te werken met bedrijven en lokale gemeenschappen en daardoor meer creatief en innovatief zijn. Gemeentelijke overheden zijn in staat om de voor radicale innovatie benodigde ruimte te scheppen.

Zodoende komen in de stad bestaande regimes en niches makkelijk met elkaar in contact en moet er, anders dan op nationaal of supranationaal niveau, praktisch gehandeld worden. Wanneer er niches van radicale verandering zijn ontstaan, breekt de versnellingsfase aan en is het zaak op te schalen. Dit kan door de experimenten met radicale innovaties systematisch vast te leggen en ze te herhalen in een andere stedelijke context en te analyseren hoe het in de nieuwe context werkt. Leren opschalen gaat niet door een procedure te herhalen, maar door telkens weer een nieuw proces op te starten. Deze stroom van innovaties vergt ook aanpassing van de dominante regimes, zoals dat van de gemeentelijke overheid, om allereerst barrières en belemmering weg te nemen, waarna meer ingrijpende aanpassingen mogelijk zijn tot uitfaseren aan toe.

4.3 Naar stedelijke gebiedsontwikkeling als collectief proces

Wil de stad als transitieplatform kunnen fungeren, dan moet het dominante regime van stedelijke gebiedsontwikkeling veranderen. Het is niet genoeg om een enkel project met een aanpak 'nieuwe stijl' te koesteren als innovatief voorbeeldproject. In de voorgaande hoofdstukken betoog ik dat omwille van leefbaarheid, betaalbaarheid en volhoudbaarheid stedelijke gebiedsontwikkeling dient te veranderen in een proces dat de lokale vraag collectief organiseert en resulteert in adaptieve en crisisbestendige gebieden. Deze verandering is een interorganisatorische opgave, omdat het gaat over samenwerking tussen verschillende actoren.

Organisatorische transitie

Een organisatorische transitie betreft een fundamentele verandering van samenwerking tussen organisaties. Het vraagstuk is breed (in de zin dat veel mensen te maken krijgen met het verandertraject of de gevolgen ervan) en diep (in de zin dat de verandering impact heeft op alle bouwstenen van een organisatiestructuur, technologie, mensen en cultuur). De kern is het systeem waarin meer partijen acteren te laten 'dansen' om samen opnieuw betekenis te ontwikkelen (De Witte & Jonker, 2014).

Interorganisatieel veranderen

Sturing geven aan een transitie vergt een bijzondere vorm van verandermanagement. De Witte en Jonker (2014) maken onderscheid in drie vormen van verandering met een toenemende veranderbreedte (het aantal mensen dat betrokken is) en veranderdiepte (de mate waarin de verandering impact heeft op organisatiebouwstenen als structuur, technologie, mensen en cultuur). Bij veranderen in de eerste orde staat verbeteren centraal. Het veranderkundige vraagstuk is niet te breed of te diep. Kern is de bestaande business beter te laten presteren. Bij de tweede orde gaat het om transformeren. Het veranderkundige

vraagstuk is breder en dieper. Kern is het aanpassen van de businesspropositie, waardoor een fundamenteel andere organisatieconfiguratie ontstaat. Vraagstukken van de derde orde zijn interorganisationeel van aard (betreffen het organiseren tussen organisaties) en daarmee breed en diep. De kern is de transitie van het systeem of netwerk waarin meer partijen acteren door samen nieuwe betekenis te ontwikkelen.

Management van organisatorische transitie

Organisatorische transitie management gaat over de benaderingswijze van het proces van planning, selectie en implementatie van specifieke stappen en interventies, noodzakelijk om veranderingen en nieuwe organisatiepatronen op gang te brengen (Boonstra, 2000). Een benadering van de verandering als een cyclisch leerproces van (co)creatie en een betekenisverleningsproces past bij ingrijpende en complexe veranderingsprocessen, zoals een transitie (De Witte & Jonker, 2014). Dit sluit aan bij Rotmans (2013), die co-evolutie, emergentie en zelforganisatie als sturingsprincipes voor transitie aanwijst.

Veranderen om het veranderen

De Witte en Jonker (2014) positioneren veranderbenaderingen tussen twee uitersten. Aan de ene kant staat een plan- en projectmatige aanpak die uitgaat van een lineair veranderingsproces met een duidelijk begin en einde. Men kan de verandering van te voren geheel uitdenken en vervolgens volgens plan uitvoeren. Aan de andere kant staat een procesmatige aanpak die uitgaat van een cyclisch leerproces van (co)creatie en betekenisverlening. Niet een beoogde verandering, maar het veranderen zelf staat centraal. Het gaat erom dat bestaande kenmerken van de interorganisationale samenwerking (de regels, afspraken en erkende inzichten) en daarmee ook die van de betreffende organisaties, fundamenteel ter discussie worden gesteld, om te komen tot nieuwe vormen van organiseren, andere businessproposities en een nieuwe afstemming op de wisselende externe en interne omstandigheden.

Projecten omwille van het proces

De organisatorische transitie is geen project maar een proces. En daarmee komt het overeen met stedelijke gebiedsontwikkeling als collectief proces. Beide zijn doelgericht in plaats van resultaatgericht en zodoende is het voor beide processen niet goed mogelijk een eindpunt te bepalen. Stedelijke gebiedsontwikkeling 'nieuwe stijl' is daarmee net zo ver verwijderd van de aanpak 'oude stijl' als het organisatorische transitie management van de plan- en projectmatige lineaire veranderaanpak. Niet de inhoud (het realiseren van een plan) maar het proces (gericht op een adaptief en crisisbestendig gebied dat daarmee zelf zal blijven

veranderen) staat centraal. Het gebiedsontwikkelingsproces is daarmee, net als de organisatorische transitie, eindeloos. Of anders gezegd: bij de productieketen staat het overkoepelende resultaatgerichte gebiedsontwikkelingsproces ten dienste van de individuele (vastgoed)projecten (die de ontwikkelwinst genereren) en is het proces ten einde als het laatste project is opgeleverd, terwijl bij het collectieve proces de individuele projecten ten dienste staan van het meer abstracte doelgerichte gebiedsontwikkelingsproces (dat naast financiële ook gaat over maatschappelijke waarde) dat ontwikkeling en exploitatie verbindt en zodoende geen einde kent.





Hoe is stedelijke gebiedsontwikkeling anders te organiseren?

De transitie van stedelijke gebiedsontwikkeling vergt een andere blik, houding en zelfs overtuiging. Voor iemand die deze stap niet wil of kan zetten, is het moeilijk om de 'nieuwe stijl' te begrijpen en er begrip voor op te brengen, laat staan erin mee te gaan. Om met onze grote voetbalfilosoof te spreken: 'Je gaat het pas zien als je het doorhebt'. Daarom moeten we terug naar de paradigma's waarop we ons organiseren baseren.

Stedelijke gebiedsontwikkeling is *anders* te organiseren door uit te gaan van het isolationistische organisatieparadigma en dat te vertalen in ontwikkelstrategieën gericht op innovatie in netwerken vanuit zelforganisatie.

In dit hoofdstuk maak ik een vertaling van de drie organisatieparadigma's naar stedelijke gebiedsontwikkeling, duid ik de transitie in de basis als het overstappen naar een ander organisatieparadigma en laat ik aan de hand van recente discourses in het vakgebied zien hoe deze verandering aansluit op de praktijk. Doel is te komen tot de kern van de reden dat veranderen van stedelijke gebiedsontwikkeling in de praktijk zo lastig is.

5.1 Isolationistisch organisatieparadigma

Veranderen is de kern van toegepaste wetenschap en daarmee van praktijkgericht onderzoek. Het gaat erom bestaande situaties te veranderen in gewenste situaties en daarmee is veranderen een normatieve activiteit (Simon, 1996). Dit geldt voor praktijkbeoefenaars, maar ook voor ons onderzoekers, zeker wanneer we kiezen voor een activistische houding. Daarom is het bij het werken aan en onderzoeken van veranderingen noodzakelijk dat onderzoekers hun intenties en veronderstellingen expliciet maken. Dit geldt voor het doel van de verandering zelf, maar ook voor de opvattingen over de manier waarop veranderd kan worden. Expliciteren van het denkkader is belangrijk omdat het richting aan onderzoek geeft, maar ook omdat een denkkader altijd een beperking van het blikveld met zich meebrengt.

Haijer (2011) benadrukt dat bij complexe vraagstukken *framing* een belangrijke rol speelt: *‘Een denkkader is bepalend voor ideeën en biedt handelingsperspectief; het vormt niet alleen de visie op problemen maar ook - en vaak onbewust - op de ‘bijpassende’ oplossingen’*. In een transitie maakt het denkkader of paradigma deel uit van de verandering. Paradigmawisselingen zijn de basis van wetenschappelijke en maatschappelijke ontwikkelingen.

Paradigma

Een paradigma is een constellatie van concepten, waarden, percepties en praktijken die worden gedeeld door een gemeenschap en die een specifieke visie op de werkelijkheid vormen, die basis is voor de wijze waarop de gemeenschap zich organiseert (Kuhn, 1962).

Organisatieparadigma's

De organisatiekunde is het enige gebied in de wetenschap waarin paradigma's niet alleen wedijveren, maar waarin men deze wedijver zelf ook beschouwt als een organisatieprobleem met als kern de vraag of verschillende paradigma's elkaar uitsluiten of niet. Dit wordt incommensurabiliteit genoemd. Essers (2006) deed studie naar het incommensurabiliteitsdebat in de organisatiekunde en onderscheidt drie fundamentele organisatieparadigma's, te weten integrationisme, pluralisme en isolationisme (met verwijzing naar Burrell & Morgan, 1979).

Elk van de paradigma's biedt een fundamenteel andere visie op de vraag hoe verschillen in organisaties gewaardeerd en gehanteerd, dat wil zeggen gemanaged, moeten worden, zoals figuur 10 laat zien. De integrationisten ontkennen verschillen vanuit een instrumenteel-technocratische organisatiefilosofie, de pluralisten erkennen vanuit sociale pluriformiteit verschillen en geloven in wederzijds begrip door dialoog, terwijl de isolationisten vanuit autonomie de onverenigbaarheid van verschillen benadrukken. Zo gaan wetenschappers die behoren tot deze drie groepen niet alleen om met verschillen in organisaties, maar bepalen de paradigma's ook hun standpunten in het incommensurabiliteitsdebat.

Visies op management van verschil in organisaties	Integrationisme	Pluralisme	Isolationisme
Grondbegrip	Eenheid	Veelheid	Anderheid
Rationaliteit	Instrumenteel	Communicatief	Verstrooid
Kenbelang	Beheersing	Wederzijds begrip	Emancipatie
Organisatiebelang	Eensgezindheid	Tolerantie	Zelfbeschikking
Performativiteit	Doelmatigheid	Flexibiliteit	Vernieuwing
Normbesef	Normhandhaving	Normvervaging	Normdoorbreking
Conflictantering	Onderdrukking	Vermijding	Mobilisering
Gevaar	Onverdraagzaamheid (totalitarisme)	Onverschilligheid (relativisme)	Onverzoenlijkheid (sektarisme)

Figuur 10. *Organisatieparadigma's* (Essers, 2006)

In de praktijk zijn de drie paradigma's ook terug te vinden. Voorbeelden van ideaaltypische organisaties zijn: een bedrijf met een eenduidige winstdoelstelling of een totalitaire staat als voorbeeld van het integrationisme; een samenwerkingsverband tussen bedrijven in een productieketen of een verdrag tussen landen als voorbeeld van het pluralisme; en een lokale gemeenschap, een politieke partij of neutrale natie als voorbeeld van het isolationisme.

Isolationistisch paradigma als basis voor collectief proces

Ook in de praktijk van de stedelijke ontwikkeling zijn parallellen met de drie organisatieparadigma's te trekken. Na een periode van centraal door de overheid aangestuurde stedelijke ontwikkeling ter bestrijding van de woningnood met corporaties als belangrijke uitvoeringsorganisaties (vanuit een integrationistisch perspectief) ontstond in de jaren negentig van de vorige eeuw een ketensamenwerking tussen gemeenten en grote projectontwikkelaars waarmee de VINEX vorm kreeg. Tijdens de recente economische crisis kwam er ruimte voor lokaal initiatief. Daarmee bevinden we ons in een situatie waarin het dominante regime van stedelijke gebiedsontwikkeling uitgaat van het pluralisme, terwijl er op kleine schaal gebiedsontwikkeling wordt bedreven vanuit een overtuiging die meer strookt met het isolationistische organisatieparadigma.

Natuurlijk is dit een grove typering van de organisatieontwikkeling van stedelijke gebiedsontwikkeling, want ook in de jaren zeventig werd er met 'Bouwen voor de buurt' samen met gemeenschappen aan de stad gewerkt (isolationisme) en zien we de op eenheid gebaseerde benadering (integrationisme) in de jaren voor de crisis van 2008 terug in de mechanismen van kostenverhaal en verevening die gemeenten toepasten. Dit maakt het des te ingewikkelder, omdat - wanneer we er met Essers (2006) van uit mogen gaan dat de drie organisatieparadigma's incommensurabel zijn oftewel elkaar uitsluiten - het niet moeilijk te begrijpen is dat wanneer aanpakken vanuit verschillende paradigma's met elkaar geconfronteerd worden, er een wereld van onbegrip en verwarring ontstaat. En dit is juist wat gebeurt nu de overheid - die nog maar net is losgekomen van de integrationistische benadering uit de wederopbouw en heeft geleerd hoe zij met een beperkt aantal bedrijven in de vastgoedketen op pluralistische basis samen moet werken - wordt uitgedaagd deze keten te verbinden met andere stedelijke ketens, zoals energie, mobiliteit en voedselvoorziening, en lokale initiatieven te ondersteunen. Veel bedrijven bevinden zich in eenzelfde verwarde positie, net als de stedeling, die naast burger en consument of ondernemer, nu ook de kans heeft om zich als *stadmaker* te manifesteren.

5.2 Autonome ontwikkelstrategieën gericht op innovatie in netwerken

Zonder het bewustzijn van de verschillen en onverenigbaarheden van achterliggende paradigma's leidt de confrontatie tussen verschillende wijzen van interorganisatieel organiseren tot een dovemansgesprek. Want hoe kan de ene organisatie verbinding leggen met de andere organisatie?

Interorganisatiele structuur

Wanneer we organiseren begrijpen als een activiteit van doelgericht orde aanbrengen, dan is het voor ons vooral van belang om te weten welke interorganisatiele structuur vanuit de paradigma's wordt gehanteerd bij het orde aanbrengen tussen organisaties. Wat is de basis voor samenwerking tussen partijen? Volgens het integrationisme is er buiten de organisatie slechts chaos en kan deze slechts georganiseerd worden door deze onderdeel van de organisatie-*eenheid* te maken. Vanuit het pluralisme verhouden organisaties zich tot elkaar in ketens van samenwerkingsprocessen. Vanuit het isolationisme zijn organisaties verdichtingen in een *netwerk*, waarbij de mate van onderlinge verbondenheid de grens van de organisatie bepaalt.

In de praktijk zijn deze drie manieren van interorganisatieel organiseren ook terug te vinden. Bij relaties tussen organisaties zijn overnames en fusies ideaaltypische voorbeelden van integrationisme; een samenwerking en alliantie zijn voorbeelden van pluralisme; en een vereniging, coöperatie en collectief zijn voorbeelden van isolationisme.

Isolationisme organiseert in netwerken

Ik ga ervan uit dat gebiedsontwikkeling gaat over het creëren van synergie die zich uit in meerwaarde van samenhang door samenwerking (Peek, 2006), zoals in paragraaf 1.3 beschreven. Door deze basiskenmerken van de gebiedsontwikkelstrategie per organisatieparadigma in te vullen, ontstaat met figuur 11 inzicht in de kern van de praktische verschillen.

Basiskenmerken ontwikkelstrategie	Eenheid (integrationisme)	Keten (pluralisme)	Netwerk (isolationisme)
Synergie	Excellentie	Integratie	Innovatie
Meerwaarde	Intra (binnen)	Inter (tussen)	Extra (buiten)
Samenhang	Centraal	Lineair	Circulair
Samenwerking	Organisatie	Proces	Collectief

Figuur 11. Basiskenmerken gebiedsontwikkelstrategie naar paradigmatisch perspectief op interorganisatiele structuren

Synergie in stedelijke gebiedsontwikkeling als productieketen is gebaseerd op ketenintegratie. Door als aanbieders in de productieketen van vastgoed samen te werken, werd het mogelijk om op grotere schaal samenhangend actief te zijn en de meerwaarde daarvan als resultaat van (onderlinge) transacties te incasseren. Men zoekt naar samenwerking binnen de eigen sectorspecifieke vastgoedketen om het productieproces beter te integreren. Zo moeten we dan ook het begrip 'integrale gebiedsontwikkeling' (Bruil et al., 2004) begrijpen. De gebiedsontwikkeling creëert een kader ten behoeve van de vastgoedprojecten.

Synergie uit innovatie

De term integraal krijgt een heel andere lading wanneer we uitgaan van een netwerk als basisstructuur voor interorganisatieel organiseren. Stedelijke gebiedsontwikkeling als collectief proces is gebaseerd op netwerkinnovatie. Door de vraag naar prestaties van het gebied collectief te organiseren, wordt het mogelijk om onderdelen van het gebied meervoudig te benutten in een circulaire samenhangende gebiedsexploitatie. Men wil gebieden adaptief en crisisbestendig maken en houden en dat is de motivatie voor het collectief organiseren. Dat is een integrale opgave die de vastgoedsector overstijgt. Omdat ieder gebied anders is, is een bepaalde mate van lokaal specifieke innovatie nodig om dit doel te bereiken. Deze innovatie blijft nodig want het doel zal door veranderende omstandigheden en wijzigingen in de samenstelling en ambities van het collectief, altijd blijven schuiven. Daarmee kent gebiedsontwikkeling als collectief proces geen einde en zijn het eerder de projecten die in dienst van de gebiedsontwikkeling staan dan andersom.

Isolationisme stuurt vanuit autonomie

Bij verschillende gebiedsontwikkelstrategieën horen verschillende opvattingen over wat aan te sturen is en wat niet. Vanuit de drie organisatieparadigma's denkend kunnen we ook een beeld vormen over de bijbehorende sturingsprincipes. Dit laat figuur 12 zien.

Basiskennmerken sturingsprincipe	Controle (integrationisme)	Samenwerking (pluralisme)	Autonomie (isolationisme)
Resultaat	Output	Throughput	Input
Prestatie	Efficiënt	Effectief	Affectief
Orde	Hiërarchisch	Sequentieel	Lateraal
Ontwerp	Eindbeeld	Co-design	Patroon
Verandering	Verbetering	Transformatie	Transitie
Beleidsrealisatie	Government	Governance	Empowerment
Verankering	Opdracht	Overeenkomst	Vertrouwen

Figuur 12. Basiskennmerken sturingsprincipe gebiedsontwikkeling naar paradigmatisch perspectief op interorganisationale relaties

Bij de interorganisatorische samenwerking in de vastgoedketen van gebiedsontwikkeling als productieketen werd gestuurd op de sequentiële orde in de keten, door effectieve throughput tussen de schakels in de keten: van grondverwerving, naar bouwrijpe grond, naar opstalontwikkeling en woonrijpe omgeving. Betrokken publieke partijen realiseren hun beleidsdoelen door samen te werken met private partijen. Binnen deze governancestructuren passen partijen zich aan elkaar aan of transformeren, door bijvoorbeeld eenzelfde financiële rekensystematiek zoals de grondexploitatiemethodiek te gebruiken en aan co-design te doen. Partijen verankeren hun samenwerking in contracten en overeenkomsten, zoals gezamenlijke regelingen, samenwerkings-, ontwikkel- en realisatieovereenkomsten, en richten gezamenlijke ondernemingen op, veelal met een vennootschapsstructuur.

Zelforganisatie

Bij sturen in het isolationistische paradigma staat autonomie voorop. We spreken van zelforganisatie wanneer minimaal twee mensen of groepen elkaar vinden in een gedeeld belang of een gemeenschappelijke interesse. Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat de betrokkenen zelf beslissen of ze actief worden en hoe ze dat doen: ze hebben vrijheid van denken en handelen. De enige manier waarop ze zich aan elkaar (blijven) verbinden is door een continue bevestiging van een groter goed of hoger doel; voor stedelijke gebiedsontwikkeling als collectief proces heb ik dat breed geformuleerd als gebieden adaptief en crisisbestendig maken en houden. Dit bevestigen is belangrijker dan het kunnen afrekenen van de andere partij op bijdragen aan de samenwerking, zoals bij gebiedsontwikkeling als productieketen letterlijk gebeurde. Samenwerkingsvormen moeten helpen om een kader te creëren voor een continu proces van meervoudige waardecreatie. In plaats van contracten waarin eindresultaten van tevoren zijn vastgelegd en op financiële waardecreatie gerichte vennootschappen, zijn voor zelforganisatie structuren als de coöperatieve vereniging meer geschikt.

Concretiseren van visie op basis van vertrouwen

De continue bevestiging van de bijdrage aan het adaptief en crisisbestendig maken en houden van een gebied verloopt door het telkens actualiseren van visie en doelen en tegelijkertijd door er in concrete projecten aan te werken. Het resultaat van die projecten is daarmee weer input voor de visie. Hierdoor aangesproken kunnen nieuwe organisaties en individuen zich aansluiten en kunnen nieuwe collectieven ontstaan. Deze dynamiek biedt collectieven, mits men daarvoor open staat, de kans om in te spelen op veranderingen in de omgeving en er voordeel mee te doen.

Het gezamenlijke doel en overtuiging die aan dit proces van netwerkverdichting door zelforganisatie ten grondslag ligt, geeft vertrouwen en affectie. Samen-

werkenden ervaren erkenning van de eigen waarden in de acties en prestaties van de ander. Dit motiveert en stimuleert tot nieuwe projecten. De projecten zijn losjes of lateraal verbonden. Er kan veel naast en over elkaar gebeuren, zolang het maar bijdraagt aan het hogere gezamenlijke doel. Betrokken publieke partijen realiseren hun beleidsdoelen door empowerment. Ze kunnen faciliteren door bijvoorbeeld expertise ter beschikking te stellen, maar mogen het initiatief niet overnemen. Het collectief blijft eigenaar en de publieke partij moet leren omgaan met onzekerheden en controleverlies.

5.3 Aansluiten op rolveranderingen in de praktijk

Inzicht in de fundamentele verschillen die voortkomen uit de andere paradigmatische basis van stedelijke gebiedsontwikkeling als productieketen en als collectief proces, plaatst veel van de actuele discourses van de *Smart City* en *Stadmakers* in ons vakgebied in perspectief. En het inzicht helpt te begrijpen waarom de aanbesteding van de dertigjarige concessie van de *Rotterdamse Rijnhaven* recent is mislukt.

Tender 'Rijnhaven - metropolitan delta innovation'

In 2015, na bijna twee jaar dialoog, moet de gemeente Rotterdam concluderen dat geen van de twee overgebleven consortia in staat is met een voorstel te komen dat aan de ambities en vereisten voldoet (Ernst et al., 2015). Oorzaak is de paradigmatische discrepantie tussen de ambities en de vereisten. *'De gemeente wil in de Rijnhaven een nieuwe stijl van integrale gebiedsontwikkeling toepassen. De stad opent deze A-locatie voor een lange termijn co-productie met private partijen, burgers en instellingen. [...] Door in de Rijnhaven een transformatie van een commerciële haven naar een stadshaven te realiseren met toepassing van state-of-the-art inzichten, technologieën en methoden met optimaal gebruik van de publiek-private samenwerking, ontstaat er [...] een showcase van haventransformatie/ klimaatadaptatie/watermanagement/materiaalkringlopen/energie- en CO₂-neutrale ontwikkeling die een impuls geeft aan de circulaire economie en aan de ontwikkeling van Rotterdam als toekomstbestendige deltastad' (Stadshavens Rotterdam, 2013).*

Deze vernieuwende ambities werden echter gegoten in een concessie-overeenkomst gebaseerd op de 'oude stijl' van gebiedsontwikkeling, met eisen aan financiële draagkracht en risicodragend ontwikkelen, bindende afspraken over het snel terugbetalen van plankosten van 3 miljoen euro, een sluitende business case en overdracht van het gebied na de concessieperiode. Daarmee ontstond een keurslijf waarin nog weinig ruimte was voor netwerkinnovatie en netwerkverdichting door zelforganisatie. De gemeente geeft aan nu via evaluatie te willen leren van het verloop van deze aanbesteding en daarna te komen met een vervolgaanpak voor de ontwikkeling van de Rijnhaven. In de tussentijd wordt er in de Rijnhaven ruimte geboden aan tijdelijke initiatieven en evenementen. Wellicht ligt in het doorzetten

van deze laatste aanpak wel een basis voor de ontwikkeling van de gewenste stedelijke kraamkamer voor duurzame innovatie.

Smart City-discourse

Het ICT-gedreven *Smart City*-discourse heeft grote impact op de ontwikkeling van steden wereldwijd. Logisch, want welke stad wil er nu niet 'slim' zijn, of beter nog niet 'dom' gevonden worden. Dit heeft geleid tot een veelheid aan ranglijsten waarin steden worden vergeleken op basis van indicatoren die bepalend worden gevonden voor de 'slimheid' van de stedelijke economie, ecologie, mobiliteit, bevolking, het stadsbestuur en de leefbaarheid (Cohen, 2012). In de manier waarop een stad 'slim' wordt, zijn parallellen te leggen met de drie organisatieparadigma's.

Cohen (2015) spreekt van drie fasen in de ontwikkeling van de *Smart City*. In de eerste fase zijn het de grote technologiebedrijven, zoals IBM, Cisco en Siemens, die hun ICT-producten als een schijnbaar allesomvattende oplossing aan steden proberen te verkopen, zonder veel blij te geven van inzicht in de complexe dynamiek van de interactie tussen de stad en haar bewoners. Voorbeelden zijn het Zuid-Koreaanse Songdo vol met Cisco-sensortechnologie en Masdar City, mede-ontworpen door Siemens (zie ook: Townsend, 2013; Van Timmeren & Henriquez, 2015).

In de tweede fase zijn het vooruitstrevende stadsbestuurders die ICT inzetten om de leefbaarheid van hun stad te verbeteren. Cohen noemt als voorbeelden het 'disaster management'-systeem en controlecentrum dat IBM bouwde op verzoek van de burgemeester van Rio de Janeiro en de meer dan honderd 'slimme' projecten (van Wi-Fi in publieke ruimten en openbaar vervoer, de promotie van elektrisch rijden, oprichten van lokale fablabs in stadswijken, tot de organisatie van de *Smart City Expo*) waarmee Barcelona zich aan de top van 'slimme' steden heeft genesteld.

Sind kort is er kritiek op deze *Smart City*-aanpakken. Veel techniek is duur in aanschaf en onderhoud en privacy komt in het geding. Steden verkopen hun ziel aan de grote technologiebedrijven, die inzicht in en controle krijgen over veel stedelijke processen en - wanneer eenmaal is gekozen voor een bepaald platform - zich als monopolist kunnen gaan gedragen. En ICT-gedreven stedelijke ontwikkeling stimuleert eerder maatschappelijke ongelijkheid dan dat het helpt deze te verminderen (Van Timmeren & Henriquez, 2015).

In de derde fase van de *Smart City* staat niet de publiek-private samenwerking voorop, maar de stedeling als co-creator in plaats van ontvanger en consument van diensten. Voorbeeld is de 'user & community-driven' manier waarmee Los Angeles omgaat met Open Data (Nemani, 2015): wanneer met een vrijgegeven

dataset voldoende app's worden ontwikkeld, blijft deze up-to-date beschikbaar; zo niet, dan wordt deze vervangen door een andere set. De stad probeert zo optimaal te profiteren van de kennis van actuele vragen in combinatie met het creatieve vermogen van de stedeling. Ze krijgt er snel goedkope tools in de vorm van 'civic'-app's voor terug die bijdragen aan de kwaliteit van het stadsleven en ze stimuleert eveneens de lokale app-industrie. Rondom de app's ontstaan weer communities van gebruikers.

Stadmakers-discourse

De stedeling als 'co-maker' van de stad staat centraal in het *Stadmakers*-discourse. Het gaat over burger-professionals die – soms vanuit noodzaak gedreven – in de crisisjaren na 2008 de kans grepen om hun ambachtelijkheid en vakmanschap in te zetten om aan de veelal eigen werk- of woonomgeving te bouwen. Ze doen dit samen met anderen in lokale zelforganisatie, met naast een ideëel soms ook een commercieel karakter, voortkomend uit een combinatie van maatschappelijk belang en welgemeend eigenbelang. De recente publicatie 'Het nieuwe stadmaken: Van gedreven pionieren naar gelijk speelveld' (Franke et al., 2015) geeft een breed overzicht van de invulling die stadmakers geven aan stedelijke gebiedsontwikkeling 'nieuwe stijl' en van hun worstelingen met het dominante regime op zoek naar een gelijk speelveld, opdat *'er geen partij meer simpelweg terugvalt in de oude mores, niet omdat het andere moet, maar omdat ook zij de voordelen zien van een nieuwe manier van werken en van organiseren van de samenleving'*.

In alle bijdragen aan de publicatie is het isolationistische organisatieparadigma goed herkenbaar. Over de eigen (zelf)organisatie wordt gesproken in termen van een 'zwerm' en 'Barbapapa', die de abstractie van een verdichting in een netwerk tastbaar maken. Andere belangrijke kenmerken vinden we terug in de drie wegen die de redactie voorziet voor de verdere ontwikkeling van de Stadmakers-beweging. De eerste weg is het blijven werken vanuit een gedreven eigenheid en in de groei een *'eigen speelveld met eigen regels' bouwen 'waarbij anderen zich kunnen aansluiten en waarmee ze anderen ('de instituties') uitdagen'*. De tweede weg betreft de kansen van stedelijke platforms en stadlabs als *'neutrale 'derde plekken' waar gesleuteld wordt aan een nieuwe manier van stadmaken, nieuwe verhalen voor de stad en nieuwe verhoudingen/tafelschikkingen in de stad'* en als *'arena's waar de positie- en machtsverschillen van de verschillende soorten stadmakers op scherp worden gezet'*. Dit is belangrijk in het licht van het gevaar dat zelforganisatie zonder voldoende contact met de omgeving de kans loopt sektarische trekjes te krijgen. De derde weg betreft de *'zoektocht naar de bijzondere rol van publiek ondernemerschap in het organiseren van publieke taken met publieke middelen'* die de kern van wat een overheid – vanuit integrationistisch perspectief – vindt dat zij moet doen, ter discussie stelt.

De stadmakers zien hun initiatieven niet alleen als een bijdrage aan de kwaliteit van gebieden, maar zijn door hun andere aanpak ook onderdeel van de transitie en willen in meer of mindere mate het bestaande regime veranderen. Dit kan van binnenuit, zoals binnen de gemeente Amsterdam, waar in de praktijkleergang De Nieuwe Wibaut werd geëxperimenteerd met overheidsparticipatie in stadsontwikkeling. In paragraaf 8.2 beschrijf ik mijn ervaring als deelnemer. Het kan ook vanuit stadbrede platforms, zoals Stadslab Leiden en de Utrechtse Ruimtemakers, die op succesvolle wijze het bestaande ondoorzichtige systeem proberen te hacken, in hun rol als zelfbenoemde *'happy infiltrators'*. En het kan vanuit gebiedsgebonden betrokkenheid, zoals Glamourmanifest in het Amsterdamse Amstel III, I'M BINCK in de Haagse Binckhorst en Meermerwede in het Utrechtse Merwede, door op deze bedrijventerreinen onderdeel te worden van de gemeenschap van gebruikers en eigenaren en deze te organiseren tot een vorm van collectief opdrachtgeverschap.

De praktijk verandert door rolverandering

De discoursen van Stadmakers en *Smart City* en het verloop van de tender van de Rijnhaven illustreren de zoektocht naar de praktische invulling van stedelijke gebiedsontwikkeling als collectief proces, die in de kern gaat over rolverandering van partijen. In het *Smart City*-discourse gaat het over de verandering in de invulling van de rollen van opdrachtgever, producent en gebruiker van ICT-innovaties in de stad door overheden, technologiebedrijven en burgers. Bij de Stadmakers nemen burger-professionals en collectieven de rol van stadontwikkelaar van de gemeente en private vastgoedontwikkelaars over en geven er een geheel nieuwe invulling aan.

Rolverandering is de kern van de transitie, want (nieuwe) partijen in nieuwe rollen stimuleren de ontwikkeling van de vernieuwende niche, terwijl (oude) partijen uit oude rollen worden verdreven, wat het uitschakelen van het oude regime bevordert. Dat dit een lastig veranderproces is, toont de aanbesteding van de Rijnhaven aan. Hier is het de gemeente niet gelukt om haar 'nieuwe' rol van inhoudelijk co-producent van innovatieve drijvende stedenbouw aan te laten sluiten op de 'oude' rol van kaderstellende, aanbestedende autoriteit en dat terwijl zij zich bij aanvang terdege bewust was van de noodzaak van rolverandering, getuige de volgende tekst uit het bidboek: *'Bij een nieuwe stijl van gebiedsontwikkeling past een nieuwe roldefinitie voor de gemeente. Als eigenaar van de haven legt de gemeente dit keer geen uitgewerkte plannen op tafel. Ook komt op de tafel evenmin een zak met geld te staan. Dat betekent een behoorlijke koerswijziging in het traditionele opdrachtgever-opdrachtnemermodel. De huidige economische situatie noodzaakt alle betrokkenen tot fundamenteel herdenken van hun rol. Oude businessmodellen zullen door nieuwe moeten worden opgevolgd. De wijze van investeren in nieuwe activiteiten zal zich aan de wijzigende omstandigheden moeten aanpassen. Ieder van ons, of we nu een publieke of private achtergrond*

hebben, zal nieuwe vragen moeten stellen, nieuwe antwoorden moeten vinden en nieuwe samenwerkingsverbanden moeten smeden. Met andere woorden: laten publiek en privaat elkaar helpen in het vinden van die nieuwe rollen. In de gebiedsontwikkeling nieuwe stijl ziet Rotterdam zich als één van de vele co-producenten die met elkaar samenwerken aan een ambitieuze waardeproductie. Wat Rotterdam onderscheidt van de andere co-producenten, is dat de gemeente uiteraard verantwoordelijk is voor het publieke welzijn op de korte en lange termijn. Vanuit deze positie heeft de gemeente Rotterdam een set van gewenste maatschappelijke baten en randvoorwaarden geformuleerd. De rol van de gemeente zal zich - naast het beschikbaar stellen van de locatie - vooral richten op kaders stellen en faciliteren' (Stadshavens Rotterdam, 2013).





Stedelijke gebiedsontwikkeling anders organiseren in Merwe-Vierhavens

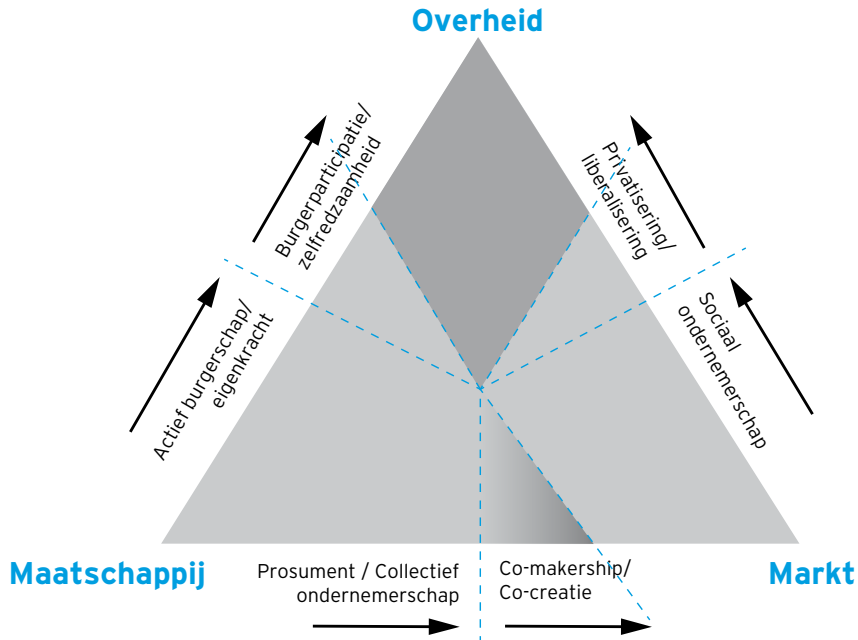
De transitie van stedelijke gebiedsontwikkeling verloopt via rolverandering van betrokken partijen. Zo ontstaan mogelijkheden voor nieuwe samenwerkingsvormen en businessmodellen en kunnen oude uitfasen. Omdat we ons midden in deze transitie bevinden is het (nog) niet mogelijk om een totaal overzicht van nieuwe rolinvullingen, samenwerkingsvormen en businessmodellen te geven. Wel is het mogelijk om vanuit het isolationistische organisatieparadigma en de vertaling naar strategie voor gebiedsontwikkeling de rolverandering, samenwerkingen en businessmodellen te typeren.

In dit hoofdstuk illustreer ik de transitie, van rolverandering naar nieuwe samenwerkingsvormen en businessmodellen, met praktijkvoorbeelden uit Merwe-Vierhavens (*M4H*). Doel is inzicht te geven in de manier waarop in dit deelgebied van Stadshavens concreet invulling wordt gegeven aan een ontwikkeling van Rotterdam als maakstad, stromenstad en veranderstad. Waar het in de Rijnhaven nog niet gelukt is om inhoudelijke ambities te koppelen aan een passende organisatorische aanpak, lijkt dit – vooralsnog – in *M4H* wel te lukken. Ik observeer zowel een andere inzet en betrokkenheid van institutionele partijen op regionaal niveau, als een andere wijze waarop grondeigenaren gemeente en Havenbedrijf hun rol invullen. Er ontstaat ruimte voor lokale initiatieven en andere businessmodellen.

6.1 Rolverandering

De rolverandering in stedelijke gebiedsontwikkeling maakt deel uit van de verschuiving in de rolopvatting van overheden, marktpartijen en de gemeenschap die onderdeel is van de maatschappelijke transitie naar de nieuwe economie. Figuur 13 laat zien dat in de driehoek tussen deze actoren groeit de rol van de markt ten opzichte van de overheid en die van de gemeenschap ten opzichte van

de twee andere actoren onder invloed van privatisering en liberalisering en de opkomst van de participatiemaatschappij. Bestaande partijen veranderen van rol en nieuwe partijen nemen positie in. Overheden gaan vaker regisseren en faciliteren, terwijl de gemeenschap vaker uitvoert en beslist. De markt benadert de gemeenschap vaker als co-maker of concurrent in plaats van als consument.



Figuur 13. Veranderende verhoudingen tussen overheid, markt (bedrijven) en gemeenschap (burgers) (bewerking van: Van der Steen, M. et al., 2014)

Bestaande partijen en personen geven ruimte, ondersteunen en sluiten aan

Om invulling aan gebiedsontwikkeling als collectief proces te geven, dienen partijen met een positie in het stedelijke gebiedsontwikkelingsproces, zoals overheden en vastgoedpartijen, ruimte te bieden voor de vorming van collectieven. Dit vraagt van deze partijen om terughoudend om te gaan met de macht die de beschikbaarheid van geld, kennis, kunde en bevoegdheden geeft. Het is de uitdaging om met deze macht het organiseren in netwerken te ondersteunen en er zelfs in deel te nemen. Deze rolverandering kan alleen succesvol zijn wanneer cultuur, structuur en werkwijzen zowel op het niveau van de organisatie als op het niveau van het individu meebewegen. Terwijl bijvoorbeeld individuele ambtenaren prima in staat zijn om initiatiefnemers te omarmen, te faciliteren en 'los te laten', leert de ervaring dat zo'n opstelling deze ambtenaren in conflict brengt met de kaders van de gemeentelijke organisatie waarbinnen zij eveneens moeten opereren (Franke et al., 2015).

Overheid en markt ontwikkelen organisch in M4H

In M4H zien we zowel overheden als vastgoedpartijen van rol veranderen. Het in 2007 voor de herontwikkeling van de Stadshavens opgerichte samenwerkingsverband tussen de gemeente en het Havenbedrijf kiest in 2014 definitief voor een ontwikkelstrategie 'nieuwe stijl' met de aankondiging van de ontwikkelstrategie 'Ontwikkel mee in M4H'. In tegenstelling tot voorgaande aanpakken is dit niet zozeer een plan met een daaraan gekoppelde business case, als wel een open uitnodiging om bij te dragen aan de transformatie van het haventerrein *'tot de stedelijke proeftuin, waar haven en stad, kennis en kunde bij elkaar komen, waar nieuwe woon-en werkvormen een plek krijgen en gezamenlijke (duurzame) meerwaarde wordt gecreëerd voor stad en regio. Vanuit een flexibel ontwikkelkader dat ruimte biedt aan nieuwe marktontwikkelingen proberen we hierin gezamenlijk richting te geven en kansen voor ondernemers, bezoekers en later ook bewoners te creëren. Zo kan de al aanwezige dynamiek benut worden om de ambitie naar een inspirerend nieuw stukje stad waar te kunnen maken'* (Stadshavens, 2015).

De aanpak is geïnspireerd door het in 2009 door ERA Contour samen met Woonbron en Vestia bedachte concept *Skill City* voor een deel van M4H, rondom de Keilehaven. Het is een ruimtelijke uitwerking van Oosterling's *Vakmanstad*, die in plaats van te sturen op een van tevoren vastgesteld masterplan, uitgaat van het faciliteren van de pioniers en ondernemers die het gebied tot leven brengen. Deze gebruikers zijn actief betrokken bij de verdere ontwikkeling van het concept (ERA Contour & plein06, 2012).

Nieuwe partijen en personen mobiliseren, organiseren en creëren

Nieuwe partijen in het proces van gebiedsontwikkeling zijn veelal gebruikers die zich vanuit hun belang in de huidige en toekomstige exploitatiefase met de ontwikkeling gaan bemoeien. Gemobiliseerd door enkele enthousiastelingen vanuit een urgente kans of bedreiging, organiseren zij zichzelf en gaan aan de slag met vaak kleine, concrete projecten, zoals het aanbrengen van zonnepanelen of het vergroenen van de openbare ruimte. Sommige van de enthousiaste initiatiefnemers zijn in eerste instantie geen gebruiker van het gebied, maar willen vanuit een vakmatige interesse aan de slag met het gebied. Deze burger-professionals zijn vaak ook voor een deel van hun inkomen afhankelijk van het succes van mobiliseren, organiseren en creëren. Ook zijn er partijen uit andere sectoren dan vastgoed, zoals energie, water, afval en mobiliteit, die gemotiveerd door de bredere doelstelling van 'nieuwe stijl' gericht op adaptieve en crisisbestendige gebieden, willen meedoen. Zo werken Van Gansewinkel en ENECO mee aan *Skill City*.

Iconische gebruikers als gebiedsambassadeurs voor M4H

Stadshavens gebruikt in de communicatie over M4H veel verhalen en beelden van gebruikers: van medisch laboratorium en innovatief industrieel ontwerp bureau tot bakker van ambachtelijke koekjes. Zo positioneert zij het gebied als vestigingsplek voor nieuwe bedrijvigheid. En de rol van gebruikers in de uitwerking van de ontwikkelstrategie gaat nog verder. Toen innovator Daan Roosegaarde zijn oog liet vallen op een vervallen monumentale hal in M4H, zorgde de Stadshavens-organisatie ervoor dat de hal, die in gemeentelijk eigendom is, werd opgeknapt, zodat hij daar zijn studio kon huisvesten. Men zag het potentieel van een internationaal aansprekende, creatieve ondernemer voor het gebied en maakte naast de huurovereenkomst ook afspraken over de wijze waarop hij als iconische gebruiker kan bijdragen aan de gebiedsontwikkeling. Een van de manieren is het realiseren van zijn installatie op het grensvlak van kunst en techniek in het gebied. Ondersteund door crowdfunding verrijst als eerste project de *Smog Free Tower*, de grootste luchtzuiveraar ter wereld, in M4H, zoals in figuur 14 te zien is.



Figuur 14. Smog Free Tower naast huisvesting Studio Roosegaarde in M4H (Studio Roosegaarde)

Met inzet van gemeentelijk vastgoed en vanuit een heldere visie op M4H is de Stadshavens organisatie in staat gebleken om een iconische gebruiker naar het gebied te halen en deze in te zetten als gebiedsambassadeur. De succesvolle crowdfunding laat zien dat Studio Roosegaarde mensen mobiliseert om te investeren in M4H. Ook verbindt Roosegaarde M4H met een nieuw internationaal netwerk. Eenzelfde rol als gebiedsambassadeur is weggelegd voor kunstenaar

Joep van Lieshout, die reeds sinds zijn zestiende in het gebied werkt en recentelijk zijn Atelier heeft uitgebreid.

65

6.2 Nieuwe samenwerkingsvormen

De rolverandering van oude en nieuwe partijen en personen in het stedelijke gebiedsontwikkelingsproces creëert mogelijkheden voor het ontstaan van nieuwe samenwerkingsvormen. Vanuit het isolationistische paradigma zijn deze samenwerkingsvormen te beschouwen als verdichtingen in het netwerk van bij het gebied betrokken actoren. Meerkerk (2014) spreekt over een governance-netwerk, verwijzend naar een web van relaties tussen overheid, maatschappelijke organisaties, burgergroeperingen en/of bedrijfsleven dat ontstaat rond een publiek vraagstuk. Zo'n netwerk kan een rechtsvorm hebben en als zodanig herkenbaar zijn. Maar de interactie tussen de betrokken actoren, die deze netwerken vormt, onderhoudt en verandert, kan zich ook manifesteren in de vorm van een community op sociale media of als bezoekers van een event.

Samenwerkende instituties bevorderen een gedeelde visie

Samenwerkingsverbanden tussen de instituties van het regime ontstaan als reactie op de toenemende complexiteit van publieke vraagstukken in wisselwerking met een sterk gespecialiseerd, maar daardoor ook gefragmenteerd institutioneel landschap. Waar een gemeente vanuit het doel bouwproductie te realiseren nog toekon met een publiek-private samenwerking in de vastgoedketen, vraagt het realiseren en exploiteren van een adaptief en crisisbestendig stedelijk gebied om een bredere coalitie. Gebiedsontwikkeling als collectief proces gaat niet over het realiseren van een plan, maar om het concretiseren van een gedeelde visie. Een gedeelde visie expliciteert en consolideert de gemeenschappelijke basis zoals deze vroeg in een proces ontstaat en maakt het voorstelbaar hoe verschillende uitwerkingen elkaar kunnen versterken. Boons et al. (2014) benadrukken het belang van bruggenbouwers bij het ontstaan van een gedeelde visie en bij de uitwerking ervan, waarbij het omgaan met tal van fysieke, sociale en cognitieve grenzen in het proces sterk bepalend is voor het eindresultaat (Van Broekhoven et al., 2014). Samenwerkingen tussen publieke instituties, zoals regionale ontwikkelmaatschappijen en innovatienetwerken, vormen veelal een goede positie om als bruggenbouwer te fungeren.

Stadshavens concretiseert visie als intermediair

De ambitie om in de Stadshavens - in mijn termen - een combinatie tussen de maakstad, stromenstad en veranderstad te realiseren, sluit goed aan op doelen van een groot aantal op innovatie gerichte regionale samenwerkingsverbanden van instituties in de Zuidvleugel van de Randstad, zoals *Innovation Quarter* (regionale ontwikkelingsmaatschappij voor Zuid-Holland), *Clean Tech Delta* (coöperatieve vereniging van bedrijven, kennisinstellingen en regionale overheden

gericht op het realiseren van innovatieve projecten op het gebied van nieuwe, groene technologie in de regio Delft – Rotterdam – Drechtsteden), *RDM Centre of Expertise* (samenwerking van onderwijsinstututen, onderzoekscentra en bedrijven voor beter techniekonderwijs, nieuwe kennis en duurzame innovaties voor de haven en stad Rotterdam) en *innOIO* (kennis- en businessplatform voor innoverend Rotterdam). De betrokkenheid van deze platforms, evenals van *Rotterdam Climate Initiative* (samenwerking van Havenbedrijf, Deltalinqs, VNO-NCW, de gemeente Rotterdam en de provincie Zuid-Holland voor een duurzame wereldhavenstad, ondersteund door DCMR Milieudienst), bij Stadshavens heeft bijgedragen aan een interactief proces van een gedeelde visievorming voor een adaptieve en crisisbestendige gebiedsontwikkeling.

Voor het concretiseren van zo'n visie is een voedingsbodem bij de grondeigenaren in het gebied nodig. Dit is de gemeente, die het gebied voor grote delen langdurig in erfpacht aan het verzelfstandigde Havenbedrijf heeft uitgegeven. Gemeente en Havenbedrijf hebben in 2007 het Projectbureau Stadshavens Rotterdam opgericht dat belast is met coördinerende en voorbereidende taken voor de gebiedstransitie. De besluitvorming over het Stadshavensproject ligt bij een directeurenoverleg van diverse gemeentelijke afdelingen en het Havenbedrijf. Het projectbureau is daarmee niet meer belast met het voeren van een grondexploitatie zoals haar voorganger, de in 2004 opgerichte Ontwikkelingsmaatschappij Stadshavens Rotterdam NV, die in plaats van als coördinerende bruggenbouwer eerder als gedelegeerd gebiedsontwikkelaar optrad. Het projectbureau heeft allianties met de rijksoverheid, de stadsregio Rotterdam, de provincie Zuid-Holland, met stadsdelen en met de gemeente Schiedam (Daamen, 2010; Schoo, 2013). Het is de uitdaging voor het huidige projectbureau om in de combinatie tussen gemeente en Havenbedrijf (die beiden deelnemen in alle bovenstaande institutionele samenwerkingen) ruimte te creëren voor het concretiseren van de visie. De intermediaire positie als entiteit tussen gemeente en Havenbedrijf in moet hen daarbij helpen.

Samenwerking in de niche leidt tot coöperatief handelen

Samenwerkingen tussen instituties voeden visievorming, maar zijn veelal niet zo daadkrachtig in de uitvoering ervan. Dit in tegenstelling tot lokale initiatieven die sterker gericht zijn op het doen. Deze zijn geënt op zelforganisatie en ontstaan buiten de traditionele instituties om in de niche, als reactie op de sterk afgenomen betrokkenheid van burgers in de (politieke) instituties. Katalysatoren hiervoor zijn geseculariseerd ideëel engagement, maatschappelijk ondernemerschap en het gemak waarmee informatietechnologie zorgt voor verbindingen (Denktank VNG, 2013). Sinds 2005 zijn in Nederland ruim 300 collectieven ontstaan in vele sectoren en het aantal stijgt snel (De Moor, 2013). Naast een stichting of een vereniging wordt – wanneer al voor een juridische vorm wordt gekozen – vaak voor de coöperatie gekozen (Jonker, 2014). Doordat de gebruiker ook eigenaar is, zijn

3D printen, textiel en confectie, hout en metaal bewerking en keramiek. Onder begeleiding van organisaties voor mobiliteit en werkgelegenheid krijgen lokale bewoners scholing en werkgelegenheid verbonden aan de productiefaciliteiten in het Vierhavensgebied. *Made In 4Havens* is een initiatief dat de synergie uit de koppeling van gebiedsontwikkeling, productie-faciliteiten voor creatieve makers en talentontwikkeling en werkgelegenheid, in M4H concreet probeert te maken.

6.3 Nieuwe businessmodellen

Coöperatief handelen in de niche vraagt om nieuwe businessmodellen. Financiële winstmaximalisatie en kosteneffectiviteit voldoen niet als uitkomst, want zij vormen een te smalle basis voor zelforganisatie, die stoelt op een hoger streven. Jonker (2014) maakt duidelijk dat nieuwe businessmodellen uitgaan van meerdere soorten opbrengsten voor meerdere personen of actoren. Het businessmodel draait om meervoudige, gedeelde en collectieve waardecreatie. Wanneer de visie voor een gebied bij grondeigenaren en de gemeente, onder invloed van interactie met het omringende governance-netwerk, aansluit op de intenties en het streven van een collectief in de niche, wordt het mogelijk om dit te ondersteunen. Subsidie is daarbij wellicht niet het beste instrument, want dat creëert afhankelijkheid, hoewel het ook gezien kan worden als een vergoeding voor het creëren van publieke waarden door het collectief.

Weg van eenmalige transacties naar flexibele erfpacht en garanties

De roep om nieuwe businessmodellen wordt ook door partijen uit het regime geuit. Vraag is echter of het hier ook om een roep naar echte vernieuwing gaat of dat men zoekt naar manieren om de oude stijl van gebiedsontwikkeling weer nieuw leven in te blazen en dat men daarom ook consequent de term 'verdienmodel' gebruikt. Praktijkhoogleraar Gebiedsontwikkeling Friso de Zeeuw fulmineerde in de afgelopen jaren regelmatig tegen 'nieuwe verdienmodellen' (De Zeeuw, 2011; 2014; Slierings, 2011; Van der Ham, 2014). Deze zijn er ook niet echt wanneer men de grondexploitatie als de kern van gebiedsontwikkeling blijft zien, zoals De Zeeuw doet. Ik pleit er nu juist voor om gebiedsontwikkeling breder te interpreteren en weg te gaan van de focus op eenmalige en eenzijdige transacties, die vooral waarde toevoegen aan de individuele partijen in de keten en niet bijdragen aan een bredere welvaart (Van der Lem, 2015). Duurzame stedelijke ontwikkeling is nu juist gebaat bij een financiële waardeontwikkeling die in de pas loopt met de waardeontwikkeling van een gebied vanuit gebruikersperspectief en die niet is gebaseerd op vooraf in een grondexploitatie bepaalde opbrengsten. Lagere voorinvesteringen helpen om innovatieve businessmodellen in de niche mogelijk te maken.

In de 'toolbox financieringsconstructies' (RvO, 2015a) heeft de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland een bonte verzameling aan nieuwe financieringsmogelijkheden en werkwijzen voor stedelijke ontwikkeling bijeengebracht. Sommige passen prima binnen een 'oude stijl'-aanpak, terwijl andere meer een 'nieuwe stijl'-benadering vragen, omdat de koppeling gemaakt wordt met de exploitatiefase of met andere sectoren, zoals energie en sociale zaken. De constructies zijn ingedeeld in vijf categorieën, te weten fondsen, garanties, leningen/financieringen, subsidies en processen organiseren. Naast fondsvorming en energieprestatiecontracten die ik eerder als nieuwe businessmodellen voorstelde (Peek & Van Remmen, 2012), zijn ook minder vernieuwende constructies opgenomen die het ontstaan van nieuwe businessmodellen in de niche kunnen helpen. Erfpacht leidt tot een lagere aanschafwaarde en lagere maandlasten dan koop. Bovendien biedt erfpacht de mogelijkheid om de vergoeding voor de grond afhankelijk te maken van de waardegroei vanuit gebruikersperspectief. Dit helpt pioniers in gebieden die kunnen starten met een lage vergoeding, die op termijn kan groeien wanneer inkomsten en zekerheden ook toenemen. Garanties helpen initiatiefnemers eveneens doordat risico's worden gereduceerd.

Stadshavens kiest in M4H voor erfpacht en meervoudige waardecreatie

Stadshavens kiest voor M4H voor een organische ontwikkelstrategie. Er is niet voor gekozen om het hele gebied middels de constructie van een publiek-private samenwerking in de markt te zetten en als samenwerkende partners vroegtijdig risicodragend voor te investeren. Nu worden beperkte publieke investeringen als hefboom ingezet. Daarbij zijn marktontwikkelingen leidend. De mogelijke start van woningbouw in het gebied is uitgesteld tot ná 2025 in plaats vanaf 2015 (Stadshavens, 2015). Met deze wijzigingen ten opzichte van de Structuurvisie uit 2011 kiest Stadshavens bewust niet voor een vanuit de grondexploitatie gestuurde ontwikkeling.

In M4H zijn veel gronden op erfpacht uitgegeven. In de ontwikkelstrategie wordt beschreven hoe Stadshavens door gericht op contracten te sturen, werkt aan de beoogde ambitie. *'Met bestaande gebruikers wordt samen gekeken of er mogelijkheden zijn om de functie van het huidige erfpacht- of huurcontract aan te passen, zodat het aansluit bij de ontwikkelrichting van het gebied. Van contractpartijen waarvan de huidige functie niet past in het in deze ontwikkelstrategie gepresenteerde toekomstperspectief, zal geen verlenging van het contract worden gegeven. [...] Wanneer een nieuw initiatief een bijdrage levert aan sociale, economische en/of fysieke waardecreatie, wordt gezocht naar een passende contractvorm. Daarbij geldt: hoe groter de bijdrage aan de drie vormen van waardecreatie hoe meer mogelijkheden voor aantrekkelijke contractvoorwaarden en contractduur. Daarmee dagen we partijen uit om een zo groot mogelijke bijdrage te leveren aan een duurzame waardecreatie.'* Het meten

van de bijdrage van een initiatief dat binnenkomt, gebeurt door een quick scan te maken. Daarbij wordt het initiatief systematisch beoordeeld op zeventien aspecten van sociale, fysieke en economische waardecreatie (Stadshavens, 2015). Op deze manier wordt niet alleen de financiële maar ook de inhoudelijke bijdrage van initiatieven gewogen en geeft Stadshavens invulling aan een meervoudig waardebegrip. Deze methode kan, naast helpen bij de selectie van initiatieven, ook een basis zijn voor het bepalen van een flexibele erfpachtvergoeding, die afhankelijk is van de waardegroei en ook van de bijdrage die de pachter daaraan levert, op eenzelfde manier als het maken van afspraken over de invulling van het gebiedsambassadeurschap met Studio Roosegaarde.

Delen door combineren en duursamen

Nieuwe businessmodellen van collectieven in de niche zijn goed te typeren aan de hand van twee - niet-bestaande - werkwoorden: combineren en duursamen. Combineren is kortweg meerwaarde creëren door het maken van combinaties (zie ook paragraaf 3.2). Van der Heijden (2010) spreekt over recombinitie, wat staat voor het steeds opnieuw combineren van dezelfde bouwstenen in volgende unieke combinaties. *'Recombinatie moet van twee kanten komen: wonen moet voordeliger worden door energie opwekken, en energie opwekken moet voordeliger worden door de woning. Voor bewoners is dit aantrekkelijk. Zij kunnen zelf helpen om dit te realiseren door zich als ondernemer op te stellen, maar veelal zullen zij ook andere ondernemers nodig hebben. Samenwerking tussen ondernemers onderling is nodig om gerecombineerde productie te realiseren.'* De truc is dat de opbrengsten van het samenwerken groter zijn dan de transactiekosten die met het samenwerken gemoeid gaan. Duurzaamheid is daarmee een organisatieopgave; duursamen. Jonker (2013a) ziet het niet als *'een vaag soort 'alles en iedereen gelijk'-opvatting, maar vanuit het idee dat we met elkaar moeten werken aan gemeenschappen, communities, netwerken en verbindingen die het mogelijk maken om voor en met elkaar waarde te creëren'*.

Nieuwe businessmodellen zijn gebaseerd op andere transacties. Niet op eenzijdige (geld voor dienst of product) en eenmalige (een koop of verkoop) transacties, maar op wederkerige en terugkerende transacties, zoals delen, ruilen, lenen, sparen, huren en creëren. De transactiewaarden bestaan uit afval, goederen, tijd, zorg, mobiliteit en kennis, waarbij geld of een andere afgeleide eenheid, zoals punten of een lokale munt, als ruilmiddel kan fungeren (Peek & Van Remmen, 2012 en Jonker, 2014). Nieuwe businessmodellen versterken de collectieve organisatievorm waarbinnen ze functioneren door de onderlinge afhankelijkheden tussen de deelnemers langdurig zakelijk vorm te geven. Naast de bekende transactievelden van *business-to-customer* (B2C) en *business-to-business* (B2B), bieden nieuwe businessmodellen ook ruimte voor C2C- en C2B-transacties.

Transacties binnen het pluralistisch paradigma moeten toch vooral bijdragen aan het *verdelen* van kosten, opbrengsten, risico's en verantwoordelijkheden tussen de samenwerkende partijen in de productieketen en uitstappen mogelijk maken voor een bepaalde tijd. Vanuit het isolationistische paradigma gaat het er veel eerder om transacties zo vorm te geven dat zij bijdragen aan het *delen* van kosten, opbrengsten, risico's en verantwoordelijkheden met de deelnemers van het collectief voor onbepaalde tijd.

Zonnedelen op Uit Je Eigen Stad in M4H

In M4H is Uit Je Eigen Stad gehuisvest. Het is met 20.000 vierkante meter een van de grootste stadsboerderijen van Europa. Bij Uit Je Eigen Stad wordt groente verbouwd en de stadsboerderij kweekt paddenstoelen, meervallen en tilapia's. De oogst wordt verwerkt in het eigen restaurant en verkocht in de winkel. Uit Je Eigen Stad is een sociale onderneming, wat betekent dat de maatschappelijke missie altijd voorop staat. De missie is om een positieve bijdrage te leveren aan een duurzamer voedselsysteem waarin consumenten en producenten (weer) bewust omgaan met hun eten. Uit Je Eigen Stad heeft een verwaarloosde plek in de stad nieuw leven ingeblazen en een plek gecreëerd voor stadsbewoners om (buiten) te zijn, te genieten van lokaal en bewust geproduceerd eten, te leren over voedselproductie en minder kansrijke stadsbewoners een zinvolle dagbesteding te geven (Uit Je Eigen Stad, 2015).

Vanuit deze meervoudige, gedeelde en collectieve waardecreatie is de ambitie ontstaan om ook de stroom die Uit Je Eigen Stad gebruikt, duurzaam te produceren. Meervoudig gebruik van het dak biedt uitkomst. Hier is ruimte voor 276 zonnepanelen. Naar verwachting produceren deze zonnepanelen samen circa 60.000 kWh in het eerste jaar. Het zonnedak is gefinancierd door crowdfunding. De benodigde 92.500 euro aan vreemd vermogen is verschaft door 121 deelnemers, die zogenoemde Zonnedelen hebben gekocht. Per Zonnedeel van 50 euro ontvangt de deelnemer 15 jaar lang de waarde van de met het Zonnedeel opgewekte groene stroom, uitgekeerd in euro's of als korting op de individuele stroomrekening van Greenchoice. Het rendement wordt bepaald door de actuele stroomprijs en de hoeveelheid opgewekte zonne-energie, net als bij een zonnepaneel op het eigen dak. Op het einde van de looptijd van het zonne-energieproject krijgt de deelnemer de eigen investering weer terug, net zoals bij een obligatie.

Dit nieuwe businessmodel van de succesvolle start-up ZonnepanelenDelen helpt initiatieven en gebouweigenaren met het organiseren van crowdfunding voor hun zonne-energiesysteem. Het model maakt het voor iedereen mogelijk om op eenvoudige wijze te profiteren van zonne-energie en een bijdrage te leveren aan meer duurzame energie in Nederland (ZonnepanelenDelen, 2015). Het model is

gebaseerd op een slimme combinatie van transacties tussen gebouweigenaar, gebouwgebruiker, individuele vermogensverschaffers en energiebedrijf met als transactie-eenheden het dakoppervlak, groene stroom, de garanties van oorsprong en geld. Door het rendement op de lening afhankelijk te maken van het rendement van de panelen, delen de vermogensverschaffers en de gebouwgebruiker het prijs- en productierisico. Het overblijvende afnamerisico is gemitigeerd door een garantie van Stadshavens. Mocht Uit Je Eigen Stad om wat voor reden ook het pand moeten verlaten, dan neemt de gemeente het eigendom van de zonnepanelen over, inclusief alle verplichtingen aan de deelnemers.

We leren uit de organische ontwikkeling van M4H dat stedelijke gebiedsontwikkeling anders organiseren niet alleen rolverandering van burgers en ondernemers naar initiatiefnemers in de niche (bottom-up) vergt, maar dat het ook van wezenlijk belang is dat institutionele partijen binnen het regime (top-down) van rol veranderen en vanuit gedeelde visievorming gaan sturen in plaats vanuit eindbeelden, en zo ruimte bieden voor zelfgeorganiseerde initiatieven van onderop en nieuwe verdienmodellen.



Veranderopgave met het onderwijs

Lectoraten zijn verantwoordelijk voor het onderzoek op hogescholen en vormen de spil in de driehoek van onderzoek, praktijk en onderwijs. Het onderzoek is wetenschappelijk en praktijkgericht. De lector werkt nauw samen met enkele docenten uit verschillende opleidingen aan opgaven uit de praktijk. Het onderzoek wordt uitgevoerd in samenwerking met de praktijk. Onderzoek staat ten dienste van het onderwijs, maar wordt er niet door bepaald. Het draagt bij aan de kwaliteit van het onderwijs door samen met docenten en studenten onderzoek te doen en hen zo kennis te laten maken met nieuwe ontwikkelingen in theorie en praktijk van het vakgebied en onderzoeksmethoden.

Het kenniscentrum Duurzame HavenStad is nauw verbonden met de opleidingsinstituten Instituut voor Engineering en Applied Science (EAS) en Instituut voor de Gebouwde Omgeving (IGO) en de Rotterdam Mainport University (RMU). Veel van de opleidingen hebben een technische en ontwerpende oriëntatie. Om een bijdrage te kunnen leveren aan de veerkracht en het adaptief vermogen van de stad, is het noodzakelijk deze kunde te verbinden met kennis over economie en organiseren. Ik zie vanuit de visie op de transitie van stedelijke ontwikkeling, zoals ik die in voorgaande hoofdstukken heb beschreven, de volgende kansen om studenten en docenten voor te bereiden op deze opgave.

7.1 Meer aandacht voor exploitatie, beheer en onderhoud in curricula

In veel van de technische opleidingen staat de productie van (kapitaal)goederen centraal. Studenten adopteren al snel het perspectief van ontwikkelaar, ontwerper en bouwer. In deze openbare les stel ik voor de oriëntatie van stedelijke gebiedsontwikkeling te verleggen van de productie naar het gebruik. Daarmee komt het perspectief van gebruiker en eigenaar voorop te staan - of zo je wilt: vanuit de productie gedacht - het perspectief van de opdrachtgever. Door studenten eerder en nadrukkelijker met dit perspectief te confronteren, ontstaat ruimte voor een meer integrale benadering van de prestaties en specificaties van de goederen in kwestie.

Urban assetmanagement

Vanuit het eigenaarsperspectief is de stad te beschouwen als een grote verzameling van (onroerende) kapitaalgoederen. Binnen opleidingen als Vastgoed en Makelaardij (VGM) is dit perspectief niet ongebruikelijk, al is de eigenaar dan een investeerder. Ik vraag van de onderzoekslijn vooral ook aandacht voor het perspectief van de ondernemer als eigenaar. Het kapitaalgoed is dan allereerst productiemiddel. Dit is de wereld van het assetmanagement, dat erop is gericht om de prestaties van fysieke productiemiddelen, uitgedrukt in de bijdrage aan het primaire proces van de eigenaar-gebruiker, te optimaliseren (zie ook: Van Heusden, 2011). Het is voor de technische opleidingen vanuit duurzaamheid maar ook vanuit de aanzienlijke economie die samenhangt met exploitatie, beheer en onderhoud, relevant om assetmanagement meer centraal in opleidingen te stellen. Specifiek gericht op de stad is het interessant dat ze zich afvragen wat *urban assetmanagement* zou kunnen betekenen: Wat zijn deze stedelijke assets? Wie zijn eigenaren en gebruikers? Wat is optimaal functioneren? Hoe beïnvloeden assets elkaars functioneren? Wie is daarvoor verantwoordelijk? Ik zie hier kansen voor een professionaliseringslag en mogelijke nieuwe uitstroom- en functieprofielen.

Urban facilitymanagement

De verzameling van kapitaalgoederen die we stad noemen, is naast vanuit het eigenaarsperspectief eveneens te beschouwen vanuit het perspectief van de gebruiker. Dit perspectief staat centraal binnen de opleiding Facility Management (FM), zij het beperkt tot het gebouw. Ik zou de opleiding graag uitdagen om te verkennen of het mogelijk is om op eenzelfde manier ook met de gebouwde omgeving buiten het gebouw aan de slag te gaan. Wat levert het op wanneer inzichten over effecten van de omgeving op de gezondheid van de mensen, bijvoorbeeld uitgewerkt in criteria als behaaglijk, betekenisvol, beïnvloedbaar en begrijpelijk (Antonovsky, 1979), worden toegepast op de stad? Hoe zijn deze effecten te beïnvloeden? Maar ook meer praktisch, kan worden onderzocht en onderwijzen wat de toepassingsmogelijkheden zijn van een parkmanagementaanpak (zie onder andere: Pellenbarg, 2004) zoals bekend van bedrijventerreinen, in centrumgebieden, woonwijken en buurten? Ik denk aan een aanpak van de Coolhavengebied, net zoals de opleiding FM haar eigen onderwijsruimten in het Academieplein heeft aangepakt. Zoals in deze openbare les verkend, liggen daarbij ook kansen voor andere organisatievormen gebaseerd op zelforganisatie in plaats van de meer gebruikelijke route van uitbesteden van facilitaire taken. Denk eens aan een wijkbedrijf dat wordt gerund door bewoners, die dienstverlening ontwikkelen om bestaande geldstromen in de wijk te optimaliseren. Hiermee ontstaat een bedrijfsmodel dat zichzelf bedruipt, werk creëert voor bewoners en daarmee invloed en onafhankelijkheid creëert voor de bewoners (KAW, 2015). Ook hier zie ik kansen voor professionalisering en nieuwe uitstroom- en functieprofielen.

7.2 Meer aandacht voor verbinding van techniek, economie en organisatiekunde

75

Een verschuiving van oriëntatie op de productiefase naar oriëntatie op de gebruiks-fase leidt, naast kansen voor nieuwe opleidingsprofielen, ook tot een andere en zwaardere relatie tussen technische opleidingen en de economische en management disciplines. De organisatie en haalbaarheid van een productieproces is, zelfs wanneer het om zoiets complex gaat als een stedelijk gebied, beter te overzien dan de organisatie en haalbaarheid van de exploitatie, zeker wanneer het over kapitaalgoederen met een zeer lange levensduur gaat. Men is dan ook gewend om met het oog op de productie slechts rekening te houden met een zeer versimpelde weergave van de ingeschatte exploitatie, bijvoorbeeld door het beperken van de levensduur die in berekeningen wordt meenemen. Daarmee wordt al dan niet bewust de productie in plaats van de exploitatie geoptimaliseerd.

Meervoudig rendement

Ik betoog in deze openbare les dat wanneer we de exploitatie leidend willen maken, we van een financiële benadering naar een economische benadering moeten overstappen. Niet het financiële resultaat van het productieproces uitgedrukt in een winstsaldo moet de productie bepalen, maar het economisch nut van het gebruik gedurende de levensduur en uitgedrukt in een rendement. Dit nut kan worden vergroot door meervoudige waardecreatie, maar dit maakt het tevens lastig te kwantificeren, laat staan te in geld uit te drukken. Methoden als de maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) veranderen daar maar weinig aan. Een andere weg is te onderzoeken wat de relaties zijn tussen de belangrijke criteria uit het assetmanagement (prestatieverhoging, risicoreductie en kostenoptimalisatie), de eerder genoemde criteria vanuit het gebruikersperspectief (behaaglijk, betekenisvol, beïnvloedbaar en begrijpelijk) en de criteria van leefbaar, betaalbaar en volhoudbaar uit het theoretisch kader van de *Resilient City* (zie paragraaf 1.4). En hier vervolgens businessmodellen voor meervoudige en circulaire waardecreatie uit te ontwikkelen. Ik zie hier een gezamenlijke uitdaging voor de technische en economische disciplines.

Collectief organiseren

Ik betoog ook dat nieuwe businessmodellen slechts kunnen ontstaan wanneer partijen van rol veranderen en nieuwe samenwerkingen aangaan. Kennis en kunde van organiseren is daarmee onmisbaar voor de zoektocht naar meervoudige waardecreatie. Met name de stap van op beheersing en controle ingestelde organisatiewijzen naar meer collectieve, autonome en zelfgeorganiseerde vormen is hier een uitdaging voor technische, economische en managementdisciplines gezamenlijk.

7.3 Onderzoek vanuit actor-netwerktheorie en actieonderzoek

De verdergaande ontwikkeling van ICT voedt de nieuwe economie en leidt tot versmelting van het technologische domein met het sociale domein. Vraag is of deze nieuwe werkelijkheid nog wel beter te begrijpen is door het toepassen van onderzoeksmethoden uit één van de betrokken disciplines. In de onderzoekslijn Nieuwe bedrijvigheid voor Rotterdam willen we ook onderzoeken wat de mogelijkheden zijn van wetenschappelijke theorie en methoden die uitgaan van een benadering waarin de onderzoeker zelf een actieve rol speelt. Een dergelijke benadering daagt studenten en docenten uit om kansen te benutten om met onderwijs en onderzoek impact op hun omgeving te hebben.

Actor-netwerktheorie

De actor-netwerktheorie gaat ervan uit dat alle - zowel levende als niet-levende-actoren betekenisvolle relaties met elkaar kunnen aangaan (zie onder andere: Latour, 2005). Dit helpt om de veranderende werkelijkheid op een andere, meer dynamische manier te benaderen en te duiden als netwerken. Het wetenschappelijke perspectief leert ons het wezen van de nieuwe bedrijvigheid beter te begrijpen. De actor-netwerktheorie helpt om oriëntatie op beheersing en maakbaarheid te vervangen door gerichtheid op condities en impact. Onderzoekers zijn geen neutrale observanten, maar zijn zelf ook onderdeel van de verandering en ze hebben daar invloed op.

Actieonderzoek

Actieonderzoek is een onderzoeksmethode waarin de onderzoeker zelf ook als actor wordt her- en erkend, die niet alleen observeert en interpreteert, maar deelneemt aan het proces. Onderzoeker en onderzochte werken samen aan oplossingen voor problemen, waarbij het de bedoeling is dat de inzichten van beide partijen hierdoor vergroot worden en zowel wetenschappelijke als sociaal relevante en toepasbare kennis ontstaat (Wittmayer & Schäpke, 2014). De onderzoekslijn ziet actieonderzoek als een kansrijke methode om zowel meer inzicht in de nieuwe bedrijvigheid voor Rotterdam te krijgen als de ontwikkeling ervan te bevorderen.

7.4 Docenten professionaliseren door onderzoek in kenniscentra

Hogeschool Rotterdam zet in op het professionaliseren van docenten. Het doen van onderzoek speelt hierin een belangrijke rol. In het lectoraat werken op dit moment docenten van de opleidingen Ruimtelijke Ordening en Planologie (ROP) en Vastgoed en Makelaardij (VGM) en de Rotterdamse Academie van Bouwkunst (RAVB) aan onderzoek. Zij maken kennis met wetenschappelijke theorie, raken betrokken bij gebiedsontwikkelingsopgaven in Rotterdam en doen ervaring op

met onderzoeksmethoden en het publiceren van onderzoeksresultaten. Deze ervaringen verwerken zij in onderwijsprogramma's. Zo draagt onderzoek bij aan een actueel, gefundeerd en met de praktijk verbonden onderwijsaanbod. Ik zie vooral kansen voor het verder stimuleren van de wisselwerking tussen theorie en praktijk en verschillende disciplines.

Wisselwerking theorie en praktijk

In praktijkgericht of toegepast onderzoek wordt bestaande fundamentele kennis gebruikt om een praktische toepassing of product te ontwikkelen. Onderzoek volgt hierbij de dominante route van theorie naar praktijk, waarbij de opgedane ervaring met de toepassing wordt gebruikt in het onderwijs. Er is echter ook een weg van praktijktoepassing terug naar theorie, die in hogescholen minder vaak wordt bewandeld. Promotieonderzoek door docenten vormt hierop een uitzondering en het lectoraat is zeer verheugd met promovenda in de gelederen. Hoofdstuk 5 van deze openbare les is in dit licht een eerste aanzet voor een theoretisch kader waarin de organisatie van stedelijke gebiedsontwikkeling als collectief proces wordt beschouwd.

Wisselwerking disciplines

Boven alles zijn de kenniscentra binnen Hogeschool Rotterdam plekken waar docenten uit verschillende disciplines kunnen samenwerken. Uit het bovenstaande mag worden opgemaakt dat ik de opgave van stedelijke gebiedsontwikkeling als een interdisciplinaire opgave zie, waarbij kruisbestuiving tussen techniek, economie en management van essentieel belang is om volgende stappen in de ontwikkeling ervan te maken. Ook in het onderwijs wordt in minors, zoals de minor+ *International Cooperation & Sustainable Development*, de toegevoegde waarde ervaren van het samenbrengen van docenten en studenten met verschillende achtergronden. De onderzoekslijn draagt hieraan bij en zal de interactie tussen disciplines verder stimuleren in een afstudeeratelier dat openstaat voor studenten van alle opleidingen die aan de slag willen met nieuwe bedrijvigheid voor Rotterdam.

In de onderzoekslijn werken we nu al samen met docenten uit verschillende instituten en we willen deze samenwerking graag uitbouwen. Deze openbare les mag als een uitnodiging worden opgevat om, wanneer je als docent of student aan Hogeschool Rotterdam, collega-lector of professional werkend in de praktijk geïnteresseerd bent in ons onderzoek, contact op te nemen. Graag verkennen we samen de mogelijkheden voor samenwerking.



Onderzoek van het lectoraat

Het lectoraat is nu tweeëneenhalf jaar onderweg. Deze openbare les geeft een tussenstand van mijn denken weer en geeft richting aan het onderzoek dat we gaan ondernemen. Daarin speelt het gebied Merwe-Vierhavens (M4H) in de Rotterdamse Stadshavens een belangrijke rol omdat we daar maakstad, stromenstad en veranderstad langzamerhand praktijk zien worden. Maar ook het Rotterdam Central District, waar de crisis (letterlijk) ruimte heeft geven voor een andere wijze van stedelijke ontwikkeling, heeft onze warme belangstelling. En we leren graag van ervaringen buiten Rotterdam.

In dit hoofdstuk heb ik de onderzoeksactiviteiten en resultaten tot nu toe beschreven. Het geeft een overzicht van lessen die we hebben geleerd en graag delen. Naast specifieke aandacht voor bovengenoemde gebieden in Rotterdam, heeft met name de rolverandering van actoren – met de gemeente voorop – centraal gestaan in onze activiteiten. Deze beschouwen we immers als noodzakelijke voorwaarde voor de volgende stappen in de transitie van stedelijke gebiedsontwikkeling, te weten nieuwe samenwerkingsvormen en businessmodellen. We ambiëren om hier samen met meer docenten en studenten in de resterende periode van het lectoraat ook nog onderzoek naar te doen.

8.1 Impactmeting Stadsinitiatief de Luchtsingel

In 2013 kreeg het lectoraat in samenwerking met *The Dutch Research Institute For Transitions (DRIFT)* van de Erasmus Universiteit Rotterdam de opdracht van de gemeente Rotterdam om 'de Luchtsingel als Stadsinitiatief' te evalueren.

Tweeledig doel

De Gemeente Rotterdam was in 2011 gestart met het Stadsinitiatief (een jaarlijkse verkiezing voor de financiering van een groot burgerinitiatief in de stad) en wilde graag weten wat de effecten zijn van de winnende initiatieven. In 2012 werd de Luchtsingel als eerste Stadsinitiatief verkozen. Centrale vraag van het onderzoek was: wat zijn de effecten van de Luchtsingel als Stadsinitiatief en de nieuwe vorm van gebiedsontwikkeling in *Rotterdam Central District*? Het doel was tweeledig:

ten eerste om te leren over wat daadwerkelijk de impact van dit stadsinitiatief tot dusverre is geweest en ten tweede hoe gewenste effecten in mogelijke toekomstige vergelijkbare activiteiten bevorderd kunnen worden. In het onderzoek is een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden ingezet, waaronder interviews met gebruikers van het gebied en betrokkenen bij het stadsinitiatief, enquêtes onder ondernemers in het gebied en via het Rotterdamse burgerpanel, analyse van interactie op sociale media (Twitter en Facebook), documentenstudie en een participatieve sessie.



*Figuur 16. De Luchtsingel (Ontwerp: ZUS [Zones Urbaines Sensibles];
fotograaf: Ossip van Duivenbode)*

Investeren in openbare ruimte hoeft niet op vastgoedontwikkeling te wachten ...

In 2001 nam het net gestarte ontwerp bureau ZUS haar intrek in het leegstaande kantoorgebouw Schiekade 189 (later hernoemd tot Schieblock) als antikraak. De ontwerpers ergerden zich aan de culturele leegte in de Rotterdamse binnenstad en aan het uitblijven van investeringen in openbare ruimte, die wachtten op de uitvoering van het grootschalige vastgoedprogramma van de gebiedsontwikkeling Rotterdam Central District. Ze namen deze zaken daarom zelf ter hand, gesteund door subsidies en opeenvolgende architectuur-biënnales. In 2012 werd hun gevraagd een deel van hun activiteiten samen te brengen in een inschrijving voor de eerste verkiezing van het Stadsinitiatief. Het voorstel bestond uit een houten voetgangersbrug, die een verbinding maakt tussen het Centraal Station (door het kantoorgebouw Schieblock, over de Schiekade, over het spoor, rechtstreeks naar Rotterdam Noord) en een aantal ruimtelijke en sociale projecten aan de

nieuwe openbare route, zoals de Dakakker (een oogstbaar dak op het Schieblock), evenementen op het dak van het voormalige Station Hofplein en het Park Pompenburg.

... leidt tot meerwaarde ...

De Luchtsingel werd tot Stadsinitiatief 2012 verkozen en heeft inmiddels geresulteerd in een helder gemarkeerde route, die stadsdelen opnieuw met elkaar verbindt en de samenhang van het gebied vergroot. Ons onderzoek ondersteunt de vooronderstelling van ZUS dat investeren in een geleidelijke transformatie van het gebied als alternatief voor gestagneerde grootschalige ontwikkeling mogelijk is, al is het te vroeg te zeggen of deze ontwikkeling consolideert of een volgende stap in waardeontwikkeling inluidt. Ook is de vraag of deze alternatieve manier van ontwikkelen uiteindelijk het traditioneel ontwikkelen complementeert of dat bij een aantrekkende economie de traditionele aanpak weer gaat domineren. Indicatoren voor verdere ontwikkelingen laten zien dat er al beperkt positieve signalen zijn, zoals spin-offs en een positieve verwachting onder ondernemers in het directe gebied. Private partijen hebben echter (nog) geen grote directe co-investeringen in het project gedaan. Minstens een even belangrijk effect is dat de Luchtsingel het gebied en ook de stad uitstraling geeft. Daarnaast vervult de Luchtsingel een voorbeeldfunctie voor anders besturen en anders ontwikkelen.

... en vraagt om ruimte voor experimenteren en leren op kleinere schaal

Het Stadsinitiatief 2012 – en naar onze mening in mindere mate – de Stadsinitiatieven daarna, waren een verkenning van de grenzen van burgerparticipatie. Daarbij hoort dat er scherpe discussies ontstaan over een dergelijk project, in die zin is discussie ook onderdeel van de impact, voor zover het constructief is en over de inhoud gaat. Na het winnen van het budget van 4 miljoen euro brak een fase van formalisatie en uitwerking aan, die alle betrokkenen enigszins leek te overvallen en veel energie kostte. De Luchtsingel als Stadsinitiatief 2012 was een grote sprong in het diepe doordat het de eerste keer juist een infrastructuurproject betrof. Op die manier heeft het project zeker de grenzen verkend van hoe ver burgerparticipatie kan gaan. Op sommige punten bleek dat verder dan menigeen vooraf voor mogelijk had gehouden; op andere punten bleek nog wel duidelijk een sterke rol voor de publieke kerntaken van de gemeente. Meer openheid over de ervaringen, worstelingen en structuur van het Luchtsingelproject, had een betere en bredere dialoog over en leren van de Luchtsingel opgeleverd. We bevelen aan om het innovatieve karakter van dit soort participatieprogramma's sterker te onderkennen, inclusief het belang van leren en het soms moeten betalen van bijbehorend 'leergeld'. Dat betekent ook een balans vinden tussen verantwoording en controle over publiek geld en ruimte bieden en meer bewust werk maken van het ontwikkelen van de verschillende rollen en nieuwe vormen van samenwerking die nodig zijn voor gebiedstransformaties en andere stedelijke uitdagingen.

Mogelijk is de tijd nu rijp om hele grote participatie en kleine participatie met elkaar te verbinden en te komen tot een schaalniveau waarop zichtbaarheid en impact beter in overeenstemming zijn te brengen met experimenteren en leren.

Parallel aan het onderzoek zijn afstudeerders van de opleidingen Ruimtelijke Ordening en Planologie en Bouwkunde vanuit verschillende perspectieven met de Luchtsingel en organische gebiedsontwikkeling in Rotterdam aan de slag gegaan.

Publicaties

- van Raak, R., et al. (2014). *Perspectieven op de Luchtsingel: verkenning naar de effecten van een Stadsinitiatief*. Rotterdam: Drift.
- AD (2014, 7 april). Luchtbrug is een icoon.
- NRC Next (2014, 22 april). De kortste route tussen verpaupering en vernieuwing.
- Loorbach, D. (2014). *Learning from the Luchtsingel* [Presentatie tijdens Burgerkracht! op 22 april 2014, theater Zuidplein Rotterdam].
- NRC Handelsblad (2014, 30 april). Als ze dit de Loopgoot gaan noemen, is het goed.
- Cornax, L.A., & Berkhout, S.S.C. (2014). *Gebiedsontwikkeling 'Nieuwe Stijl': Een praktijkpeiling naar de realistische aspecten van een "Nieuwe Stijl"* [Afstudeerscriptie: Ruimtelijke Ordening en Planologie, Hogeschool Rotterdam]. Rotterdam: BOAG Advies & Management.
- Jongen, J. (2014). *Verkenning Maatschappelijke Baten Project de Luchtsingel vanuit de methodiek van de Maatschappelijke Kosten-Batenanalyse* [Afstudeerscriptie: Ruimtelijke Ordening en Planologie, Hogeschool Rotterdam]. Rotterdam: Gemeente Rotterdam, afdeling Ruimte en Wonen.
- Klootwijk, W.E., & de Nie, E.H. (2014). *Tijdelijke toekomst. Levendigheid in tijden van ontwikkeling. Casestudy: Rotterdam Central District (RCD)* [Afstudeerscriptie: Bouwkunde, Hogeschool Rotterdam]. Rotterdam: ZUS [Zones Urbaines Sensibles].

8.2 Praktijkleergang De Nieuwe Wibaut

In de praktijkleergang De Nieuwe Wibaut, georganiseerd door de gemeente Amsterdam, leren ambtenaren in vier weken een omslag te maken naar een andere manier van werken: meer vraaggericht, ondernemend en in partnerschap. In de herfst van 2014 nam ik als enige lector en niet-ambtenaar deel aan de derde leergang om deze rolverandering en bijbehorende strubbelingen van binnenuit te ervaren. In groepjes van zes gingen we aan de slag met vragen uit de stad. Het groepje waar ik onderdeel van uitmaakte, kreeg een vraag uit Holendrecht in Amsterdam Zuidoost.

Duurzaamheidsinitiatief in Holendrecht

Wij kregen de vraag het project Besmettelijke BUURTKracht 2.0 verder te helpen. Dit is een project waarin burens elkaar aan de keukentafel 'besmetten' met praktische duurzame ideeën voor in en om het huis. We namen intrek in Buurthuis Holendrecht en spraken met veel mensen die in de buurt wonen of werken. Dit waren vaak ongeplande en spontane ontmoetingen. We kwamen erachter dat Holendrecht een overkoepelende identiteit mist. Er is Holendrecht -Oost met eengezinswoningen en Holendrecht-West met huurflats, en de buurten zijn gescheiden door een verhoogde dreef. Ook zijn er verschillen in inkomen én cultuur. Wij hebben de vraag in dit perspectief geplaatst en zijn gaan kijken hoe duurzaamheid kan bijdragen aan de identiteit van Holendrecht als geheel: duurzame buurtkracht!

Nieuwe connecties tussen community leaders aan een eettafel

Wij schatten in dat de aanpak van keukentafelsessies in Holendrecht West niet zo goed zou werken en hebben ervoor gekozen op zoek te gaan naar de community leaders die al goede netwerken in de buurt hebben. Ons idee was om deze leiders en daarmee hun netwerken aan elkaar te koppelen rondom het thema duurzaamheid en zo de besmetting te versnellen. In Holendrecht West, net als over de hele wereld overigens, bouwen mensen vertrouwensvolle relaties door samen te eten. We hebben onder de titel 'Duurzaam proeven' een diner voor sleutelfiguren in de wijk georganiseerd. Op 26 november 2014 serveerden wij veertig buurtgenoten een gezonde Surinaamse maaltijd in het buurthuis. Wij hebben schorten aangetrokken en vervulden onze facilitaire rol. Er zijn nieuwe relaties gelegd en ervaringen uitgewisseld en de gasten deden kennis op over duurzaamheid. Het netwerk rondom duurzaamheid in Amsterdam Zuidoost is verstevigd, maar wij kunnen niet worden afgerekend op wat dit aan acties en resultaten gaat opleveren en dat is lastig voor een ambtenaar.



Figuur 17. Duurzaamheidsquiz tijdens diner van De Nieuwe Wibaut 'Duurzaam proeven' op 26 november 2014 in Buurthuis Holendrecht

Met een open houding de buurt in en terughoudend inzetten van eigen kracht

We zijn niet begonnen met het vaststellen van een eindresultaat, maar we zijn in de wijk gaan zitten en zijn op zoek gegaan naar de wezenlijke vragen, zoals die naar een identiteit en de culturele en economische verschillen in de buurt. We hebben sleutelfiguren leren kennen en ontdekt dat ze elkaar niet noodzakelijkerwijs kennen. En we realiseerden ons dat we, om te kunnen bijdragen aan die identiteit, duurzaamheid breed moesten laden. Het gaat niet alleen om investeren in energiebesparende en comfortverhogende maatregelen. Wanneer iemand aan het einde van zijn geld nog een stukje maand overhoudt, voelt hij zich eerder aangesproken door goedkope vintage kleding en andere mogelijkheden van hergebruik en betaalbare gezonde voeding.

We zijn door iedereen in de wijk positief tegemoet getreden en werden vaak met open armen ontvangen. Dat is de buurtkracht die wij hebben ervaren door ons zelf open op te stellen. Een houding die we ook onderling hebben aangenomen. We spraken af dat eenieder zou doen waar hij of zij goed in is. Zo staat iedereen in zijn eigen kracht. Dat deze aanpak niet heeft geleid tot een verkokerde taakgerichtheid die onze samenwerking in de kiem zou smoren, komt doordat we allemaal ingehouden met onze eigen kracht zijn omgaan. Zo hebben we in ons groepje ruimte gecreëerd voor inbreng van allen op alle onderwerpen. Wij hebben geleerd dat ook al is iemand expert op een terrein, hij dit niet exclusief mag claimen. Vanuit zo'n open grondhouding is het ook mogelijk om werkelijk samen te werken met lokale initiatiefnemers en de eigen kracht te koppelen aan de altijd aanwezige buurtkracht.

Publicaties

- Peek, G.J. et al. (2014, 28 november). Besmettelijke BUURTKRACHT 2.0 Gaasperdam [Groepspresentatie tijdens de slotmiddag van Praktijkleergang De Nieuwe Wibaut in Theater Bellevue]. Gevonden op: <https://www.amsterdam.nl/gemeente/organisatie/ruimte-economie/ruimte-duurzaamheid/ruimte-duurzaamheid/de-nieuwe-wibaut/slotmiddag-nieuwe/#hcc262235-60ac-45e5-b6e2-b159a02effde>
- Peek, G.J. (2014, 4 december). Duurzaamheid in de buurt [Expertpost]. Gevonden op: <http://www.duurzaamgebouwd.nl/expertposts/20141204-duurzaamheid-in-de-buurt>

8.3 Professionaliseren van coöperatieve gebiedsontwikkeling

In de winter van 2015 programmeerde het lectoraat in samenwerking met Arnold Joost van Deloitte Real Estate Advisory en de Stichting NDSM-werf drie avonden in de programmareeks Coöperatieve Gebiedsontwikkeling van Pakhuis De Zwijger in Amsterdam. Coöperatieve Gebiedsontwikkeling staat voor een alternatieve, vaak kleinschalige wijze van ontwikkeling, waar meerdere grote of

kleine (lokale) partijen bij betrokken zijn. Iedere avond onder leiding van moderator Ruben Maes bestond uit een gesproken column van Willemijn Lofvers, een spel over de NDSM-werf en een lezing van een expert uit wetenschap en praktijk, te weten Ivo Nienhuis over zelforganisatie in de buurt, lector Guido Walraven van Hogeschool InHolland over sociaal ondernemerschap en Nabila Bouabbouz van de gemeente Amsterdam en De Nieuwe Wibaut over competenties. We hebben professionalisering oftewel een meer vakmatige of beroepsmatige aanpak van coöperatieve gebiedsontwikkeling vertaald naar een gecoördineerd en begrepen geheel van willen, kunnen en mogen.

Collectieven willen meerwaarde creëren en hebben vrijheid van handelen

Het doel van een collectief op basis van zelforganisatie is niet zakelijk, maar maatschappelijk of ideëel. Het gaat niet primair om geld verdienen, maar om waardecreatie. Wanneer betrokkenen in staat zijn om hun interesses, idealen en belangen op één lijn te krijgen, ontstaat een collectief. Kenmerkend voor een collectief is de (relatieve) vrijheid van handelen, waardoor een continue herbevestiging van het collectief en het streven ervan nodig is om voort te bestaan. We leren dat een collectief niet noodzakelijkerwijs een duidelijk aanwijsbaar begin of einde heeft en ook geen vastomlijnde doelstelling. De deelnemers bepalen de vorm en inhoud. Continuïteit wordt gewaarborgd door flexibiliteit en een robuuste identiteit. Sturen door te motiveren, te stimuleren en te ondersteunen is mogelijk zolang het informele eigenaarschap van de gebiedsontwikkeling maar bij het collectief blijft. Geld is geen doel, maar een ruilmiddel en het is niet ongebruikelijk om te zoeken naar manieren om zaken en diensten direct te ruilen, zonder tussenkomst van geld.

Sociaal-communicatieve competenties en lerende grondhouding

Coöperatieve gebiedsontwikkeling onderscheidt zich niet zozeer van andere aanpakken van gebiedsontwikkeling in de benodigde vakgerelateerde vaardigheden, het cruciale verschil zit in de omgangsvormen. Die zijn anders. Het gaat niet om strategisch gedrag of onderhandelingsvaardigheid, maar over samenwerken vanuit gelijkwaardigheid, zonder hiërarchie. Sociaal-communicatieve competenties, zoals samenwerken, betrokkenheid, overtuigingskracht, organisatiebewustzijn, netwerken, klantgerichtheid en communicatieve vaardigheden, bepalen het succes van coöperatieve gebiedsontwikkeling. Het gaat om een lerende grondhouding, die experimenteren mogelijk maakt, en belangrijker nog, bijdraagt aan betrokkenheid, kritische reflectie, doordenken en doorvragen. Het is van belang om telkens weer 1) te begrijpen wat de ander drijft; 2) oprecht te zijn; 3) legitiem te zijn; en 4) altijd uit te gaan van feitelijke waarheden. Het gaat daarmee over de betreffende persoon. Overtuigingen en vooringenomenheden beïnvloeden de wil tot leren en de wijze van communiceren. We moeten ons daarvan bewust zijn en proberen authentiek en vanuit de eigen motivatie te blijven acteren, zonder die van de ander vooraf in te vullen.

Beter motiveren en ondersteunen door leren omgaan met onzekerheden en controleverlies

Professionaliseren is niet alleen een opgave voor degenen die zelf coöperatief aan het ontwikkelen zijn geslagen, maar ook van degenen die er vanuit hun taak, verantwoordelijkheid of belang mee worden geconfronteerd of het willen stimuleren. We denken daarbij als eerste aan de gemeentelijke organisatie en haar ambtenaren. Die moeten zich realiseren dat coöperatieve gebiedsontwikkeling een ander spel is, waarin ambities, deelnemers en uitwerkingen zich in een continue afstemming verder ontwikkelen vanuit een maatschappelijk streven. Professioneel omgaan met deze initiatieven op basis van zelforganisatie, betekent niet scherper onderhandelen, maar motiveren en ondersteunen. Het gaat erom dat zowel de ambtenaar in kwestie, als het collectief in staat worden gesteld om relatief autonoom gestalte te kunnen geven aan respectievelijk hun taak en ambitie. Coöperatieve gebiedsontwikkeling is leren omgaan met onzekerheden en controleverlies.

Publicaties

Pakhuis De Zwijger. (2015, 15 januari). Bijeenkomst #1 Coöperatieve Gebiedsontwikkeling: Eigenaarschap & eigenkracht. Gevonden op: <https://dezwijger.nl/programma/eigenaarschap-en-eigenkracht>

Pakhuis De Zwijger. (2015, 3 februari). Bijeenkomst #2 Coöperatieve Gebiedsontwikkeling: Van community naar commun-city. Gevonden op: <https://dezwijger.nl/programma/van-community-naar-communcity>

Pakhuis De Zwijger. (2015, 17 februari). Bijeenkomst #3 Coöperatieve Gebiedsontwikkeling: Nieuwe competenties. Gevonden op: <https://dezwijger.nl/programma/nieuwe-competenties>

Pakhuis De Zwijger. (2015). *Professionalisering Coöperatieve Gebiedsontwikkeling*. Amsterdam: Pakhuis de Zwijger (nog te verschijnen als e-publicatie).

8.4 Iconische gebruikers in gebiedsontwikkeling Merwe-Vierhavens

Imagoverandering is een belangrijk onderdeel van het gebiedsontwikkelingsproces. In het recente verleden werden iconische bouwwerken en gebouwen ingezet als springplank voor de ruimtelijke ontwikkeling, zoals de Erasmusbrug en De Rotterdam voor De Kop van Zuid. In M4H is deze aanpak gevolgd door de herontwikkeling van het HaKa-gebouw. Dit is kostbaar. Wanneer het uiteindelijk gaat om het veranderen van het gebruik van het gebied, is het dan niet verstandiger in te zetten op het aantrekken van iconische gebruikers in plaats van iconische gebouwen? Met deze vraag als vertrekpunt hebben we in het voorjaar van 2015 een viertal interviews met medewerkers van het programmabureau 'Stadshavens en iconische gebruikers' afgenomen en relevante documenten bestudeerd. Onze eerste bevindingen hebben we in oktober 2015 tijdens het 51^e

ISOCARP-congres in Rotterdam gepresenteerd en deze zijn in paragraaf 6.1 van deze publicatie te vinden.

87

Dit onderzoek is de opmaat naar een grotere betrokkenheid van onderzoek en onderwijs bij het Merwe-Vierhavensgebied. Inmiddels zijn diverse groepen van studenten van Hogeschool Rotterdam in Merwe-Vierhavens aan het werk, onder wie een team in het kader van de minor+ '*International Cooperation & Sustainable Development*' die op het Fair Design Plein zijn neergestreken en vanuit het lectoraat worden begeleid.

Publicatie

Meijer, M., & Peek, G.J. (2015, oktober). Iconic end-users in M4H's organic area development. Paper gepresenteerd op 51st ISOCARP Congress 2015. Rotterdam.

8.5 Stedelijke professional in zelforganiserende stedenbouw

Binnen het lectoraat voert Willemijn Lofvers promotieonderzoek uit. Promotor is Luuk Boelens van de Universiteit Gent. Het verschuiven van posities en innemen van nieuwe rollen verlangt ook een andere rol van de stedenbouwer. Het stilvallen van formeel geplande stadsontwikkeling als gevolg van de financiële crisis marginaliseerde de rol en invloed van de stedenbouwkundig professional werkzaam bij of voor gemeenten en marktpartijen. Dit stilvallen creëerde ruimte voor kleinschalige zelforganiserende ingrepen door (professionele) burgers. Willemijn beschouwt deze ontwikkelingen ook als een vorm van stedenbouw en vraagt zich af wat van deze praktijken te leren is voor de verdere ontwikkeling van de stedenbouwkundige professie.

Maak de transitie praktisch door de inzet van vaardigheden te beschrijven

In haar onderzoek volgt Willemijn een aantal stedelijke (gebieds)ontwikkelingen geïnitieerd door burgers (niet-professionele partijen), waarbij ze specifiek aandacht heeft voor de rol van 'stedenbouwers' en de vaardigheden die zij inzetten. Uit de eerste resultaten blijkt dat de nieuwe stedelijke professionals veel meer bezig zijn met het proces van de beoogde verandering dan met het ontwerp ervan. Dit heeft enerzijds te maken met de fase van het proces waarin ontwikkelingen zich bevinden, anderzijds met de kortetermijnplanning. Bovendien maken deze professionals vaak zelf deel uit van de te veranderen leefomgeving en werken ze daarin nauw samen met andere betrokkenen. Daarmee is de werkelijke situatie grotendeels bepalend voor hun handelen. Het is zoeken naar een instrumentarium om sociale en ruimtelijke ontwikkelingen te stimuleren, onder andere door lokale kennis te ontsluiten. In het onderzoek zijn tot nu toe vier rollen ('scout', 'mediator', 'propagandist' en 'instigator') en twaalf vaardigheden (exploreren, transdisciplineren, transformeren, inkaderen, agenderen, propaganderen, initiëren, financieren, involveren, manifesteren, democratiseren en continueren)

geïdentificeerd. In de volgende stap worden deze rollen en vaardigheden gekoppeld aan de translatiefasen zoals deze in de actor-netwerktheorie (Callon, 1986; Latour, 2005) worden onderscheiden, om inzicht te krijgen in de rol van de nieuwe stedelijke professional in het veranderproces.

Experimenteer met participatief leertraject als onderzoeksmethode

Voor het onderzoek is een actieonderzoek-programma ontwikkeld in samenwerking met kunstcentrum Stroom Den Haag. Deze Stadsklas is een 'learning-by-doing'-programma over vaardigheden en mentaliteiten die nodig zijn om de stad op andere manieren duurzaam tot ontwikkeling te brengen. In 2014 werden vijf 'les'-reizen naar steden in Nederland en Vlaanderen georganiseerd, alwaar nieuwe praktijken van stedelijke ontwikkeling werden bezocht met een divers gezelschap van professionals en studenten. Aan de hand van voorbeelden toonden gidsen uit de wereld van planning, architectuur en kunsten hun rol en illustreerden hun vaardigheden aan de hand van hun praktijken. De deelnemers, de gidsen en de lokale initiatiefnemers reflecteerden op de rol en vaardigheden die ter plaatse zijn ingezet om de stad - nu en in de toekomst - te kunnen ontwikkelen. In 2015 is de Stadsklas doorontwikkeld als onderzoekstool, om te zien of de gedefinieerde karakteristieken van de veranderingspraktijk als zodanig herkend en overgedragen kunnen worden aan professionals betrokken bij stedelijke ontwikkeling.

Geef richting aan onderwijs door ontwikkelen van aanbevelingen te doen voor curricula

Het promotieonderzoek moet uiteindelijk leiden tot aanbevelingen voor de opleidingen stedenbouw, planologie en architectuur. Tijdens de zesde Stadsklas in 2014 gingen vertegenwoordigers van de masteropleidingen stedenbouw, architectuur en design aan de Nederlandse universiteiten en hogescholen in gesprek over de voorlopige resultaten en de betekenis voor hun onderwijsprogramma.

De relevantie van andere, meer procesmatige (en persoonlijke) vaardigheden werd weliswaar herkend, maar beschouwd als een buitenschoolse activiteit. Wat ontbreekt, is een meer fundamentele onderbouwing en een methodische uitwerking van het ontsluiten van lokale kennis en het werken in netwerken. Hieraan beoogt het promotieonderzoek van Willemijn een bijdrage te leveren.

Zij geeft haar bijdrage vorm in de verschillende laboratoria aan de Rotterdamse Academie van Bouwkunst (RAvB) rondom Ontwerpend Onderzoek dan wel Opgave Formuleren en de ateliers rondom de opgave 'gezonde verstedelijking' (futureurbanregions.org), waarin de volgende vragen centraal staan: wat is de

opgave, wie is eigenaar van de opgave en op welke wijze draagt de (ruimtelijke) oplossing bij aan een duurzame samenleving?

89

Publicaties

- Lofvers, W., & Devos, T. (2015). Learning by doing: delineating the changing roles of the new urban professional. *Proceedings of The ideal city 'Between myth and reality'*, RC21-Urbino.
- Lofvers, W., & Visschers, J. (2015). Ontwerpen aan mogelijkhedenzin. HUIG-magazine, 16.
- Lofvers, W. (2015). Opdenken; Eigenaarschap en eigen kracht; Niets doen is geen optie [3 columns]. In: Pakhuis de Zwijger, *Professionalisering Coöperatieve Gebiedsontwikkeling*. Amsterdam: Pakhuis de Zwijger (nog te verschijnen als e-publicatie).
- Lofvers, W. (2013). Stedenbouw van onderop. Over speldeprikken en het grote geheel. In: van den Berg, M., *Stedelingen veranderen de stad. Over nieuwe collectieven, publiek domein en transitie*. Haarlem/Amsterdam: Uitgeverij Trancity / Valiz.

8.6 Gamechangers-expeditie Anders Denken, Anders Doen

Het lectoraat neemt deel in de expeditie Anders Denken, Anders Doen, die kennis en netwerken van praktijkprofessionals verbindt die stedelijke ontwikkeling, gebiedsontwikkeling en leefbaarheid meer met of door burgers, bedrijfsleven, maatschappelijk middenveld willen gaan vormgeven c.q. laten vormgeven. Doel is ontdekken welke factoren (*gamechangers*) binnen de gemeentelijke invloedssfeer van belang zijn om die nieuwe werkelijkheid te realiseren en de kennis hierover en ervaring hierin te delen. Anders Denken, Anders Doen is een initiatief van de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Infrastructuur & Milieu en de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), in samenwerking met de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland en diverse gemeenten en kennisorganisaties.

Veranderingsmogelijkheden van lokale overheden verkennen

Gamechangers vormen een denkkader dat de uitdagende vernieuwende netwerkende buitenwereld in verband brengt met de traditionele hiërarchisch werkende binnenwereld van de gemeentelijke organisatie. Het denkkader belicht de grensvlakken van *outside-in* en *inside-out*, het structureert en helpt de juiste vragen te stellen. Elke situatie vraagt maatwerk, maar het type factoren dat voor een omgeving kan zorgen van waaruit dat maatwerk geleverd kan worden, lijkt in essentie overal hetzelfde. Deze factoren zijn de *gamechangers*, gebaseerd op verhalen uit de praktijk. Het zijn er meer dan vijftig en ze zijn overzichtelijk in zeven domeinen geordend rond gangbare managementactiviteiten die iedere

organisatie toch al uitvoert (denk aan 'koers bepalen', 'legitimeren', 'equiperen', etc.), zoals figuur 18 laat zien.



Figuur 18. Gamechangers denkkader (co-creatie van Rijksdienst voor Ondernemend Nederland en ORG-ID, gebruik valt onder Creative Commons Naams-vermelding-NietCommercieel-GelijkDelen 4.0 Internationaal-licentie (RvO, 2015b))

Het denkkader faciliteert het gesprek over de veranderende rol van gemeente en de invulling daarvan. Uiteindelijk willen we antwoord kunnen geven op de vraag: *'hoe organiseren we de ambtelijke bureaucratie zo, dat netwerkend werken gewoon wordt en netwerkende ambtenaren zich niet in bochten moeten wringen om de meest gewone maar tevens ongemakkelijke vragen te beantwoorden'* (Van Steen & Specht, 2013).

Het lectoraat heeft meegewerkt aan de ontwikkeling van een masterclass waarin de *gamechangers* worden ingezet om ambtenaren, bestuurders en initiatiefnemers rondom een vernieuwende stedelijke opgave samen een gestructureerd en gedeeld beeld te laten creëren van de manier waarop vernieuwende praktijken van stedelijke vernieuwing aansluit op het handelen van de gemeentelijke organisatie.

Samen maken ze de raakvlakken en spanningsvelden tussen de krachten van vernieuwd handelen (aansluitend op de vraag van de vernieuwende praktijk) en formeel handelen (aansluitend op de interne behoeften van de gemeente) expliciet. Ook werken ze aan manieren om met deze spanningen om te gaan, vanuit de mogelijkheden die zowel zachte als harde aspecten van organisaties en persoonlijk handelen en vaardigheden bieden.

8.7 Overige publicaties

Internationaal wetenschappelijke publicaties

- Troxler, P. & Peek, G.J. (2014, juni). Radical Innovation in Urban Development as Making Unfolds Its Potential. In C. Claudio Coletta et al. (Eds.), *A Matter of Design. Making Society through Science and Technology, Proceedings of the 5th STS Italia Conference*, Track 12: The Return of Production, pp. 1163-1176. Gevonden op: http://www.stsitalia.org/conferences/STSITALIA_2014/STS_Italia_AMoD_Proceedings_2014.pdf
- Peek, G.J., & Troxler, P. (2014, mei). City in Transition: Urban Open Innovation Environments as a Radical Innovation. In M. Schrenk et al. (Eds.), *REAL CORP 2014 Proceedings/Tagungsband*. Gevonden op: https://www.academia.edu/6693331/City_in_Transition_Urban_Open_Innovation_Environments_as_a_Radical_Innovation

Wetenschappelijke publicaties

- de Jong, J., & Peek, G.J. (2014). Andere leiderschapstijlen gevraagd. *Real Estate Research Quarterly*, 13(2), 49-59.
- Peek, G.J., & Straatemeier, T. (2013, november). Knooppuntontwikkeling in de Randstad: Van elkaar leren en elkaar helpen. In *Proceedings Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 2013: 40 jaar CVS, van oliecrisis tot kredietcrisis*. Gevonden op: http://www.cvs-congres.nl/cvspdfdocs_2013/cvs13_087.pdf

Vakpublicaties

- van Gool, P., & Peek, G.J. (2015). Grotere rol beleggers bij gebiedsontwikkeling. *PropertyNL Magazine*, 7, 44-46.
- Peek, G.J. (2015, 24 april). Nieuwe vragen in een nieuw tijdperk: wie is de bronnenbaas? [Expertpost]. Gevonden op: <http://www.duurzaamgebouwd.nl/expertposts/20150424-nieuwe-vragen-in-een-nieuw-tijdperk-wie-is-de-bronnenbaas>
- Peek, G.J. (2015, januari). Van niche naar mainstream. *Nieuw Nederland*, 1(1), p. 25.
- Peek, G.J. (2014, 4 december). Duurzaamheid in de buurt [Expertpost]. Gevonden op: <http://www.duurzaamgebouwd.nl/expertposts/20141204-duurzaamheid-in-de-buurt>

- Peek, G.J. (2014). Gemeenschappelijk vastgoed: maatschappelijk vastgoed voor community building en radicale innovatie'. In J. Veuger (Red.), *Barometer Maatschappelijk Vastgoed: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen* (pp. 453-457). Assen: Koninklijke Van Gorcum. Gevonden op: <http://www.corporaterem.nl/documenten/Boek%20Maatschappelijk%20Vastgoed%202014.pdf>
- Peek, G.J. (2014, 20 augustus). Organiseer de vraag naar de stad [Expertpost]. Gevonden op: <http://www.duurzaamgebouwd.nl/expertposts/20140820-organiseer-de-vraag-naar-de-stad>
- Peek, G.J. (2014). Over de noodzaak van ontschotting van publieke middelen. In M. Buiter & W. Verschoor (Red.), *Crisis creëert ruimte. Een transitieprogramma voor duurzame gebiedsontwikkeling* (pp. 163-169). Amsterdam: Platform Duurzame Gebiedsontwikkeling. Gevonden op: http://issuu.com/urgenda/docs/dgo_eindpublicatie_web# en http://www.platformdgo.nl/files/DGO_eindpublicatie_WEB.pdf
- Peek, G.J. (2014). Gebiedsontwikkeling: Langzaam is het nieuwe snel. *Stedebouw & Architectuur*, 31(4), 50.
- Peek, G.J. (2014, 2 april). Duurzame gebiedsontwikkeling start met een community [Expertpost]. Gevonden op: <http://www.duurzaamgebouwd.nl/visies/20130517-ontschotten-als-kern-van-duurzame-gebiedsontwikkeling>
- Peek, G.J. (2013). Smart Talks: Praktijklessen voor Urban Development 3.0. *INN010*, 1(1), 52-55.
- Peek, G.J. (2013). Radicale innovaties: Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl en de Smart City. *Stedebouw & Ruimtelijke Ordening*, 94(5), 12-15.
- Peek, G.J. (2013). Radicale innovatie maakt slimme stad voor iedereen: Een verslag van het Smart City Event 2013. *Duurzaam Gebouwd*, 4(23), 30-33.
- Peek, G.J. (2013, 6 augustus). Recensie: 'Duursamen' is goed te doen [Boekrecensie Jonker, J. (Red.) (2013). Werken aan de WEconomy, Duurzaamheid coöperatief organiseren]. Gevonden op: <http://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikel/5759-duursamen-is-goed-te-doen>
- Peek, G.J. (2013, 19 juli). WEconomy en het Urban Service Centre: van catchment area naar verzorgingsgebied [Visie]. Gevonden op: <http://www.duurzaamgebouwd.nl/visies/20130719-weconomy-en-het-urban-service-centre-van-catchment-area-naar-verzorgingsgebied>
- Peek, G.J. (2013, 17 mei). Ontschotten' als kern van duurzame gebiedsontwikkeling [Visie]. Gevonden op: <http://www.duurzaamgebouwd.nl/visies/20130517-ontschotten-als-kern-van-duurzame-gebiedsontwikkeling>

Colleges

- Troxler, P., & Peek, G.J. (2015, 21 september). Economics and Resilience. *IGOICD11 - Lecture series international cooperation and sustainable development*, Rotterdam, Hogeschool Rotterdam.

- Peek, G.J. (2015, 3 juni). Urban area development. *2^e jaar ROP*, Rotterdam, Hogeschool Rotterdam.
- Peek, G.J. (2015, 13 maart). Urban area development. *ROPPSM01C - course Process Management & Participation!*, Rotterdam, Hogeschool Rotterdam.
- Peek, G.J. (2014, 5 december). Urban area development. *ROPPSM01C - course Process Management & Participation!*, Rotterdam, Hogeschool Rotterdam.
- Peek, G.J. (2014, 27 maart). Urban area development in transition. *Pratt Rotterdam + RDM Campus Excursion*, Rotterdam, Hogeschool Rotterdam.
- Peek, G.J. (2013, 20 december). Urban area development. *ROPPSM01C - course Process Management & Participation!*, Rotterdam, Hogeschool Rotterdam.
- Peek, G.J. (2013, 11 december). Onderzoeksagenda Lectoraat Gebiedsontwikkeling & Transitie management. *Bouwkunde - OVA onderzoeksvaardigheden*, Rotterdam, Hogeschool Rotterdam.
- Peek, G.J. (2013, 17 september). Lectoraat Gebiedsontwikkeling & Transitie management. *Minor+ Rotterdam Green Capital*, Rotterdam, Hogeschool Rotterdam.
- Peek, G.J. (2013, 2 september). Duurzame stedelijke ontwikkeling. *Introductiecollege 1^e jaars ROP - Stedenbouw en Gebiedsontwikkeling*, Rotterdam, Hogeschool Rotterdam.
- Peek, G.J. (2013, 9 juli). Urban Area Development. *Summerschool of The Rotterdam Academy of Architecture and Urban Design*, Rotterdam, Academie van Bouwkunst.
- Peek, G.J. (2013, 7 juni). New financial investment in urban development. *Summer course and Study Tour 2013: Investment Funds Challenges in Real Estate*, Amsterdam, Young ULI & Amsterdam School of Real Estate.



Dankwoord

Allereerst wil ik het College van Bestuur bedanken voor het vertrouwen dat zij in mij stelt om vorm te geven aan een lectoraat over gebiedsontwikkeling en transitie management. Hiermee heb ik de mogelijkheid gekregen om verdere invulling te geven aan mijn ideeën over de wijze waarop aan steden bouwen dient te veranderen. Ik sta hierin niet alleen, maar er zijn ook voldoende tegenkrachten. In 1513 schreef Niccolò Machiavelli (1469-1527) reeds:

'Men dient namelijk voor de ogen te houden dat niets qua voorbereiding moeilijker, qua succes twijfelachtiger en qua uitwerking gevaarlijker is dan zich opwerpen als iemand die vernieuwingen wil doorvoeren. Want hij die dat doet, heeft hen die van de oude toestand profiteren tot vijanden, terwijl hij slechts lauwe verdedigers vindt in hen die van de nieuwe toestand zouden kunnen profiteren: een lauwheid die gedeeltelijk voortkomt uit vrees voor de tegenstanders, die immers de wet aan hun kant hebben, en gedeeltelijk uit het wantrouwen van de mensen, die in feite pas geloven aan vernieuwing als zij deze in de werkelijkheid ervaren hebben.'

Dit laatste aspect werd bij gebiedsontwikkeling, dat immers ook een (stedelijke) vernieuwing betreft, ondervangen door vroeg in het proces een gedetailleerd eindbeeld vast te stellen en het vervolg in te richten als een productieproces. Deze aanpak veronachtzaamt de complexiteit en dynamiek van de stad en beperkt de mogelijkheden om de rijkdom ervan te benutten.

Ik dank de achtereenvolgende directeurs van het Kenniscentrum, Bert Hooijer, Kees Joosten en Liek Voorbij, voor de tijd en ruimte die ik heb gekregen om onderdeel te worden van de rijke en dynamische wereld van stadmakers, organische ontwikkelaars, initiatiefnemers van bottom-up, coöperatieven, en wat dies meer zij, alvorens ik mijn ideeën nu meer uitgewerkt neerleg.

Ik dank deze vernieuwers van harte en ik hoop dat de activiteiten van het lectoraat, waaronder deze openbare les, hen ook verder helpt. Want het zijn deze vernieuwers die de echte risico's nemen en al experimenterend het fundament voor nieuwe werkwijzen in stedelijke ontwikkeling leggen.

Ik bedank ook graag mijn collega's binnen het Kenniscentrum en speciaal diegenen die aan het lectoraat en de onderzoekslijn in oprichting zijn verbonden, voor de prettige samenwerking. Michaël Meijer, Willemijn Lofvers, Niels Kropman, mijn collega lectoren Peter Troxler en Isabelle Vries, John Dispa en Wilco Braam dank voor jullie inzet en ik hoop dat we spoedig nog een aantal namen van enthousiaste docenten uit andere disciplines mogen toevoegen.

Ook bedank ik allen met wie ik in de afgelopen drie jaar heb mogen samenwerken en met wie ik samen heb mogen leren. Edwin Buitelaar, Roel van der Raak, Willemijn Lofvers, Sandra Schruijer, Liek Voorbij en Josephine Lappia dank voor het lezen en becommentariëren van eerdere versies van deze les.

Als laatste dank ik mijn gezin en naaste familie en vrienden voor jullie support en begrip voor mijn lijfelijke en/of geestelijke afwezigheid de afgelopen maanden. Nu kennen jullie de reden en ik hoop dat deze les het gemis waard is gebleken. Lieve Jens en Carmen, het boek is af en papa is er nu ook weer meer voor jullie! Tot een volgende publicatie natuurlijk, maar dat vertellen we er niet bij . . . Lieve Ellen, dank voor je onvoorwaardelijke steun. Zonder jou was het niet gelukt.



Referenties

97

-
- ABN-AMRO (2014). *Visie op Projectontwikkeling* - Update 2014. Amsterdam: ABN-AMRO.
- Aboutaleb, A. (2015). *De roep van de stad* [Elsevier/H.J. Schoo-lezing]. Amsterdam: Reed business.
- Agentschap NL (2012). *Toekomstwaarde Nu! De kracht van functiecombinaties*. Utrecht: Agentschap NL.
- Antonovsky, A. (1979). *Health, Stress and Coping*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Barber, B.R. (2013). *If mayors ruled the world: dysfunctional nations, rising cities*. New Haven: Yale University Press.
- van den Berg, R., & Doepel, D. (2013). *Smart talks. Over binnenstedelijk gebiedsontwikkeling, lessen uit de praktijk en een veranderende bestuurlijke rol*. Den Haag: Samenwerkingsverband Zuidvleugel.
- Bergevoet, T., & Tuijl, M. (2013). *De flexibele stad. Oplossingen voor leegstand en krimp*. Rotterdam: nai010 uitgevers.
- Bestuursdienst Gemeente Rotterdam, Directie Middelen en Control (2014). *De 'Begroting 2015'*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.
- Boons, F. A. A., Spekkink, W., & Jiao, W. (2014). A Process Perspective on Industrial Symbiosis. *Journal of Industrial Ecology*, 18(3), 341-355.
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water. Over de dynamiek van lerend veranderen in organisaties* [Oratie Universiteit van Amsterdam]. Amsterdam: Vossiuspers.
- van Broekhoven, S., Boons, F., van Buuren, A., & Teisman, G. (2014). Boundaries in action: a framework to analyse boundary actions in multifunctional land-use developments. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 32. Online gepubliceerd op 10 April 2014: http://www.envplan.com/fulltext_temp/0/c1398.pdf
- Bruil, A.W. et al. (Red.). (2004). *Integrale gebiedsontwikkeling. Het stationsgebied 's-Hertogenbosch*. Amsterdam: Uitgeverij SUN.
- Buitelaar, E. et al. (2012). *Vormgeven aan de spontane stad: belemmeringen en kansen voor organische stedelijke gebiedsontwikkeling*. Den Haag / Amsterdam: Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) / Urhahn Urban Design.
- Buitelaar, E. et al. (2013). *Gebiedsontwikkeling en commerciële vastgoedmarkten: een institutionele analyse van het (over)aanbod van winkels en kantoren*. Den Haag / Amsterdam: Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) / Amsterdam School of Real Estate (ASRE).

- Buiter, M., & Verschoor, W. (2014). *Crisis creëert ruimte. Een transitieprogramma voor duurzame Gebiedsontwikkeling*. Amsterdam: Stichting Urgenda.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Heinemann.
- Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. In J. Law (Red.), *Power, action and belief: A new sociology of knowledge* (pp. 196-233). London: Routledge & Kegan Paul.
- Clark, G., & Moir, E. (2015). *Density: drivers, dividends and debates*. Londen: Urban Land Institute.
- Climate Initiative (2015). Gevonden op: <http://www.rotterdamclimateinitiative.nl>
- Cohen, B. (2012). *The Top 10 Smart Cities on the Planet*. Gevonden op: <http://www.fastcoexist.com/1679127/the-top-10-smart-cities-on-the-planet>
- Cohen, B. (2015). *The 3 Generations Of Smart Cities: Inside the development of the technology driven city*. Gevonden op: <http://www.fastcoexist.com/3047795/the-3-generations-of-smart-cities>
- Compendium. (2015). Gevonden op: <http://www.compendiumvoordeleefomgeving.nl>
- Daamen, T.A. (2010). *Strategy as Force. Towards Effective Strategies for Urban Development Projects: The Case of Rotterdam CityPorts*. Amsterdam: IOS Press.
- de Graaf, R. (2012). *Adaptive urban development; A symbiosis between cities on land and water in the 21th century* [Inaugural Lecture]. Rotterdam: Rotterdam University Press.
- Deloitte Real Estate. (2013). *Financiële situatie bij gemeentelijke grondbedrijven 2013*. Rotterdam: Deloitte Real Estate.
- Denktank VNG. (2013). *Van eerst overheid, naar eerst de burger. Over maatschappelijke initiatieven die de lokale overheid uitdagen* [Jaarbericht]. Den Haag: Denktank Vereniging van Nederlandse Gemeenten.
- DGBC (Dutch Green Building Council). (2012). *BREEAM-NL Gebiedsontwikkeling. Keurmerk voor Duurzame Gebiedsontwikkeling. Beoordelingsrichtlijn Gebieden. Versie 1.0*. Rotterdam: Dutch Green Building Council.
- Doepel, D. (2012). *Creating Comfortable Climatic Cities. Comfort and Climate as Instruments for Healthy interior, Architectural & Urban (Re)Design* [Inaugural Lecture]. Rotterdam: Rotterdam University Press.
- Duivesteijn, A. (2013). *Stadsleven, nu van burgers: Een andere kijk op de ontwikkeling van onze steden*.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Engbersen, R., & van Dijken, K. (2014). *Samen! vormgeven aan de verzorgingsstad. Analyse collegeakkoorden gemeenteraadsverkiezingen 2014 van de middelgrote en grote steden*. Den Haag: Platform31.
- ERA Contour & plein06. (2012). *Nieuw Magazine van Skill City*. Rotterdam: plein06.

- Ernst, L. et al., (2015). Sustainable urban transformation as a subset of urban sustainability transitions; conceptual framework and case study. Te verschijnen in: *Journal of Cleaner Production*.
- Essers, J.P.J.M. (2006). *Incommensurabiliteit en organisatie: De reconstructie van een academische patstelling*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM) RSM Erasmus University / Erasmus School of Economics, Erasmus University Rotterdam.
- Franke, S. et al. (2015). *Het nieuwe stadmaken. Van gedreven pionieren naar gelijk speelveld*. Haarlem: Trancity*Valiz.
- Frantzeskaki, N., & de Haan, H. (2009). Transitions: two steps from theory to policy. *Futures*, 41(9), 593-606.
- Franzen, A. et al. (2011). *Management of Urban Development Processes in the Netherlands: Governance, Design, Feasibility*. Amsterdam: Techne Press.
- Geels, F.W. (2002). Technological Transitions as Evolutionary Reconfiguration Processes: A Multi-Level Perspective and a Case-Study. *Research Policy*, 31(8-9), 1257-1274.
- Geels, F.W. (2004). Sectoral systems of innovation to socio-technical systems; insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. *Research Policy*, 33(6-7), 897-920.
- Giezen, M. et al. (2013). *Grondbeleid en Duurzame Ruimtelijke Ontwikkeling*. Utrecht: InnovatieNetwerk.
- Gunderson, L.H., & Holling, C.S. (Red.). (2002). *Understanding Transformations in Human and Natural Systems*. Washington: Island Press.
- Haijer, M. (2011). *De energieke samenleving. Op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone economie*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- van der Ham, M. (2014-03-18). Rijk wijst niches aan als nieuwe trend. *Cobouw*.
- van der Heijden, J. (Red.). (2010). *Combineer wat je hebt. Duurzaamheid door het verbinden van maatschappelijke functies*. Delft: Eburon Academic Publishers.
- van Heusden, P. (2011). *Strategische aspecten van onderhoudsmanagement*. Rhon: Peter van Heusden.
- Hobma, F.A.M. (2004). De verwevenheid van publiekrechtelijk en privaatrechtelijk handelen. In A.W. Bruil et al. (Red.). *Integrale gebiedsontwikkeling. Het stationsgebied 's-Hertogenbosch* (pp. 280-293). Amsterdam: Uitgeverij SUN.
- van Hoek, T.H. et al. (2011). *Succesvol binnenstedelijk bouwen. Een onderzoek naar maatschappelijke kosten en baten en mogelijkheden tot optimalisatie van binnenstedelijk bouwen*. Amsterdam: Economisch Instituut voor de Bouw.
- Hooimeijer, P. et al. (2001). *Kwaliteit in meervoud. Conceptualisering en operationalisering van ruimtelijke kwaliteit voor meervoudig ruimtegebruik*. Gouda: Habiforum.
- Huisman, G., & de Vaan, M. (2011). *Toekomstwaarde Nu! Duurzaamheid verzilveren in gebiedsontwikkeling*. Utrecht: Agentschap NL.

- IPCC. (2014). Summary for policymakers. In C.B. Field et al. (Red.). *Climate Change 2014: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Part A: Global and Sectoral Aspects. Contribution of Working Group II to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* (pp. 1-32). United Kingdom/New York: Cambridge University Press.
- Janssen-Jansen, L.B. (2010). *Ontwikkelingsbubbles en planningsdromen. Pre-advies voor de BNSP en de Minister van Ruimte* [Essay voor de BNSP]. Gevonden op: http://www.bnspl.nl/site/wp-content/uploads/2011/05/Pre-advies_vollgedige-versie.pdf
- Jelier, W.P.C. (2011). *Het concept Stedelijk Metabolisme Verkenning van het concept 'Stedelijk Metabolisme' met het oog op de bruikbaarheid ervan voor duurzame stedelijke ontwikkeling* [Eindrapport afstudeeronderzoek masteropleiding Transport & Planning, TU Delft]. Delft: TU Delft en Planbureau voor de Leefomgeving.
- Jenks, M. et al. (Red.). (1996). *The compact city. A sustainable urban form?* London: Spon.
- Jonker, J. (Red.). (2013a). *Werken aan de Weconomy. Duurzaamheid coöperatief organiseren*. Deventer: Kluwer.
- Jonker, J. (Red.). (2013b). *Nieuwe Business Modellen. Niet alles van waarde is weerloos* [Working Paper, Nijmegen School of Management]. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- KAW. (2015). Gevonden op: <http://www.kaw.nl/wijkvernieuwing/wijkbedrijf>
- Keers, G., & Scheele-Goedhart, J. (2008). Het wil maar niet vlotten met particulier opdrachtgeverschap. *Tijdschrift voor de volkshuisvesting*, 14(3), 8-13.
- Kersten, R.A.E.M. et al. (2011). *De Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2011. Een praktische routebeschrijving voor marktpartijen en overheden*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Vereniging Nederlandse Gemeenten en Interprovinciaal Overleg in samenwerking met Vereniging van Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen (NEPROM).
- Korthals Altes, W.K. (2008). Actief grondbeleid betaalt zich terug. *Property Research Quarterly*, 7(1), 2227.
- Kuhn, T.S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*. New York: Oxford University Press Inc.
- van der Lem, A.L.D. (2015). *Transactiedenken: vloek of zegen? Een verkennend onderzoek naar de relatie tussen businesscases, transactiefocus en samenwerking in gebiedsontwikkeling na de crisis*. [Master thesis MRE]. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate (ASRE).

- Loorbach, D. (2010). Transition Management for Sustainable Development: A Prescriptive, Complexity-Based Governance Framework. *Governance*, 23(1), 161-183.
- Loorbach, D. (2014). *To Transition! Governance Penarchy in the New Transformation*. [Inaugural lecture]. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- van Meerkkerk, I. (2014). *Boundary-spanning in Governance Networks. A study about the role of boundary spanners and their effects on democratic throughput legitimacy and performance of governance networks*. Rotterdam : Erasmus University Rotterdam.
- Meijer M. et al. (Red.). (2010). *Duurzame Stedenbouw - The Next Step*. Wageningen: Uitgeverij Blauwdruk.
- Ministerie van I&M. (2013). *De zes instrumenten van de Omgevingswet*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Interdepartementale Programmadirectie Eenvoudig Beter.
- de Moor, T. (2013). *Homo Cooperans. Instituties voor collectieve actie en de solidaire samenleving*. [Oratie]. Utrecht: Faculteit Geesteswetenschappen, Universiteit Utrecht.
- Nemani, A. (2015-03-23). Los Angeles Data Talk - Making Data Meaningful. Presentatie op *Paris Seminar: Towards data driven cities? Fabrique de la cité*. Gevonden op: http://www.thecityfactory.com/fabrique-de-la-cite/site/en/films/pages/los_angeles_data_talk_making_data_meaningful.htm
- PBL (Planbureau voor de Leefomgeving). (2010). *Balans van de Leefomgeving*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- PBL (Planbureau voor de Leefomgeving). (2012). *Grootschalige of kleinschalige verstedelijking: een institutionele analyse van de totstandkoming van woonwijken in Nederland, Vlaanderen en Noordrijn-Westfalen*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Peek, G.J. (2006). *Locatiesynergie: Een participatieve start van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties*. Delft: Eburon Academic Publishers.
- Peek, G.J. (2007). Locatiesynergie. 'Verknopen' als aanpak voor gedeeld opdrachtgeverschap bij gebiedsontwikkeling. *Property Research Quarterly*, 6(1), 36-44.
- Peek, G.J. (2011). Van disciplinair raamwerk naar denkraam. *Real Estate Research Quarterly*, 10(2), 16-26.
- Peek, G.J. (2012). Achterkant: Combimeren!. *Real Estate Magazine*, 15(80), 50.
- Peek, G.J. (2013a). Radicale innovaties: Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl en de Smart City. *Stedebouw & Ruimtelijke Ordening*, 94(5), 12-15.
- Peek, G.J. (2013b). Smart Talks: Praktijklessen voor Urban Development 3.0. *INN010*, 1(1), 52-55.
- Peek, G.J., & van Remmen, Y. (2012). *Investeren in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl: Handreikingen voor samenwerking en verdienmodellen*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.

- Pellenbarg, P.H. (2004). Park management as a tool for careful industrial land use planning. *Journal of Environmental Planning and Management*, 47(4), 503-516.
- Platform31. (2014). *Wie maakt Nederland? Jaar van de Ruimte 2015*. Den Haag: Platform31.
- Puylaert, H., & Werksma, H. (2011). *Duurzame gebiedsontwikkeling: doe de tienkamp!* Delft: Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft.
- Renes, G., & Ruijs, A. (2009). *Overheidsbeleid en Ruimtelijke Investerings - Second opinion*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Rifkin, J. (2011). *The Third Industrial Revolution: How Lateral Power is Transforming Energy, the Economy, and the World*. New York: Palgrave Macmillan.
- Rip, A., & Kemp, R. (1998). Technological change. In S. Rayner & E.L. Malone (Red.). *Human Choice and Climate Change* (Vol. 2, pp. 327-399). Columbus: Battelle Press.
- RLG (Raad voor het Landelijk Gebied). (2007). *Achter open deuren. Provinciale regio's bij gebiedsontwikkeling*. Amersfoort: RLG.
- Rli (Raad voor de leefomgeving en infrastructuur). (2014). *Kwaliteit zonder groei: over de toekomst van de leefomgeving*. Den Haag: Rli.
- Rotmans, J. (2013). *In het oog van de orkaan. Nederland in transitie*. Bostel: Æneas.
- Rotmans, J. et al. (2000). *Transities & transitiemanagement: de casus van een emissiearme energievoorziening*. Maastricht: International Centre for Integrative Studies (ICIS).
- Rotterdam University & Pratt Institute New York. (2014). *Resilient waterfront communities: international network for inclusive innovation for resilience in delta cities*. Rotterdam: Rotterdam University of Applied Science - RDM Centre of Expertise.
- RvO (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland). (2015a). Gevonden op: <http://www.rvo.nl/onderwerpen/innovatief-ondernemen/innovatiefinanciering/toolbox-financieringsconstructies>
- RvO (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland). (2015b). Gevonden op: <http://www.gamechangers.andersdenkenandersdoen.nu/home>
- Schoo, T. (2013). *Nieuwe tijden aan het waterfront. Op zoek naar een nieuwe vorm van publiek-private samenwerking voor de herontwikkeling van Stadshavens, Rotterdam* [Masterthesis Planologie]. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Simon, H.A. (1996). *The science of the artificial*. Cambridge, Massachusetts.: The MIT Press.
- Slierings, R. (2011). *Processen, nieuwe verdienmodellen, en de nieuwbouwopgave*. VG Visie , 34-37.
- Smit, A.J. (2012). *Spatial Quality of Cultural Production districts*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Snellen, D. et al. (2010). Verdichting, mobiliteit en aanverwante zaken. In: *Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 2010. De stad van straks: decor voor beweging*. Delft: Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk.

- Stadshavens Rotterdam. (2013). *Rijnhaven – metropolitan delta innovation. Bid-book*. Rotterdam: Stadshavens Rotterdam.
- Stadshavens Rotterdam. (2015). *Ontwikkel mee in M4H. Van havenindustrie naar maakstad. Ontwikkelstrategie Merwe-Vierhavens / I.O.* Rotterdam: Stadshavens Rotterdam.
- Statline. (2015). Gevonden op: <http://www.statline.cbs.nl>
- van der Steen, M. et al. (2014). *Leren door doen. Overheidsparticipatie in de energieke samenleving*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) en PBL.
- van der Steen, M., & Specht, M. (2013). Sturen in netwerken: koppelen, meedoen en verbinden. In S. Huijs (Red.). *Publieke Pioniers*. Venray: Instituut Maatschappelijke Innovatie.
- van Steenberghe, B. (2003). *De nieuwe mens in de toekomstige wereldmaatschappij. Uitdagingen voor de toekomstonderzoeker*. Breukelen: Universiteit Nyenrode.
- Tillie, N. et al. (2009). *Towards CO₂ Neutral Urban Planning – Introducing the Rotterdam Energy Approach & Planning (REAP)*. *Journal of Green Building*, 4(3), 103-112.
- Tillie, N. et al. (Red.). (2014). *Stedelijk metabolisme: duurzame ontwikkeling van Rotterdam*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam, IABR, FABRIC, JCFO en TNO.
- van Timmeren, A., & Henriquez, L. (2015). *Ubiquity and the illuminated city. From Smart to Intelligent Urban Environments*. Delft: Delft University of Technology.
- Townsend, A. M. (2013). *Smart Cities: Big Data, Civic Hackers, and the Quest for a New Utopia*. New York: W.W. Norton & Company.
- Uit Je Eigen Stad. (2015). Gevonden op: <http://www.uitjeeigenstad.nl>
- Vlek, P.J. et al. (2011). *Investeren in vastgoed, grond en gebieden. Financiële theorie en praktijkvraagstukken*. Vlaardingen: Management Producties.
- WCED (World Commission on Environment and Development). (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. New York: United nations.
- de Witte, M., & Jonker, J. (2014). *De kunst van veranderen. Bewegen naar de kern*. Deventer: Kluwer.
- Wittmayer, J.M., & Schöpke, N. (2014). Action, research and participation: roles of researchers in sustainability transitions. *Sustainability Science*, 9(4), 483-496.
- WRR (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid). (1998). *Ruimtelijke ontwikkelingspolitiek*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- WRR (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid). (2012). *Vertrouwen in burgers*. Den Haag/Amsterdam: WRR/Amsterdam University Press.
- de Zeeuw, F. (2007). *De engel uit het marmer, reflecties op gebiedsontwikkeling*. Delft: Technische Universiteit Delft.
- de Zeeuw, F. (2011, augustus). Neptrends in vastgoed- en gebiedsontwikkeling. *Building Business*.

de Zeeuw, F. (2014). *Grondbeleid: resetten en met mate innoveren. Beschouwing over grondbeleid en grondexploitatie op verzoek van de vaste commissie Infrastructuur en Milieu van de Tweede Kamer.*

Zijderveld, A.C. (1988). *Sociologie als cultuurwetenschap. Een beknopte methodologie van de cultuursociologie.* Culemborg: Lemma.

ZonnepanelenDelen. (2015). Gevonden op: <http://www.zonnepanelendelen.nl>



Over de auteur

105

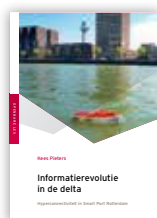
Dr. ir. G.J. Peek MRICS (Gert-Joost) is naast lector aan Hogeschool Rotterdam eigenaar van SPOTON Consulting, waar vanuit hij adviseert, spreekt, voorzit en schrijft over stedelijke gebiedsontwikkeling en projecten begeleidt. Hij is eveneens als fellow Ruimtelijke procesorganisatie verbonden aan de Amsterdam School of Real Estate (ASRE), alwaar hij het gebieds- en projectontwikkelingsonderwijs ontwerpt en coördineert.

Tot 1 maart 2013 was Gert-Joost knowledge manager van Fakton financiële vastgoedregisseurs. Tot oktober 2010 was hij director research van ING Real Estate Development, waar hij het onderzoek dat bij de verschillende landenorganisaties in Europa lokaal werd verricht coördineerde en onderzoek initieerde ten behoeve van strategie en business development. Tot mei 2007 was hij onderzoeker Vastgoedontwikkeling verbonden aan de afdeling Real Estate & Housing van de faculteit Bouwkunde van de Technische Universiteit Delft. Zijn onderzoek, waarop hij in 2006 is gepromoveerd, richtte zich op het managen van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties. Tussen 1998 en 2001 werkte hij tevens als beleidsmedewerker bij de ontwikkelingsafdeling van NS Vastgoed. In 1998 studeerde hij af als bouwkundig ingenieur.

Gert-Joost publiceert regelmatig over stedelijke gebiedsontwikkeling zowel in wetenschappelijke als in vaktijdschriften. Gert-Joost is actief in diverse vastgoed-gerelateerde kennisnetwerken, waaronder het Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) en het Urban Land Institute (ULI). Hij is lid van de CROW/KpVV-Programmaad ruimte en mobiliteit, het expertpanel van Duurzaam Gebouwd en de beweging Anders Denken, Anders Doen.

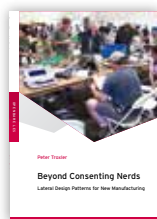
Eerdere uitgaven

van Hogeschool Rotterdam Uitgeverij



Informatierevolutie in de delta

Auteur Kees Pieters
ISBN 9051799225
Verschijningsdatum november 2015
Aantal pagina's 80
Prijs € 14,95



Beyond Consenting Nerds

Auteur Peter Troxler
ISBN 9051799233
Verschijningsdatum november 2015
Aantal pagina's 104
Prijs € 14,95



Zorgtechnologie: dwarsliggers voor de zorg

Auteur Linda Wauben
ISBN 9051799195
Verschijningsdatum november 2015
Aantal pagina's 72
Prijs € 14,95



Evidence-Based Care in Nursing

Auteur Connie Dekker-van Doorn
ISBN 9051799144
Verschijningsdatum juli 2015
Aantal pagina's 88
Prijs € 14,95



Van je ouders moet je het hebben

Auteur Mariëtte Lusse
ISBN 9051799047
Verschijningsdatum juni 2015
Aantal pagina's 74
Prijs € 14,95



Lof der Zelfreflectie: Jeugdprofessional ken Uzelve

Auteur Patricia Vuijk
 ISBN 9789051798975
 Verschijningsdatum maart 2015
 Aantal pagina's 124
 Prijs € 14,95



Professionele identiteit in perspectief

Auteur Ellen Klatter
 ISBN 9789051798906
 Verschijningsdatum februari 2015
 Aantal pagina's 68
 Prijs € 14,95



Gesprekken met honoursstudenten

Auteurs Josephine Lappia, Ron Weerheijm, Albert Pilot en Pierre van Eijl
 ISBN 9789051798883
 Verschijningsdatum december 2014
 Aantal pagina's 164
 Prijs € 14,95



A Stake in the Unknown

Auteur Nana Adusei-Poku
 ISBN 9789051798890
 Verschijningsdatum oktober 2014
 Aantal pagina's 40
 Prijs € 14,95



Chronic Non-Specific Low Back Pain

Auteur Karin Verkerk
 ISBN 9789051798760
 Verschijningsdatum september 2014
 Aantal pagina's 184
 Prijs € 25,95



Kracht van verbeelding

Auteur Paul Rutten
 ISBN 9789051798722
 Verschijningsdatum juli 2014
 Aantal pagina's 88
 Prijs € 14,95

Exemplaren zijn bestelbaar via www.hr.nl/onderzoek/publicaties. Hier zijn ook eerder verschenen uitgaven van Hogeschool Rotterdam Uitgeverij beschikbaar.

Gert-Joost Peek

Veranderstad

"Stedelijke gebiedsontwikkeling in transitie"

ISBN 90-5179-921-7



Hoe moet de organisatie van stedelijke gebiedsontwikkeling veranderen wil de stad een transitieplatform zijn? Oftewel: hoe organiseer je de veranderstad?

Rotterdam is meer dan de havenstad en de woonstad, meer dan de uitvoerder van woningbouwprognoses van het rijk en doorvoeder van in- en exportgoederen van het Europese achterland. Rotterdam kan de kansen van de maatschappelijke transitie naar een circulaire economie duurzaam benutten wanneer de aanpak van stedelijke ontwikkeling verandert.

Stedelijke gebiedsontwikkeling verandert van het organiseren van vastgoedaanbod in een productieketen, naar het organiseren van de vraag naar stedelijke kwaliteit in collectieve verbanden. Weg van het projectmatig realiseren van een grootschalig eindbeeld, naar een proces waarin een gedeelde visie stapsgewijs materialiseert. Ook deze verandering is een transitie en vraagt om een ander organisatie-paradigma. Zo worden kansen en beperkingen duidelijk.

Veranderstad; omdat de stad veranderen anders gaat!

Gert-Joost Peek is lector Gebiedsontwikkeling en Transitie management bij het Kenniscentrum Duurzame HavenStad van Hogeschool Rotterdam. Het lectoraat onderzoekt de veranderingen van de organisatie van stedelijke ontwikkeling die nodig is om van haven- en woonstad Rotterdam een veerkrachtige en adaptieve maak- en stromenstad vol nieuwe bedrijvigheid te maken.