

MET G
E A
INCUBATOR
E
HETER
E
R

Colofon

Titel	Met een incubator gaat het beter
Datum	Augustus 2008
Auteur	Drs. Jesse A. Wellink
Scriptie	Master City Developer 4 Erasmus Universiteit Rotterdam Technische Universiteit Delft
Begeleider	Ineke Bruil (TU Delft)
Tweede lezer	Agnes Franzen
Drukwerk	Algemene Zaken, ING Real Estate

MET G
E A
INCUBATOR
E
HETER
E
R

JUST SO STORIES



How the Elephant
got his trunk

RUDYARD KIPLING

DANKWOORD

Op een goed moment kwam ik, op zoek naar een simpel model om informatie naar boven te vissen, de zes 'serving-men' van Rudyard Kipling tegen. Zij hebben een belangrijke rol gespeeld in het opzetten van een heldere structuur voor deze scriptie.

***"I Keep six honest serving-men:
(They taught me all I knew)
Their names are What and Where and When
And How and Why and Who.
I send them over land and sea,
I send them east and west;
But after they have worked for me,
I give them all a rest."***

- Rudyard Kipling, *The Elephant's Child* (fragment uit *Just So Stories*) -

De scriptie is voltooid en, zoals beloofd, mogen de zes uitrusten. Maar er zijn er meer dan deze zes die een moment van rust hebben verdiend:

Mijn vrouw Karijn en zonen Felix, Olivier en Philip

Zij hebben mij aldoor gesteund en op menig moment de benodigde afleiding en energie gegeven en ook veel geduld gehad.

Het "wetenschappelijk panel" Ineke Bruil (begeleider MCD), Marco van Hoek (klankbord) en Gert-Joost Peek (begeleider vanuit ING RE)

Zij hebben mij begeleid, naar mij geluisterd en de juiste richting laten vinden en volgen.

Christine van Oel (TUDelft) en Annelinda van Eck (oud TUDelft student)

hebben mij op weg geholpen met de middelen om de vragenlijst op te stellen. Daarmee hebben zij mij veel tijd bespaard.

Alle respondenten

dank ik voor het nemen van de tijd en moeite en het tonen van de interesse in mijn onderwerp. Met veel bewondering heb ik geleerd van hun belevenissen met levensechte gebiedsincubators.

De trouwe krachten van Algemene Zaken bij ING Real Estate

hebben zich wederom onmisbaar bewezen door het vervaardigen van dit hoogwaardige drukwerk.

Den Haag, augustus 2008,

Jesse Wellink.



TOMTOM

TOMTOM

VOORWOORD

Met een incubator gaat het beter. Met die gedachte ben ik begonnen aan het avontuur waarvan dit boekwerk het verslag is. Daarom zijn ook bij het tot stand komen van deze scriptie de nodige incubators, aanjagers, katalysatoren en vliegwielen, ingezet. Zo heeft de babykamer waar nu Philip slaapt vóór zijn geboorte op 25 juni als broedhok gediend. Waar nu een wieg staat, stonden eens het bureau, de computer en de boekenkast met incubator spullen.

Dit afstudeeronderzoek is een *zoektocht* naar de zin en onzin van de inzet van speciale functies in gebiedsontwikkelingen om zo ofwel het proces te versnellen of het resultaat te verrijken, of beide. Beiden hebben overigens financiële voordelen.

De zoektocht heeft een *brede scope* en leidt langs het Rome van tweeduizend jaar geleden, langs documentaires over tijdelijke initiatieven op IJburg, langs enquêteertechniek en statistische verwerking en langs bedrijfskundige sturingsmodellen. En dat alles in relatie tot gebiedsontwikkeling...

Graag zou ik de fakkel over willen dragen aan iemand die een concreet besturingsmodel gaat maken om op de juiste wijze op het juiste moment het juiste type gebiedsincubator in te kunnen zetten, voortbordurend op de modellen uit hoofdstuk 6.

Den Haag, augustus 2008,

Jesse Wellink.



SAMENVATTING

Het gaat bij *stedelijke gebiedsontwikkeling* om langdurige processen met veel belanghebbenden, strijdige belangen, een wisselende politieke, economische en maatschappelijke context, grote (voor)investeringen. Steeds vaker blijken er in de praktijk in dergelijke processen activiteiten te ontstaan die de gebiedsontwikkeling versnellen en/of verrijken. Het gaat hierbij zowel tijdelijke als permanente functies in het gebied.

De genoemde functies leveren een bijdrage aan zowel de identiteit van een gebied als aan het proces van de stedelijke gebiedsontwikkeling. Voorbeelden zijn Blijburg op IJburg, het Post CS gebouw op het Oosterdokseiland en het Filmmuseum op Overhoeks, allen in Amsterdam. De hiervoor genoemde speciale functies staan bekend onder verschillende namen. Aanjager, katalysator, accelerator, trekker, vliegwiel en ankerproject zijn termen die vaak gebruikt worden.

De hoofddoelstelling van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in hoe de gebiedsontwikkelaar met behulp van één of meerdere speciale functies de ontwikkeling van een gebied tracht te versnellen en/of het resultaat te verrijken. Neven doelstellingen zijn daarom het definiëren van de term gebiedsincubator en daarbij, zo mogelijk, het onderscheiden van diverse typen ervan.

Onderzoek

Om deze doelstellingen te bereiken, zullen drie hoofdvragen beantwoord moeten worden:

A. Wat is een gebiedsincubator?

Het antwoord hierop wordt in de vorm van een definitie van de term gebiedsincubator verwoord.

B. Welke typen gebiedsincubator zijn er idealiter?

Als antwoord op deze hoofdvraag kunnen er verschillende ideaaltypen beschreven worden.

C. Hoe wordt een gebiedsincubator in de praktijk gebruikt?

Praktijkcases leveren data op die na analyse als resultaat zowel inzicht in de praktijksituatie als eventuele discrepantie met de definitie en de ideaaltypen moet geven.

Definitie gebiedsincubator

“Een (in de nabije toekomst) fysiek aanwezige tijdelijke of permanente publiek toegankelijke functie met een sterke relatie met de gebiedsontwikkeling waarin deze functie zich bevindt, die in een vroeg stadium bewust en zorgvuldig wordt ingezet door de gebiedsontwikkelaar met als doel sturing te geven aan de koers en voortgang van de gebiedsontwikkeling.”

In 3.1 staat beschreven hoe deze definitie is ontstaan.

Drie ideaaltypen

Er zijn drie ideaaltypen geconstrueerd die van elkaar verschillen op in ieder geval zes parameters. Zie hiervoor 3.2.

De dynamo is een (in principe) *tijdelijke* functie. De dynamo genereert al vroeg beweging in het gebied en stelt zo gebruik niet uit tot de eerste opleveringen van functies. De dynamo versterkt daarmee de belofte over het toekomstbeeld en jaagt het proces aan.

De sleutel is een *essentiële functie* die onderdeel uitmaakt van het programma, maar eerder wordt gerealiseerd. De sleutel ontgrendelt een gebied dat anders lang op slot zou zitten. De sleutel versnelt de realisatie van het uiteindelijke programma.

Het anker is een functie die aan het programma wordt *toegevoegd*. Het anker fixeert de identiteit van het gebied. Het anker verrijkt het programma en de identiteit.

De drie ideaaltypen en de zes bijbehorende parameters staan in het onderstaande schema.

parameter	dynamo	sleutel	anker
risicodragende partij	ondernemer	gebiedsontwikkelaar	alliantie
relatie gebiedsincubator - programma	gelegenheid samenwerking	programmaonderdeel	toevoeging
machtspositie gebiedsincubator	ondergeschikt	gelijkwaardig	superieur
gewenste impact	versnellen en verrijken	versnellen	verrijken
fysieke aanwezigheid	vroeg	middel	laat
houding gebiedsontwikkelaar	faciliterend	sturend	samen sturend

Praktijktoets

Het hoofddoel van deze toets is het verkrijgen van inzicht in de praktijksituatie. De geconstrueerde *ideaaltypen* dienen daarbij als *toetsingskader*.

Gezien het verkennende karakter van dit onderzoek is in plaats van diepte meer de breedte opgezocht. In de periode van 1 juli t/m 11 juli hebben 262 van de 2001 benaderde personen de verstuurde vragenlijst ingevuld.

De drie ideaaltypen dynamo, sleutel en anker zijn opgebouwd uit zes parameters. Op basis van deze zes parameters zijn in de enquête vragen gesteld om te toetsen in hoeverre deze ideaaltypen in werkelijkheid voorkomen. De doelgroep voor wie de gebiedsincubator is bedoeld, is nader bestudeerd en in verband gebracht met andere variabelen, waaronder het ideaaltypen waaraan de gebiedsincubator het meeste voldoet. Dat heeft een interessant resultaat opgeleverd, namelijk een zevende parameter voor de ideaaltypen.

Er is daarbij gekeken naar wie de belangrijkste actoren zijn. De actoren zijn te verdelen in shareholders, stakeholders en doelgroep. Shareholders hebben een belang in de gebiedsontwikkeling. Zij zitten aan het stuur en dragen het risico. De stakeholders hebben daarentegen een belang bij de gebiedsontwikkeling. Zij ondervinden onvermijdelijk de gevolgen van de gebiedsontwikkeling vanuit een eigendomspositie, een huursituatie of vanuit het opkomen voor een specifiek belang. De laatste groep, de doelgroep, bestaat uit de toekomstige bewoners, bedrijven en bezoekers.

Deze driedoelgroepen zijn één op één te koppelen aan de drie ideaaltypen en een door ING Real Estate ontwikkeld model dat de inzet van meerdere gebiedsincubators in een gebiedsontwikkeling beschrijft. Het resultaat is een aangescherpt model dat vertelt

wanneer voor wie welk type gebiedsincubator kan of moet worden ingezet. Het schema met parameters is een hulpmiddel om te ontdekken hoe dat moet. Dit is beschreven in hoofdstuk 6.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	I
SAMENVATTING	III
INHOUDSOPGAVE	VI
1 INTRODUCTIE	1
1.1 ACHTERGROND	1
1.2 PROBLEEMSTELLING	5
1.3 LEESWIJZER	5
2 OPZET EN REIKWIJDTE ONDERZOEK	9
2.1 DOELSTELLING	9
2.2 AFBAKENING	9
2.3 ONDERZOEKSVRAGEN	11
2.3.1 WAT IS EEN GEBIEDSINCUBATOR?	11
2.3.2 WELKE TYPEN GEBIEDSINCUBATOR ZIJN ER IDEALITER?	12
2.3.3 HOE WORDT EEN GEBIEDSINCUBATOR IN DE PRAKTIJK GEBRUIKT?	13
2.4 METHODOLOGIE	13
3 THEORETISCHE INKADERING	15
3.1 WAT IS EEN GEBIEDSINCUBATOR?	15
3.1.1 WIE?	15
3.1.2 WAT?	16
3.1.3 WAAR?	17
3.1.4 WAAROM?	17
3.1.5 WANNEER?	18
3.1.6 HOE?	19
3.1.7 DEFINITIE	20
3.2 WELKE TYPEN GEBIEDSINCUBATOR ZIJN ER IDEALITER?	21
3.2.1 METHODE	21
3.2.2 BENADERING	21
3.2.3 PARAMETERS GEBIEDSINCUBATOR	23
3.2.4 TYPEN GEBIEDSINCUBATOR	24

4 PRAKTIJKTOETS.....	31
4.1 INLEIDING.....	31
4.2 INTRODUCTIE VAN DE ENQUÊTE	32
4.3 CONSTRUCTIE VRAGENLIJST	33
4.3.1 METHODE BAARDA.....	33
4.3.2 BEGRIPPEN EN DIMENSIES	33
4.3.3 STRUCTUUR.....	36
4.3.4 INDICATOREN, VRAGEN EN ANTWOORDALTERNATIEVEN	36
4.3.5 ORDENING ENQUÊTEVRAGEN	37
4.4 VERANTWOORDING STEEKPROEF	40
4.5 TECHNIEK	40
5 ANALYSE	43
5.1 INLEIDING.....	43
5.2 RESPONS	43
5.3 RESULTAAT	45
5.3.1 INHOUD	45
5.3.2 CONTEXT	47
5.3.3 ACTOREN	48
5.3.4 MIDDELEN.....	49
5.3.5 PROCES.....	51
5.4 IDEAALTYPEN	54
5.4.1 TOETSINGSMODEL	54
5.4.2 UITKOMSTEN	57
5.5 WAARDERING GEBIEDSINCUBATOR.....	57
5.6 WAARDERING ENQUÊTE.....	58
6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	61
6.1 HOOFDCONCLUSIE	61
6.2 EEN ZEVENDE PARAMETER.....	61
6.3 OVERIGE CONCLUSIES	63
6.4 AANBEVELINGEN.....	65
NAWOORD	67
BIJLAGEN	69



1 INTRODUCTIE

1.1 Achtergrond

Een complexe zaak

Het gaat bij *stedelijke gebiedsontwikkeling* om langdurige processen met veel belanghebbenden, strijdige belangen, een wisselende politieke, economische en maatschappelijke context, grote (voor)investeringen. Kortom, een stedelijke gebiedsontwikkeling betreft een complexe materie. Voordat de eerste paal geslagen wordt, zijn er meestal reeds vele jaren verstreken waarin diverse plannen de revue zijn gepasseerd, vele rekenoefeningen zijn gedaan en er vaak veel is geïnvesteerd in het bereiken en behouden van draagvlak. Al deze noodzakelijke handelingen zijn nauwelijks zichtbaar voor de buitenwereld en voor zover ze zichtbaar zijn leidt dat tot verbazing over hoelang zo'n proces duurt. Steeds vaker blijken er in de praktijk in dergelijke processen activiteiten – hierna te noemen: functies - te ontstaan die de gebiedsontwikkeling versnellen en/of verrijken. Het gaat hierbij zowel tijdelijke als permanente functies in het gebied.

Speciale functie

De genoemde functies leveren een bijdrage aan zowel de identiteit van een gebied als aan het proces van de stedelijke gebiedsontwikkeling. Deze bijdrage kan positief maar uiteraard ook negatief zijn. Enkele effecten van deze speciale functies zijn het *(opnieuw) op de kaart zetten* van het gebied, het *versterken van de identiteit* van het gebied en dit vooral *in een vroeg stadium* al mogelijk maken. Het laten zien dat een plek al leeft en ook dat een gebied ook fysiek toegankelijk is, is van belang. Maar er zijn ook vormen van functies die pas later tastbaar zijn maar hun schaduw vooruit werpen in de communicatie.

Hieronder worden enkele *voorbeelden* gegeven van speciale functies die hun bijdrage leveren of hebben geleverd in stedelijke gebiedsontwikkelingen.

Blijburg op IJburg in Amsterdam¹

Een tijdelijk strand heeft de buitenwereld laten zien dat IJburg een hippe plek is waar wat te doen is waardoor het succes van IJburg is toegenomen. In de zomer van 2003 is



Blijburg geopend als tijdelijke functie en is in september 2005 weer gesloten om plaats te maken voor woningbouw. Wegens het grote succes en het onbegrip over het verdwijnen, is Blijburg enkele honderden meters verderop in mei 2006, wederom tijdelijk, opnieuw geopend. Voorlopig zal Blijburg haar deuren na de zomer van 2009 weer moeten sluiten. Wel zijn er plannen in de maak om deze tijdelijke functie alsnog een definitieve plek te geven op een van de geplande strandeilanden.

¹ www.blijburg.nl

Post CS op het Oosterdokseiland in Amsterdam^{2 3}

Vanwege de ingrijpende verbouwing van het pand aan de Paulus Potterstraat is het Stedelijk Museum tijdelijk verhuisd naar een het leegstaande Post CS gebouw op het Oosterdokseiland. Het Oosterdokseiland is een gebiedsontwikkeling die in die tijd wordt getransformeerd van desolate spoorzone tot hoogstedelijk gebied. Met het Stedelijk Museum vestigen zich ook circa 130 creatieve ondernemingen en Restaurant/Club 11. Deze functies trekken talloze bezoekers naar het vervallen Oosterdokseiland dat ondanks de centrale ligging een onbekend gebied was. Medio 2008 sluit Restaurant/Club 11 haar deuren en verlaat het Stedelijk Museum het gebouw om vijftien maanden met haar collectie op tournee te gaan alvorens haar gerenoveerde pand aan de Paulus Potterstraat weer te betrekken. De circa 130 creatieve ondernemers zijn een soort reizend circus geworden, vanaf nu onder de naam Duintjer CS, en verhuizen bijna integraal naar een leegstaand pand aan de Vijzelstraat. Zij kunnen daar in ieder geval twee jaar blijven.



Filmmuseum op Overhoeks in Amsterdam^{4 5}

Het Filmmuseum is op dit moment verspreid over een aantal locaties in de stad, waaronder een toplocatie aan het Vondelpark. Naar verwachting zal in 2010 het Filmmuseum deze locaties verruilen voor een prachtig nieuw gebouw aan het Y, pal tegenover het Centraal Station in het in aanbouw zijnde gebied Overhoeks. Sinds het publiek maken van de voornemens voor deze verhuizing, maakt het Filmmuseum een belangrijk onderdeel uit van de branding van Overhoeks. Over en weer versterken zij elkaar.



Caballero fabriek op de Binckhorst in Den Haag^{6 7}

De gemeente Den Haag heeft grote plannen met het gebied De Binckhorst. Het bedrijventerrein zal transformeren naar een bruisende stadswijk. Naast het in gang gezette Trekvliet-tracé, dat de bereikbaarheid vergroot door een tunnel die het gebied aansluit op de A4 en A13, is ook al een sinds 1995 leegstaand fabriekscomplex onlangs verbouwd tot bedrijfsverzamelgebouw voor innovatieve, creatieve en culturele bedrijven. Er



² www.stedelijk.nl

³ Het Parool, 6 februari 2008

⁴ www.filmmuseum.nl

⁵ www.overhoeks.nl

⁶ www.denhaag.nl

⁷ www.cabfab.nl

is zeer veel animo voor de in 2006 opgeleverde bedrijfsruimte en de tweede fase is dan ook volop in ontwikkeling. De Caballero fabriek heeft een dubbelfunctie: een business incubator om startende ondernemingen op weg te helpen en een aanjager om bij de transformatie van de Binckhorst het gebied van een nieuw imago te voorzien.

Platform 21 op de Zuidas in Amsterdam⁸

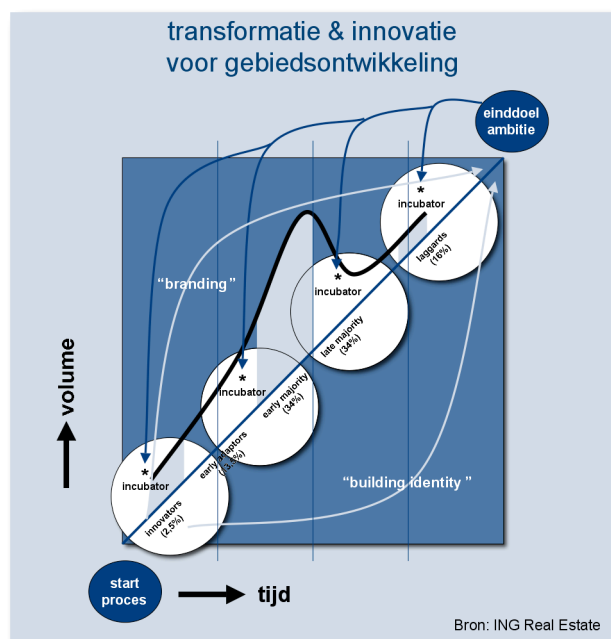
Al ruim voor de aanvang van de realisatie van het deelgebied Beethoven aan de



Amsterdamse Zuidas opende Platform 21 in 2006 haar deuren. Dit kleine designplatform is de voorloper met een experimenteel karakter voor het toekomstige definitieve instituut met (inter)nationale ambities dat in 2012 haar deuren zal openen. Tezamen zijn zij de basis voor de identiteit van het nog verstopte gebied. Daarbij is Platform 21 ook de aanjager voor het toekomstige definitieve instituut.

Een passende term

De hiervoor genoemde speciale functies staan bekend onder verschillende namen. Aanjager, katalysator, accelerator, trekker, vliegwiel en ankerproject zijn termen die vaak gebruikt worden. Al deze termen verwijzen naar het *op gang brengen of aan de houden* van het proces. In de uitgave Reiswijzer Marktpartijen & Gebiedsontwikkeling van het Ministerie van VROM wordt de term kiemfunctie gebruikt. Jammer genoeg is het gebruik van dit mooie woord in de kiem gesmoord en zien we het nergens terug. Het consortium 'De Complete Stad' dat op de Zuidas actief is, spreekt van woningen als 'vliegwiel voor stedelijke vitaliteit'¹⁰. Ook worden met aanjagers en trekkers ook meer dan eens personen of instanties bedoeld. In de handreiking in een interview in Building Business wijst Anneke de Vries, country manager ING Real Estate Development Nederland, op een onderscheid tussen een *trekkerfunctie* en een *aanjagerfunctie*¹¹. Zij ziet deze verenigd in de positie die culturele functies innemen in een gebied. Enerzijds functioneren zij als *trekker* door grotere aantallen mensen naar een gebied te lokken, maar anderzijds ook als *katalysator* voor een gebied doordat de identiteit van een gebied versterkt wordt. Dit is een interessant uitgangspunt. Hoogendoorn en Peeters¹² spreken in hun artikel "Incubators: Metaforen van onze tijd" over *incubators* als *aanjagers* en *vliegwiel*en in gebiedsontwikkelingen (zie figuur hiernaast). Zij spreken van de noodzaak van meerdere incubators, namelijk één voor iedere levensfase van de



⁸ www.zuidas.nl

⁹ VROM (2006)

¹⁰ De Complete Stad (1999)

¹¹ Luijten (2007)

¹² Hoogendoorn en Peeters (2005)

gebiedsontwikkeling omdat met de tijd de doelgroep verandert. Of het gebruik van meerdere incubators nodig is en, zo ja, of dit dan gekoppeld moet worden aan de vijf stadia die een product doormaakt uit innovatietheorie van Rogers¹³, wordt wellicht duidelijk na verdere bestudering van dit fenomeen in de analyse.

Er moeten in ieder geval goede voorwaarden gecreëerd en gecontroleerd worden om met de speciale functie richting te geven aan de stedelijke gebiedsontwikkeling. Deze kunstmatige omstandigheden bepleiten het gebruik van de term incubator. De noodzakelijke aanname die daarbij gedaan moet worden is dat deze functie het proces versnelt en/of het resultaat verrijkt.

Een incubator is in essentie een broedmachine. Incubators komen in verschillende hoedanigheden voor: in de biologie om bacteriën te kweken, in de medische zorg als couveuse, voor het kunstmatig uitbroeden van eieren, maar sinds enige tijd ook als broedplaats voor startende ondernemingen.

Gemeenschappelijk kenmerk is dat het subject *op een kunstmatige manier, onder gecontroleerde omstandigheden, in de eerste*



levensfase wordt begeleid in de groei en dat dit om (meer) investeringen vraagt dan wanneer dit niet gebeurt, maar tevens dat de kans dat het doel bereikt wordt groter is. Willen we dit toepassen op een stedelijke gebiedsontwikkeling, dan komen we tot de conclusie dat een incubator een kunstmatige omgeving is *waarin* je iets plaatst en dat is bij stedelijke gebiedsontwikkeling fysiek niet mogelijk (zie de figuur hierboven). De incubator in een stedelijke gebiedsontwikkeling verwarmt daarom van binnen uit. Naast het effect op het proces kan de incubator in een stedelijke gebiedsontwikkeling ook invloed hebben op het DNA, de identiteit, van de plek. Om verwarring met de term business incubator te voorkomen zal in deze scriptie het fenomeen incubator in stedelijke gebiedsontwikkeling gedefinieerd worden als *gebiedsincubator*.

Nieuwsgierigheid

Het fenomeen incubator prikkelt de nieuwsgierigheid en drang om te zoeken naar de betekenis en toepasbaarheid ervan. Wat is nu precies een incubator en zijn er wellicht verschillende vormen waarin deze voorkomt. De eerder beschreven voorbeelden geven al de indruk dat er naast een gemeenschappelijke basis, toch uiteenlopende soorten functies te onderscheiden zijn. Dus naast het definiëren van wat een incubator in stedelijke gebiedsontwikkeling is, is het wenselijk om ook onderscheid te maken in verschillende soorten. Daarna is het interessant om te weten hoe en wanneer welk soort inzetbaar is. Uiteindelijk zou er een beoordelingsmethodiek moeten zijn om op basis van een aantal parameters te beslissen welke omstandigheden er gecreëerd moeten worden om een bepaald type incubator een positieve bijdrage te laten geven aan de richting van de stedelijke gebiedsontwikkeling. Dit laatste valt echter buiten de scope van dit onderzoek. Deze scriptie beperkt zich tot het analyseren van reeds gerealiseerde functies en het doen van aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

¹³ Rogers (1962)

1.2 Probleemstelling

Omdat het proces van een stedelijke gebiedsontwikkeling langdurig en complex is, is er lange tijd er geen zichtbaar of tastbaar bewijs dat er werkelijk iets gebeurt of gaat gebeuren. Hierdoor kan men, zowel direct als indirect betrokkenen gedurende de rit het vertrouwen in een goed eindresultaat geleidelijk verliezen. Dit schaadt uiteraard het proces en daarmee het resultaat. Vanuit de gebiedsontwikkelaar kan actie ondernomen worden dit tegen te gaan en zelfs om te keren, om het proces waar mogelijk te versnellen en/of het resultaat waar mogelijk te verrijken. In deze verkenning van de genoemde speciale aanjagende functies in gebiedsontwikkelingen wordt gezocht naar een antwoord op de vraag wat deze functies zijn en hoe deze in de praktijk worden ingezet. Dit leidt *niet* tot *wetmatigheden* met betrekking tot de inzet van speciale functies, maar *wel* tot enkele *aanbevelingen* op dit gebied. De probleemstelling is daarom als volgt te formuleren:

“Op welke wijze zetten gebiedsontwikkelaars speciale functies in om de ontwikkeling van een gebied te versnellen en/of het eindresultaat te verrijken, teneinde daarbij ook zichtbaar bewijs te leveren van deze versnelling en verrijking en wat zijn daarbij de kenmerken van deze functies?”

1.3 Leeswijzer

Deze scriptie bestaat uit vier fasen: idee, plan, uitvoering en slot (zie de figuur hiernaast). Deze fasen lopen parallel aan de vier fasen in gebiedsontwikkeling.

Dit eerste en inleidende hoofdstuk vormt de *idee-fase*. In deze fase wordt de interesse in en de achtergrond van het te onderzoeken onderwerp geschetst. Daaruit is de hierboven geformuleerde probleemstelling voortgekomen.

De tweede fase behelst de *planfase* (hoofdstuk 2). In de planfase wordt, om op de geformuleerde probleemstelling een antwoord te vinden, de onderzoeksopzet uitgewerkt. Allereerst worden

daarbij heldere werkbare doelstelling en geformuleerd en wordt het onderzoeksgebied afgebakend. Vervolgens worden onderzoeksvragen geformuleerd en volgt in het kort een beschrijving van de methodologie om tot beantwoording van deze vragen te komen.

De derde fase (hoofdstel 3, 4 en 5) is de *uitvoeringsfase* en heeft een theorie- en een praktijkzijde. In hoofdstuk 3 wordt het theoretisch kader opgesteld wat een definitie voor het begrip gebiedsincubator geeft en verschillende typen gebiedsincubator formuleert. Daarna wordt het toetsingskader neergezet waarin de verschillende typen worden onderzocht. In hoofdstuk 4 vindt een praktijktoets van het theoretisch kader uit

idee	h1 inleiding	achtergrond probleemstelling
plan	h2 opzet onderzoek	doelstelling afbakening onderzoeksvragen methode
uitvoering	h3 theoretisch kader	definitie ideaaltypen toetsingskader
	h4 praktijktoets	enquête
	h5 verwerking	analyse
slot	h6 conclusies en aanbevelingen	conclusies aanbevelingen

het derde hoofdstuk plaats. Hoofdstuk 5 bevat de analyse van de verkregen data uit de praktijktoets.

In vierde fase - de *slotfase* - worden, nadat al het gegenereerde en verzamelde materiaal is verwerkt en antwoord op de in de idee- en plan fase geformuleerde probleemstelling en onderzoeksvragen is gegeven, conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan (hoofdstuk 6). Dit zou gezien kunnen worden als de exploitatie van het verwerkte onderzoeksmateriaal.



2 OPZET EN REIKWIJDTE ONDERZOEK

2.1 Doelstelling

De probleemstelling betreft het verkrijgen van nader inzicht in hoe de gebiedsontwikkelaar met behulp van één of meerdere speciale functies de ontwikkeling van een gebied tracht te versnellen en/of het resultaat te verrijken. De hoofddoelstelling van dit onderzoek is het verkrijgen van dit inzicht. Het is daartoe noodzakelijk meer te weten over de kenmerken van de genoemde speciale functies. Nevendoelstellingen zijn daarom het definiëren van de term gebiedsincubator en daarbij, zo mogelijk, het onderscheiden van diverse typen ervan.

2.2 Afbakening

Om niet te verdwalen op allerlei, overigens zeer interessante, zijsporen moet vooraf het onderzoeksgebied voldoende helder afgebakend worden. Dat gebeurt op vier vlakken: de *partij(en)* van waaruit geredeneerd wordt, het *type gebiedsontwikkeling*, de *fase in het gebiedsontwikkelingsproces* en de *fysieke focus*.

Partijen

Allereerst kenmerkt een gebiedsontwikkeling zich door de vele partijen, zowel direct (*shareholders*) als in indirect (*stakeholders*), die erbij betrokken. Hoewel de rol van stakeholders niet onderschat mag worden, is er in dit onderzoek voor gekozen om vanuit het *perspectief van de shareholders* te werken en in het bijzonder de ‘sturende partijen’ in de gebiedsontwikkeling. Het belang van de gebiedsontwikkeling en de daaraan gerelateerde gebiedsincubator staat centraal. De sturende partijen kunnen zowel publiek als privaat als beide zijn. Het zijn de partijen die een structurele sturende rol hebben in het proces van de gebiedsontwikkeling. Gelet op de hoofddoelstelling van dit onderzoek, het formuleren van sturingsmaatregelen om met een gebiedsincubator richting te geven aan een gebiedsontwikkeling, zijn deze partijen het meest interessant. Uiteraard wordt ook vanuit het belang van de gebiedsincubator gekeken. In sommige gevallen kan de sturende partij in de gebiedsincubator een andere zijn dan de sturende partijen in de gebiedsontwikkeling zelf.

Type gebiedsontwikkeling

Uiteindelijk zijn er net zoveel typen gebiedsontwikkeling als er gebiedsontwikkelingen zijn, maar het Ministerie van VROM heeft in haar Reiswijzer Marktpartijen en Gebiedsontwikkeling¹⁴ de volgende zes hoofdtypen gebiedsontwikkeling onderscheiden.

Bij *centrumplannen* gaat het om centraal gelegen gebieden met een sterke functiemenging en versnipperd eigendom. Het gaat veelal om winkelgebieden waar vaak veel publiek komt. Dit type gebiedsontwikkeling valt binnen de scope van dit onderzoek. Een tweede type is *herstructurering woningbouw* waarbij de woonfunctie dominant is en het eigendom vooral bij gemeente en corporaties ligt. Hoewel dit onderzoek wel van toepassing is op de herstructureringsopgave zal er in dit onderzoek geen aandacht aan besteed worden. Dit type gebiedsontwikkeling is vrij specifiek door het monofunctionele karakter en de rol van de corporaties. Bij *binnenstedelijke herstructurering* (transformaties) wordt een in principe goed gelegen gebied met een

¹⁴ VROM (2006)

doorgaans slecht imago en laagwaardige functies getransformeerd naar een hoogwaardig stedelijk gebied. Dit type gebiedsontwikkeling is bij uitstek gebied om het onderzoek op te richten door de veelheid aan betrokken partijen, de variëteit in functies en vooral de verandering van functies en identiteit. Het vierde type wordt aangeduid als *nieuwbouw woningen* en gaat over de uitleggebieden waar in principe agrarische grond een woonfunctie krijgt. Hoewel de opgave achteraf lastiger dan verwacht is gebleken, is de opgave in de basis minder complex dan transformatiegebieden en valt mede hierdoor, maar ook door het monofunctionele karakter, buiten de scope van dit onderzoek. Voor *bedrijventerreinen* geldt hetzelfde als uitleggebieden. Daarbij is de opgave zeer specifiek. Desalniettemin zouden de uitkomsten van dit onderzoek goed van toepassing kunnen zijn op bedrijventerreinen. Het laatste type dat wordt genoemd is de *(boven)regionale gebiedsontwikkeling* waarbij de gemeentegrenzen en soms provinciale grenzen overschreden worden. Door de schaal is dit type op dit moment niet relevant voor dit onderzoek. Wellicht zou in de toekomst een parallel vanuit de gebiedsincubator getrokken worden naar een regionaal niveau, maar dat blijft nu buiten beschouwing.

De twee typen waarop dit onderzoek zich richt zijn centrumplannen en transformatiegebieden.

Fase in het proces

Het proces van een gebiedsontwikkeling is zeer complex en loopt in geen twee gevallen hetzelfde. Toch is er op een abstract niveau een onderscheid te maken in de *vier fasen van gebiedsontwikkeling* die Wolting¹⁵ onderscheidt: *initiatiefase*, *haalbaarheidsfase*, *realisatiefase* en *beheerfase*.

In de *initiatiefase* wordt onderzocht of er überhaupt sprake is van een project, wat het project omvat en wie de belangrijkste betrokkenen zijn. De ambitie van het project wordt gedefinieerd. In de *haalbaarheidsfase* verdwijnt het vrijblijvende karakter en worden intentie-overeenkomsten opgevolgd door samenwerkingsovereenkomsten. In deze fase wordt het project gedefinieerd, verder uitgewerkt in onder andere ontwerpen en voorbereid op de realisatie. In de *realisatiefase* worden de bedachte plannen tot uitvoer gebracht. De focus verschuift van sturen en beslissen naar monitoren en controleren. Tot slot wordt in de *beheerfase* de realisatie afgerond en gaat men over tot het beheren en onderhouden van het opgeleverde project.

Gezien het feit dat de in te zetten functie het proces zou moeten versnellen en het resultaat verrijken, is het nodig om te *focussen op de fasen vóór de realisatie*. Hoe vroeger in het proces, hoe meer er nog open ligt en groter het effect van inzet van de functie kan zijn. Dit onderzoek beperkt zich tot de initiatiefase voor zover relevant en daarnaast tot de haalbaarheidsfase. Gezien de afnemende sturingsmogelijkheden voegt onderzoeken van realisatiefase en beheerfase onvoldoende toe. Het inzetten van een speciale functie in deze laatste twee fasen is een interventie die niet zozeer gericht is op het versnellen van het proces of het verrijken van het resultaat, maar op het uitvoeren van een correctie op iets dat misgelopen is. Een dergelijke noodgreep voldoet niet aan de definitie van een gebiedsincubator.

Fysieke focus

Omdat het fenomeen gebiedsincubator nog niet diep verankerd is in de literatuur, is het bovendien de bedoeling om een verkennend en richtinggevend onderzoek te doen, dat

¹⁵ Wolting (2006)

overigens wel praktisch bruikbare aanbevelingen zou moeten opleveren. Om het onderzoek uitvoerbaar en overzichtelijk te houden zal het zich in ieder geval beperken tot binnen Nederland en binnen de grote steden. Het heeft daarbij de voorkeur om voor dit onderzoek wel cases van enkele verschillende steden met elkaar te vergelijken om meer zekerheid te krijgen over de praktische relevantie en waarde ervan. Door het onderzoeksgebied binnen Nederland te houden, worden (soms grote) verschillen in gebiedsontwikkelingsprocessen tussen verschillende landen buiten de deur gehouden. Tot nu toe gaat het in het geval van de speciale incubator functie in alle gevallen om een fysieke functie, bijvoorbeeld een restaurant, museum of stadsstrand. Een evenement zou een soortgelijke rol ook kunnen vervullen, maar het effect is meestal van korte duur, ook bij herhaling. Evenementen vallen daarmee buiten de kaders van dit onderzoek.

2.3 Onderzoeksvragen

Om de in paragraaf 2.1 geformuleerde doelstellingen te realiseren, zullen enkele onderzoeksvragen geformuleerd en beantwoord moeten worden. In de eerste plaats is het noodzakelijk om vast te stellen wat de bedoelde speciale functie inhoudt. Een verscheidenheid aan benamingen doet de ronde, waarbij de term vooral betrekking heeft op de proceskant en niet op de inhoud. Om zowel proces (versnellen) als inhoud (verrijken) te vangen in één term is een heldere definitie gewenst. Gezien de mate waarin de eerder genoemde voorbeelden uiteenlopen, is het benoemen van enkele hoofdtypen binnen de soort wenselijk. Vervolgens zullen definitie en hoofdtypen gespiegeld worden aan de praktijk. Daarbij kunnen uit de praktijk lessen geleerd worden over of en hoe speciale functies als aanjager, bewust of onbewust bekwaam, worden ingezet in gebiedsontwikkelingen.

Om deze informatie boven tafel te krijgen, zullen de volgende drie hoofdvragen beantwoord moeten worden:

- A. Wat is een gebiedsincubator?
- B. Welke typen gebiedsincubator zijn er idealiter?
- C. Hoe wordt een gebiedsincubator in de praktijk gebruikt?

Hierna worden per hoofdvraag enkele aanvullende en ondersteunende subvragen toegevoegd om het antwoord op de hoofdvraag verder te onderbouwen.

2.3.1 Wat is een gebiedsincubator?

Om een goede definitie te geven, is het zinvol om enkele aanvullende vragen te stellen. Rudyard Kipling sloot het verhaal "The Elephant's Child" uit zijn boek "Just so stories for little children"¹⁶ af met een gedicht over zes 'serving-men' (wie, wat, waar, waarom, wanneer en hoe) die in staat zouden zijn de volledige waarheid naar boven te halen, beter nog dan zeven miljoen

*"I Keep six honest serving-men:
(They taught me all I knew)
Their names are What and Where and When
And How and Why and Who.
I send them over land and sea,
I send them east and west;
But after they have worked for me,
I give them all a rest.*

*I let them rest from nine till five,
For I am busy then,
As well as breakfast, lunch, and tea,
For they are hungry men.
But different folk have different views;
I know a person small-
She keeps ten million serving-men,
Who get no rest at all!*

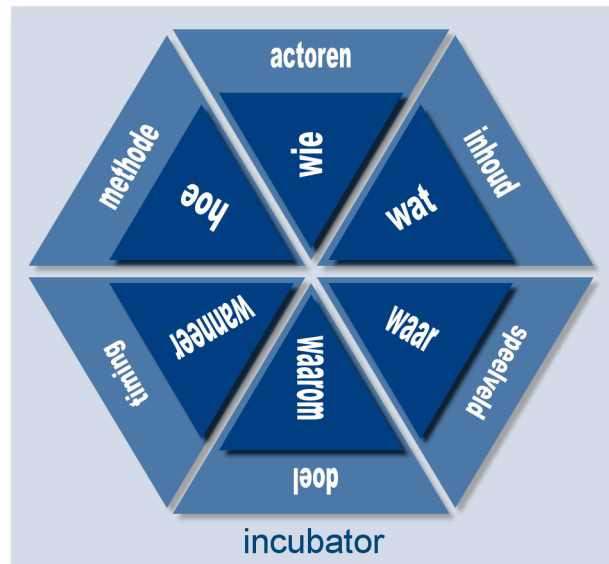
*She sends'em abroad on her own affairs,
From the second she opens her eyes-
One million Hows, two million Wheres,
And seven million Whys!"*

- Rudyard Kipling, The Elephant's Child (fragment) -

¹⁶ Kipling (1902)

maal de vraag 'waarom' te stellen. Tegenwoordig gaat deze set vragen door het leven als 5W+H en wordt veelvuldig toegepast in de journalistiek. De oorsprong ervan ligt echter verder terug in het verleden, ruim twee millennia geleden, toen 5W+H beter bekend stond als 'quis, quod, ubi, cur, quando, quomodo?'. De oorsprong van dit Latijnse gezegde blijft onduidelijk, maar de zoektocht leidt langs geleerde en welbespraakte heren als Hermagoras, Cicero en Quintilianus, die zich bogen over de kunst van het redeneren. Dat geeft vertrouwen. Het is voor dit moment vooral een instrument om de vraagstelling op een heldere en logische wijze te ordenen en daarmee is de exacte oorsprong nu niet relevant.

Het antwoord op de vraag 'wie' leert wie de belangrijkste actoren zijn. De vraag 'wat' heeft betrekking op de inhoud van de functie. Om de positie binnen de gebiedsontwikkeling te vinden wordt de vraag 'waar' gesteld. De 'waarom' vraag leidt tot het doel van de functie. De plek in tijd in het proces van de gebiedsontwikkeling volgt op de vraag 'wanneer'. De manier waarop alles tot stand komt volgt op de vraag 'hoe'.



- A1 Wie zijn sleutelfiguren bij de totstandkoming een gebiedsincubator?
- A2 Wat is een gebiedsincubator concreet?
- A3 Waar bevindt zich de gebiedsincubator in een stedelijke gebiedsontwikkeling?
- A4 Waarom wordt een gebiedsincubator geïnitieerd?
- A5 Wanneer (welk moment) wordt een incubator ingezet?
- A6 Hoe wordt een gebiedsincubator ingezet?

De verwerking van de informatie die door bovenstaande vragen boven tafel komt, geeft het antwoord op de eerste hoofdvraag en wordt in de vorm van een definitie van de term gebiedsincubator verwoord.

2.3.2 Welke typen gebiedsincubator zijn er idealiter?

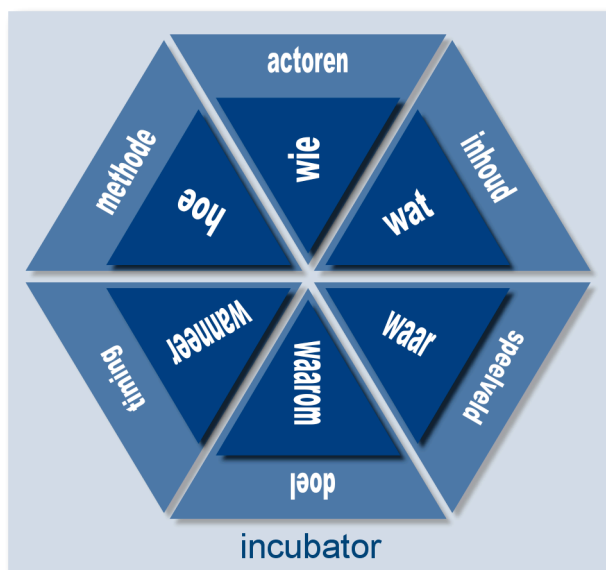
De voorbeelden van speciale functies in gebiedsontwikkelingen die in hoofdstuk 1 gegeven zijn, verschillen onderling behoorlijk. De verschillende kenmerken zoals omstandigheden, functies, schaal, lopen dermate uiteen dat het omwille van de vergelijkbaarheid wenselijk is verschillende typen te onderscheiden. Het aantal typen is in theorie oneindig, maar wordt omwille van de bruikbaarheid gereduceerd tot een handzaam aantal van ongeveer drie. Het is daarbij van belang dat er, naast een gezamenlijke basis, op enkele kenmerken sterk verschillende typen worden gedefinieerd. Om verschillende typen te kunnen onderscheiden moeten de volgende vragen beantwoord worden.

- B1 Welke methode is geschikt om verschillende typen te definiëren?
- B2 Vanuit welke benadering is het onderscheid in typen het beste te onderzoeken?
- B3 Welke onderscheidende parameters zijn er bij een gebiedsincubator te benoemen?

Met de antwoorden op de bovenstaande subvragen kunnen er als antwoord op deze hoofdvraag verschillende ideaaltypen beschreven worden.

2.3.3 Hoe wordt een gebiedsincubator in de praktijk gebruikt?

Om antwoord op deze vraag te geven zal een aantal praktijkcases onderzocht moeten worden. De noodzakelijke vragen worden, net als bij onderzoeksvraag A, gesteld volgens het 5W+H model (zie de figuur hiernaast). Het verschil met onderzoeksvraag A is dat de vragen ditmaal *vanuit praktijkcases* beantwoord worden.



- C1 Wie waren sleutelfiguren bij de totstandkoming de gebiedsincubator?
- C2 Wat was de gebiedsincubator concreet?
- C3 Waar bevond zich de gebiedsincubator in de stedelijke gebiedsontwikkeling?
- C4 Waarom werd de gebiedsincubator geïnitieerd?
- C5 Wanneer (welk moment) werd de incubator ingezet?
- C6 Hoe werd de gebiedsincubator ingezet?

Aanvullende wordt de vraag gesteld hoe er *teruggekeken* wordt op de inzet van de betreffende incubator. Mede door beantwoording van deze vraag kunnen de ideaaltypen verder aangescherpt worden.

- C7 Welke lessen zijn er geleerd van en welke ervaringen zijn er opgedaan met de inzet van de gebiedsincubator?

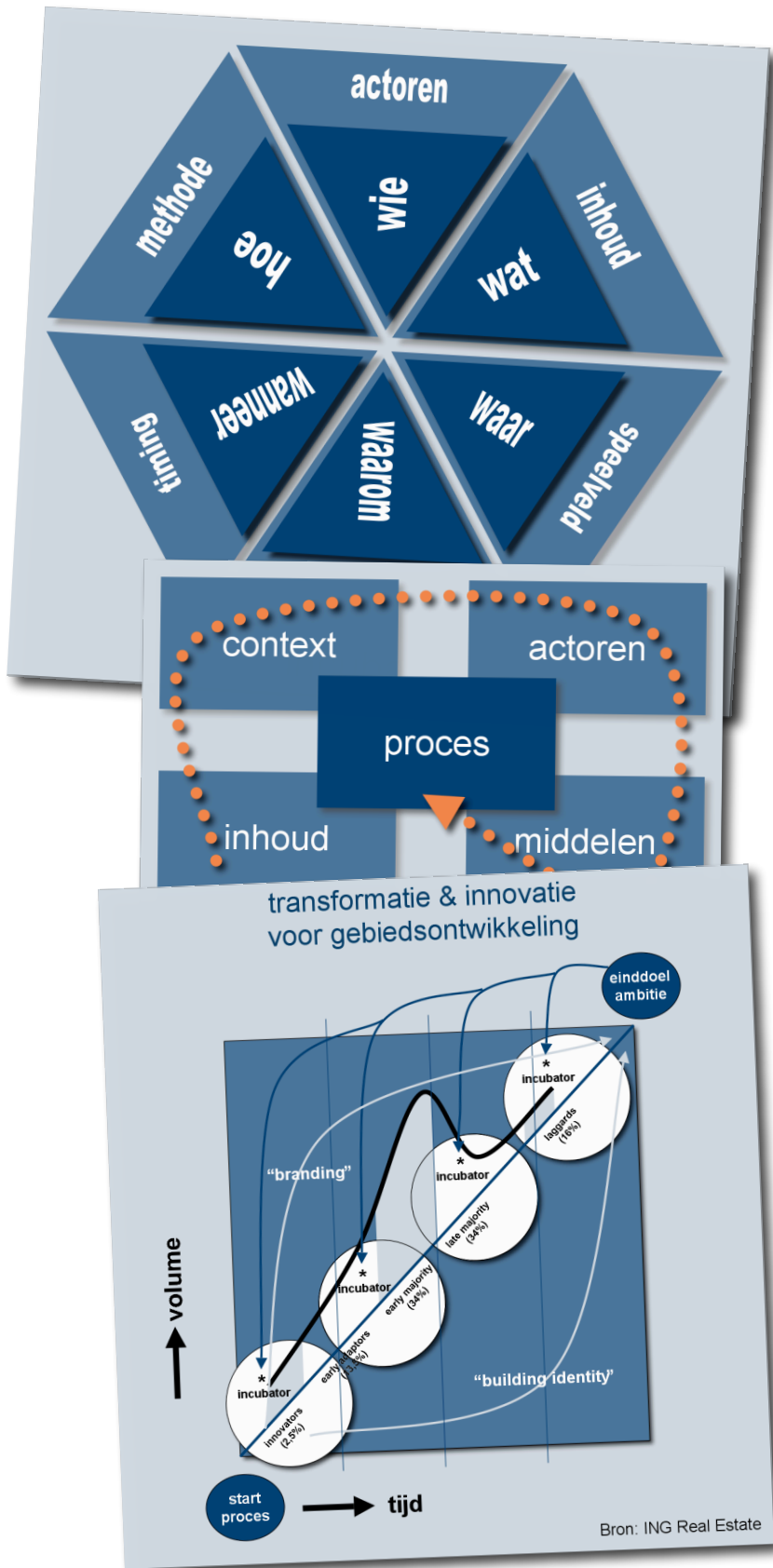
Beantwoording van de bovenstaande subvragen vanuit de praktijkcases levert data op die na analyse als resultaat zowel inzicht in de praktijksituatie als eventuele discrepantie met de definitie en de ideaaltypen moet geven.

2.4 Methodologie

Na de in dit hoofdstuk gedane *voorbereidingen* volgen nog twee fasen (zie de figuur hieronder): de *uitvoeringsfase* en de *slotfase*.

De *uitvoeringsfase* omvat vier delen. Allereerst wordt een goede definitie van de term gebiedsincubator gegeven. Daarmee wordt tevens onderzoeksvraag A beantwoord. Met de definitie als basis wordt in het tweede deel de gebiedsincubator ontleed in onderscheidende parameters om tot verschillende ideaaltypen te komen. Hiermee wordt onderzoeksvraag B beantwoord. De uit de definitie voortgekomen ideaaltypen vormen het toetsingskader voor het derde deel, de praktijktoets. In het vierde deel worden de verkregen gegevens geanalyseerd.

In de *slotfase* worden conclusies en aanbevelingen geformuleerd.



3 THEORETISCHE INKADERING

3.1 Wat is een gebiedsincubator?

De eerste onderzoeksvraag luidt: Wat is een gebiedsincubator? Zoals eerder gezegd is het een aanjager, een katalysator, een trekker, een vliegwiel, een ankerproject. Om te ontdekken wat het precies is en daarmee tot een definitie te komen, wordt hieronder een antwoord gezocht op de subvragen A1 tot en met A6. Paragraaf 3.1.7 geeft op basis hiervan een definitie van de term gebiedsincubator.

3.1.1 Wie?

Wie zijn *sleutelfiguren* bij de totstandkoming een gebiedsincubator? Deze sleutelfiguren zijn de personen en/of instanties die de gebiedsincubator initiëren, faciliteren, financieren en exploiteren. Deze verschillende rollen worden vaak vanuit verschillende belangen ingevuld. Deze direct betrokkenen zijn de *shareholders*, zij hebben een direct belang in de gebiedsincubator. Het initiëren kan vanuit verschillende belangen of partijen gebeuren. Zo zijn Blijburg op IJburg in Amsterdam en Hotel New York op de Kop van Zuid in Rotterdam initiatieven van ondernemers, gefaciliteerd door de gemeente. De Caballero fabriek op de Binckhorst in Den Haag is een initiatief van de gemeente om startende ondernemers te stimuleren. Platform 21 op de Zuidas is een gezamenlijk initiatief van de gemeente en ING Real Estate om het gebied te verrijken met een culturele functie. De gemeente heeft in alle gevallen planologisch een faciliterende rol. Het gaat vaak om voorinvesteringen waar niet direct hard aantoonbare opbrengsten tegenover staan. De investeerders zijn ondernemers (particulier) zoals bij Blijburg en Hotel New York waar op laagwaardige, onbekende of schijnbaar onlogische plekken uitdagingen aangegaan worden. Ook gemeenten (publiek), zoals bij de Caballero fabriek, gaan dit soort investeringen niet uit de weg, zij het met andere motieven. De gemeente Amsterdam en ING Real Estate (privaat) stellen beide een budget van € 12 miljoen om een platform voor Nederlands design te realiseren op de Zuidas.

Naast *shareholders*, de direct betrokkenen, zijn er ook *stakeholders* in de vorm van iedereen die belang heeft bij de gebiedsincubator. Het gaat daarbij vooral bij de omgeving, bewoners en ondernemers in de omgeving die in hun belangen geraakt worden, positief of negatief. Zo heeft het stadsdeel Noord in Amsterdam baat bij de komst van het Filmmuseum naar Overhoeks, maar de Kamer van Koophandel in Delft ziet de Caballero fabriek in Den Haag wellicht als een bedreiging om startende ondernemers kwijt te raken. Toen IJburg haar deuren in 2005 moest sluiten om plaats te maken voor woningbouw, is een grote groep mensen opgekomen voor het behoud van de functie. Het heeft gewerkt en zal in 2008 wellicht weer werken met als resultaat een definitieve locatie.

Een aparte groep wordt gevormd door de gebruikers van de functie, de *doelgroep*. Zij hebben geen direct belang in of bij de totstandkoming van de functie, maar zijn uiteraard van belang voor het succes van de functie en daarmee van de gebiedsontwikkeling waar de functie als gebiedsincubator is gevestigd. Deze doelgroep kan bestaan uit (potentiële) toekomstige bewoners of gebruikers van het gebied.

Het verbindende element tussen deze sleutelfiguren is het geloof in de kansen die het initiatief biedt voor de versnelling van het proces en/of verrijking van het resultaat of het eigen belang. Er is een onderscheid te maken in partijen die er een belang *in*

hebben (shareholders) en partijen die er een belang *bij* hebben (stakeholders). Onder beide kampen is draagvlak benodigd om het initiatief van de grond te krijgen. Een ander onderscheid is te maken in particulier, privaat en publiek. Hoe de verschillende belangen hierin vertegenwoordigd zijn, komt in 3.1.4 aan bod.

De sleutelfiguren bij de totstandkoming een gebiedsincubator zijn overheden, marktpartijen en ondernemers als initiators, facilitators, financiers en exploitanten. Daarnaast is er de omgeving die profijt of hinder kan ondervinden. De uiteindelijke gebruikers zijn geen sleutelfiguur in de totstandkoming, maar wel in het uiteindelijke succes. *De sturende partij(en) is/zijn te benoemen als gebiedsontwikkelaar.* Dit is een rol die in de praktijk tegenwoordig meestal niet meer in één persoon of partij is gevangen. Gemiddeld genomen wordt deze rol door publiek en privaat gezamenlijk ingevuld. Door steeds complexere, langdurige multifunctionele opgaven is de *focus van projectontwikkeling naar gebiedsontwikkeling* verschoven en *van toelatingsplanologie naar ontwikkelingsplanologie*. Tegenwoordig zijn samenwerkingsvormen tussen publiek en privaat aan de orde van de dag, ook bij kleinere spelers¹⁷.

3.1.2 Wat?

Wat is een gebiedsincubator concreet? Een gebiedsincubator is een aanjager voor het gebiedsontwikkelingsproces. Het is een vliegwiel, een trekker. Dat betekent dat in ieder geval het effect al vroeg tastbaar moet zijn. Concreet is het een fysieke functie die zich in een gebiedsontwikkeling bevindt in de vorm van horeca, cultuur, maar ook als informatievoorziening. Het is daarmee geen informatiecentrum, maar wat een gebiedsincubator in feite doet, is het attenderen van mensen op het gebied en de toekomstige ontwikkeling ervan. Daarmee is het een functie die voor iedereen toegankelijk is. Zo verschaft Erasmusbrug toegang tot de Kop van Zuid vanuit het centrum van Rotterdam. Deze brug zou er uiteindelijk toch komen, maar door deze eerder te realiseren is het gebied eerder toegankelijk geworden. Het hele proces van de totstandkoming van de brug heeft uiteraard ook de nodige aandacht op de ontwikkeling van de Kop van Zuid gevestigd.

Het verdient ook korte toelichting op wat een gebiedsincubator *niet* is. De reden hiervoor is de mogelijke verwarring met de term business incubator te voorkomen. Een business incubator, helaas veelvuldig gewoon aangeduid als incubator, is een plek waar startende ondernemingen, al dan niet gesubsidieerd, in een veilige omgeving kunnen ontkiemen. Huurprijzen liggen vaak lager dan gewone kantooromgevingen. Soms wordt een ruimte gedeeld door meerdere bedrijven (Maassilo in Rotterdam) en ook faciliteiten zoals receptie, vergaderruimte en dergelijke worden gedeeld om de kosten laag te houden. De kans op verwarring is nog groter omdat een business incubator ook als aanjager voor een gebiedsontwikkeling ingezet kan worden. Om deze verwarring te voorkomen, zal in deze scriptie het fenomeen incubator in stedelijke gebiedsontwikkeling gedefinieerd worden als *gebiedsincubator*.

Een gebiedsincubator is concreet een fysieke functie die publiek toegankelijk is en het proces moet versnellen en/of het resultaat verrijken door vroegtijdig te attenderen op het gebied en de toekomstige ontwikkeling ervan.

¹⁷ Hieminga (2006)

3.1.3 Waar?

Waar bevindt zich de gebiedsincubator in een stedelijke gebiedsontwikkeling? Deze vraag heeft eigenlijk een *inhoudelijke kant* en een *proceskant*. Het gaat daarbij over de rol die de gebiedsincubator heeft in de vorming van de identiteit. In welke mate moet of zal het resultaat verrijkt worden? Blijburg geeft IJburg net het duwtje in de rug dat het nodig heeft om een hip, eigentijds stadsdeel te zijn met een eigen karakter. Sterk gechargeerd zou je kunnen stellen dat IJburg zonder Blijburg een woongebied is met veel water en moderne architectuur. Maar water en moderne architectuur zijn op zoveel plaatsen te vinden. Met Blijburg wordt IJburg speciaal, onderscheidend.

Over de inhoudelijke kant in fysieke zin is eigenlijk niet meer te zeggen dan dat als gevolg van het uitgangspunt dat de gebiedsincubator een fysieke functie is, deze zich ook daadwerkelijk fysiek in het gebied bevindt of zal gaan bevinden. De relatie met het te ontwikkelen gebied is essentieel met het oog op effectiviteit en daarbij niet in de laatste plaats op geloofwaardigheid.

De proceskant van de vraag waar de gebiedsincubator zich bevindt in een stedelijke gebiedsontwikkeling gaat over de rol in het proces. Hoe bepalend is de functie? Daarbij kan onderscheid gemaakt worden tussen verschillende gradaties waarin een functie impact kan hebben op of invloed kan ondervinden van het proces. Een relatief kleine functie die tijdelijk wordt gefaciliteerd zal meer randvoorwaarden opgelegd krijgen en daardoor minder invloed op het proces kunnen hebben dan een grote, toe te voegen permanente functie die vanwege het grote belang in theorie *carte blanche* zou kunnen krijgen. Toch kan zo'n kleine functie een sterke positie verwerven en zelfs permanent onderdeel van het toekomstige programma worden. Typische voorbeelden zijn Hotel New York dat stand houdt tussen het hoogbouw-geweld van de Wilhelminapier in Rotterdam en Blijburg op IJburg dat ondanks dat het voor de tweede maal door (reeds lang geplande) oprukkende woningbouw wordt verjaagd, nu toch echt kans lijkt te maken op een permanente locatie. In het midden bevindt zich de situatie waarin de gebiedsontwikkelaar het heft in eigen hand heeft en met reeds (zelf) geplande functies in de tijd gaat schuiven. Door een bepaalde functie eerder te realiseren zou het proces versneld kunnen worden doordat een gebied sterk onder de aandacht komt of simpelweg fysiek toegankelijk wordt. De Erasmusbrug is daar een tekenend voorbeeld van. In het volgende hoofdstuk wordt daarop terug gekomen.

De *positie* waar een gebiedsincubator zich in een gebiedsontwikkeling kan bevinden moet *bezien* worden *vanuit de relatie tot het geplande programma*. Een belangrijke toe te voegen functie krijgt vanuit het grote belang privileges die een vroege, tijdelijke functie moet verdienen. De tijdelijke functie kent daarbij vaak door de gebiedsontwikkelaar opgelegde randvoorwaarden. Bij het schuiven in tijd met reeds geplande functies binnen de eigen gebiedsontwikkeling, is de gebiedsontwikkelaar minder afhankelijk van externe partijen.

3.1.4 Waarom?

Waarom wordt een gebiedsincubator geïnitieerd? Onder de in 3.1.1 omschreven sleutelfiguren moet een geloof ontstaan in de kansen die het initiatief biedt voor de versnelling van het proces en/of verrijking van het resultaat of het eigen belang. Dat is de voorwaarde voor draagvlak. Dat verschillende sleutelfiguren daarbij verschillende belangen hebben is evident. De motieven kunnen ideëel, commercieel, cultureel, politiek of, zoals waarschijnlijk in de meeste gevallen, een combinatie hiervan. De ondernemer wil ondernemen. Dat staat niet één op één gelijk aan zo veel mogelijk geld verdienen. De achterliggende motivatie kan liggen in een idealisme of een

culturele interesse. Restaurant/Club 11 op het Oosterdokseiland in Amsterdam is opgezet door mensen die commercie niet op de eerste plaats hebben staan. Ze geloven in het maken van onderscheidende concepten en kwaliteit. Het geloof in dat door die kwaliteit het Oosterdokseiland als desolaat en onbekend gebied daarbij geen drempel zou zijn is gebleken. Het heeft uiteindelijk tot zeer hoge bezoekersaantallen geleid.

De gemeente heeft een publiek belang te behartigen en het succes van de ontwikkeling van het gebied is er een van. De achterliggende motivatie kan op het gebied van werkgelegenheid liggen, maar ook op aantrekkelijkheid van de stad of een stadsdeel. De verspreiding van het Filmmuseum over verschillende locaties in Amsterdam is een kans geweest om deze samen te voegen en op een prominente plek in het stadsdeel Noord te huisvesten om zo een aanzet te geven aan de verbetering van het matige imago van het stadsdeel. Sleutelfiguren waren hierbij het Filmmuseum dat met een probleem kampte en een oplossing zocht, bestuurders in Amsterdam die een verbinding legde met het probleem van stadsdeel Noord (en daarmee ook Amsterdam), ING Real Estate dat deze functie met open armen zou ontvangen en het Ministerie van OCW die de kansen herkende en erkende. Het Filmmuseum is een belangrijke drager geworden in de branding van het gebied Overhoeks. Daarnaast heeft het de partners in deze gebiedsontwikkeling dichterbij elkaar gebracht.

De stakeholders zullen hun belang, vaak met grote gedrevenheid, bewaken. Nieuwe ontwikkelingen en de functies daarin kan concurrentie betekenen voor bestaande ondernemers. Toename van verkeersbewegingen kan ten koste gaan van de rust. De realisatie zorgt bovendien ook voor overlast. Dit zijn enkele bedreigingen die door shareholders worden gezien. De gebiedsincubator kan deze bedreigingen omzetten in kansen, maar alleen als er ook betrokkenheid wordt gevoeld en zeker geen informatie achterstand. De buurt wil wellicht dat er verandering komt in de huidige situatie of gewoon een plek om te ontmoeten en ontspannen. De agenda van de shareholders is een belangrijk gegeven.

Belangen zijn er op verschillende niveaus en vanuit verschillende hoeken. Vaak is er op het eerste gezicht strijdigheid waar te nemen. De kans ligt in het *verbinden van de belangen*. Deze verbinding van belangen kan zich manifesteren in een gebiedsincubator (of wellicht meerdere). *Naast of in plaats van het proces versnellen kan ook het verrijken van het resultaat het doel zijn.*

3.1.5 Wanneer?

De vraag wanneer een gebiedsincubator wordt ingezet heeft betrekking op het moment waarop en tot wanneer. Het antwoord op de vraag wanneer in de zin van onder welke omstandigheden is beantwoord in 3.1.4.

Het moment waarop een gebiedsincubator wordt ingezet is een zeer belangrijk *communicatiemoment*. Vanuit de gedachte dat de gebiedsincubator zowel kan versnellen als verrijken is het zaak dat dit in een zo vroeg mogelijk stadium gebeurt om het effect zo groot mogelijk te laten zijn. Immers, als het gebied is opgeleverd is er weinig proces of resultaat over om te beïnvloeden. Te vroeg bestaat echter ook. Toegang bieden tot een gebied waar de kansen of verbeteringen niet voelbaar of zichtbaar zijn, zal de uiteindelijke opgave alleen maar vergroten.

Er zijn zowel *tijdelijke* als *permanente* functies in te zetten. Een permanente functie hoeft niet per definitie het eeuwige leven beschonken te zijn, maar er mag vooraf geen sprake zijn van een beoogde einddatum binnen bijvoorbeeld tien jaar. Bij een tijdelijke

functie is er wel bewust sprake van een einddatum. Dit heeft vaak te maken met vergunningen of beschikbaarheid van de locatie. Wel zijn deze tijdelijke functies vaak sneller in te zetten. Zo is de voor religieuze doeleinden bestemde locatie van Platform 21 aan de Zuidas middels een Artikel 17 procedure voor vijf jaar een vrijstelling verleend voor culturele en aanverwante kantoorfuncties. In de uiteindelijke situatie zal de locatie, met uitzondering van een kleine kapel, aan het Beatrixpark worden toegevoegd. Zo heeft Blijburg in 2005 plaats moeten maken voor woningbouw en is dit in 2008 weer aan de orde voor de nieuwe locatie. Er worden plannen gemaakt om het oorspronkelijk tijdelijke Blijburg uiteindelijk toch in een permanente functie te maken. Het kan ook zo zijn dat een functie slechts een beperkte batterij (levensduur) heeft. Als de functie weer verdwijnt voordat er vooruitgang tastbaar of zichtbaar is geworden zou de inzet van de functie zomaar voor niets geweest kunnen zijn en wordt er bovendien een slecht signaal naar buiten gegeven. De inzet van een gebiedsincubator wekt uiteraard verwachtingen.

Het toevoegen van een zeer bepalende functie voor de identiteit kan, hoewel nog niet fysiek aanwezig, toch in een *vroeg stadium* een grote bijdrage leveren. De verwachtingen met betrekking tot de plek die Overhoeks straks gaat zijn die worden gewekt ontstonden al bij de eerste berichten dat de verhuizing vanuit het Vondelpark naar Overhoeks in Noord zou kunnen plaatsvinden. Omdat Overhoeks de afgelopen decennia als Shell research centrum hermetisch afgesloten is geweest en dat tijdens de sanering- en bouwwerkzaamheden ook blijft is het Filmmuseum zowel een kwetsbare als krachtige gebiedsincubator. De lange aanlooptijd is een reden voor de kwetsbaarheid.

Het moment waarop een gebiedsincubator wordt ingezet hangt af van de *levensverwachting* van het initiatief, de *aanlooptijd* en de *planning* van de gebiedsontwikkeling, *fysieke kenmerken* van het gebied en op welk *moment* welke *beloften* gedaan kunnen worden. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen functies die tijdelijk in het gebied verblijven (en eventueel toch een definitieve plek krijgen) en permanente functies.

3.1.6 Hoe?

Hoe wordt een gebiedsincubator ingezet? Of de inzet in de praktijk op het moment zelf altijd zo weloverwogen is als achteraf kan worden gezegd is pas duidelijk bij het grondig bestuderen van praktijkcases. Een *bewuste* inzet in ieder geval op zijn minst aan te raden. Hierna volgen de drie manieren waarop een gebiedsontwikkelaar zich kan opstellen.

Als *eerste* kan de gebiedsontwikkelaar bijvoorbeeld een kans zien het gebiedsontwikkelingsproces te versoepelen door bij een initiatief van een lokale ondernemer toe te laten en stelt zich daarbij faciliterend op en stelt randvoorwaarden. Het hoofddoel van het initiatief is anders dan dat van de gebiedsontwikkeling, maar er is een synergie te vinden. De ondernemer heeft misschien een goedkope, onderscheidende plek enerzijds en anderzijds worden door het initiatief mensen het gebied ingelokt. Blijburg op IJburg in Amsterdam is een voorbeeld van een situatie waar de gebiedsontwikkelaar (lees: gemeente) de vestiging van een vernieuwend horeca concept heeft gefaciliteerd met de gedachte dat dit initiatief een positief effect zou hebben op de ontwikkeling van IJburg. Als randvoorwaarde werd onder andere tijdelijkheid gesteld. Een *tweede mogelijkheid* is dat de gebiedsontwikkelaar zelf actie onderneemt en in eigen beheer binnen eigen randvoorwaarden een initiatief ontplooit. Zo is de Caballero fabriek op de Binckhorst in Den Haag een van de eerste nieuwe

functies die de transformatie van het gebied tastbaar maken. Het hoofddoel van de functie ligt weliswaar op het niveau van de stad Den Haag omdat het om het stimuleren van startende bedrijven gaat, maar de gemeente is initiatiefnemer van zowel de gebiedsontwikkeling als de gebiedsincubator. Als *derde optie* kan een alliantie aangegaan worden met een partij die geen belang heeft in de gebiedsontwikkeling om twee (of meer) belangen te koppelen. Zo was de gemeente Amsterdam op zoek naar een sterke culturele functie op de Zuidas en was ING Real Estate op zoek naar een onderscheidend element in de ontwikkeling Beethoven. Na een hevige flirt met het Stedelijk Museum met als onderwerp tijdelijke of zelfs permanente huisvesting in het gebied, zag uiteindelijk de Stichting Premisela een kans om met de gemeente en ING Real Estate een nationaal platform voor Nederlandse vormgeving op te richten.

De wijze waarop een gebiedsincubator wordt ingezet in een gebiedsontwikkeling is te beoordelen aan de hand van de *relatie van de functie tot het proces van de totale gebiedsontwikkeling*. Daarin zijn verschillende gradaties te onderscheiden variërend van een ingreep in eigen beheer tot het aangaan van allianties op gebiedsoverstijgend niveau.

3.1.7 Definitie

Beantwoording van de zes subvragen van onderzoeksvraag A: "Wat is een gebiedsincubator?" leidt tot een definitie van de term. In de analyse van de praktijkcases zal bekeken worden in hoeverre de term incubator recht doet aan het fenomeen dat het definieert.

Zeer kort samengevat kunnen de in de paragrafen hiervoor gegeven antwoorden op de zes vragen wie, wat, waar, waarom, wanneer en hoe als volgt worden opgesomd:

- Wie: de gebiedsontwikkelaar
- Wat: een fysieke functie die publiek toegankelijk is en het proces moet versnellen en/of het resultaat verrijken
- Waar: ondergeschikt aan, gelijk aan of (enigszins) superieur aan het gebied
- Waarom: het proces versnellen of het resultaat verrijken
- Wanneer: zo vroeg mogelijk
- Hoe: in eigen beheer, gefaciliteerd of in een alliantie

Het samenvoegen, met elkaar laten reageren en bijslijpen van deze antwoorden leidt tot de volgende definitie voor de term gebiedsincubator:

“Een (in de nabije toekomst) fysiek aanwezige tijdelijke of permanente publiek toegankelijke functie met een sterke relatie met de gebiedsontwikkeling waarin deze functie zich bevindt, die in een vroeg stadium bewust en zorgvuldig wordt ingezet door de gebiedsontwikkelaar met als doel sturing te geven aan de koers en voortgang van de gebiedsontwikkeling.”

Om geen misverstanden te laten ontstaan rondom deze definitie worden enkele termen en kreten kort toegelicht:

- Nabije toekomst: opening zal doorgaans binnen ongeveer vijf jaar plaats moeten vinden
- Gebiedsontwikkeling: het gebied dat integraal, maar eventueel wel in delen en fases, tot ontwikkeling wordt gebracht
- Vroeg stadium: in de initiatief- of haalbaarheidsfase

- Gebiedsontwikkelaar: de sturende, risicodragende partij(en)
- Sturing aan koers: het beïnvloeden van het eindresultaat
- Sturing aan voortgang: het beïnvloeden van het proces

3.2 Welke typen gebiedsincubator zijn er idealiter?

Hiervoor is een algemene definitie gegeven van het begrip gebiedsincubator. Vanuit deze definitie kan verder gegaan worden om de tweede onderzoeksvraag te bekijken. Deze luidt: Welke *typen* gebiedsincubator zijn er? De aanname die hierbij gedaan wordt, is dat er daadwerkelijk meerdere typen zijn. Om daar achter te komen en ook te ontdekken hoe deze typen onderscheiden kunnen worden, zal gezocht moeten worden naar een antwoord op de onderzoeksvragen B1 tot en met B3. De ideaaltypen die hieruit ontstaan, worden in paragraaf 3.4 beschreven en samengevat.

3.2.1 Methode

Begin twintigste eeuw was Kipling bezig met zijn boek "Just so stories for little children" waar de eerde gebruikte 5W+H vragen aan ontleend zijn. In die zelfde tijd ontstond bij de bijna even oude socioloog Max Weber de theorie van de *ideaaltypen*. Zuurmond merkt op in zijn beschrijving van wat een ideaaltype is, dat er uiteenlopend wordt gekeken naar het begrip¹⁸. Rolf Rogers had een dergelijke conclusie al eerder getrokken en verklaart dit vanuit de vaak inconsistente, tweeslachtige en incomplete benadering ervan door Weber zelf¹⁹. Het toetsen van de juistheid van deze harde conclusie ligt te ver buiten de reikwijdte van dit onderzoek. Er zou net zo goed geconcludeerd kunnen worden dat het begrip van nature erg rekbaar is, en daarmee zelfs ook toepasbaar buiten de sociologie. Wat betreft het concept van het ideaaltype zelf stelt Zuurmond dat ideaaltypen, doordat enkele bepalende onderdelen naar het uiterste worden getrokken, een overdrijving zijn van een mogelijke werkelijke situatie. Om die reden komen ideaaltypen in zuivere vorm in werkelijkheid niet voor. Bovendien kan vergelijking tussen verschillende ideaaltypen en de onderlinge relatie tot nieuwe inzichten leiden. Het concept ideaaltype dat met name in de sociologie gebruikt wordt, laat zich heel goed lenen voor dit onderzoek. Voor het verschijnsel gebiedsincubator betekent dit alles dat er theoretisch mogelijke uitersten gedefinieerd kunnen worden op basis van de meest relevante parameters. Het doel van het construeren van de ideaaltypen is enerzijds om meer inzicht te geven in het tamelijk breed gedefinieerde begrip gebiedsincubator en anderzijds om een kapstok te geven om het verschijnsel in de praktijk te onderzoeken.

3.2.2 Benadering

Vanuit welke benadering is het onderscheid in typen het beste te onderzoeken? Een gebiedsincubator heeft een aantal generieke kenmerken die altijd gelijk zijn. Deze algemeen geldende kenmerken volgen zowel expliciet als impliciet uit de definitie van de term. Daarnaast bestaat een aantal variërende parameters. Het aantal typen incubator is in principe zo groot als het aantal combinaties dat met deze parameters te genereren is. Om tot een verdeling in een werkbaar aantal typen te komen, wordt een beperkt aantal ideaaltypen geconstrueerd. Deze ideaaltypen komen in de werkelijkheid in deze gedefinieerde zuivere hoogst waarschijnlijk niet voor, maar bieden houvast bij het beoordelen en opzetten van nieuwe gebiedincubators. Voor het construeren van de ideaaltypen is een invalshoek nodig die maakt dat de typen voldoende verschillen.

¹⁸ Zuurmond, A. (1994)

¹⁹ Rogers, R. (1969)

Deze invalshoek is niet meer en niet minder dan een hulpmiddel om tot de daadwerkelijke ideaaltypen te komen.

Er zijn vele *invalshoeken* mogelijk. Vanuit bijvoorbeeld type gebiedsontwikkeling is een onderscheid te maken in een centrumplan, herstructurering, bedrijventerrein et cetera. In de afbakening is echter al gekozen om te concentreren op centrumplannen en transformatiegebieden. Een andere mogelijkheid is om het vanuit een onderscheid tussen politieke, culturele en commerciële belangen te bekijken. Dit biedt echter onvoldoende houvast omdat er in veel gevallen samenwerking vanuit minimaal twee van deze belangen is. Zo zijn er nog diverse invalshoeken onderzocht en snel afgeserveerd.

De gekozen invalshoek van waaruit de ideaaltypen uiteindelijk worden geconstrueerd is de *scope van de incubator*. Deze scope heeft betrekking op de relatie die een functie heeft tot de gebiedsontwikkeling en is onder te verdelen in drie categorieën:

< gebied

De functie is kleiner dan het gebied in de zin dat:

- de functie wordt toegelaten, gefaciliteerd;
- de bijdrage aan de identiteit van de ontwikkeling een spin-off is;
- de functie in principe ondergeschikt is aan toekomstig programma;
- levensduur van de functie in principe kleiner is dan die van de gebiedsontwikkeling;
- er meer risico bij de initiator/ondernemer ligt dan bij de gebiedsontwikkeling.

= gebied

De functie is gelijkwaardig aan het gebied in de zin dat:

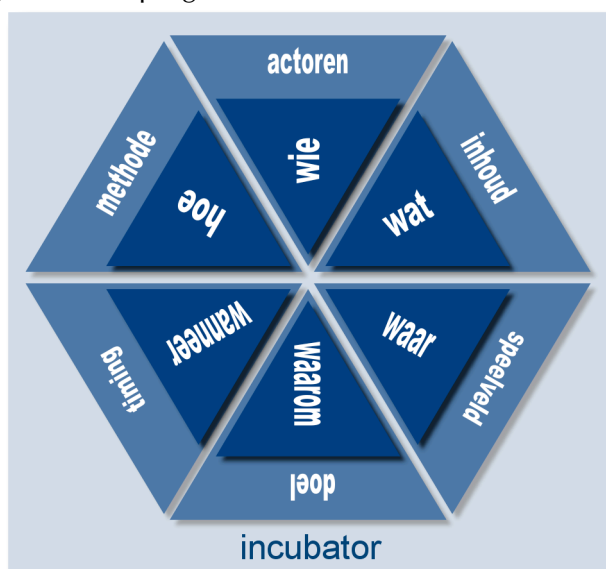
- de functie onderdeel is van het toekomstige programma;
- de bijdrage aan de identiteit in principe al is bepaald;
- de levensduur overeenkomt met die van de gebiedsontwikkeling;
- het risico met betrekking tot de functie in principe bij de gebiedsontwikkeling ligt.

> gebied

De functie is groter dan het gebied in de zin dat:

- de functie actief binnen wordt gelokt;
- de bijdrage aan de identiteit versterkend is;
- de functie een belangrijke toevoeging is aan het programma;
- de levensduur minimaal overeenkomt met die van de gebiedsontwikkeling, zo niet overstijgt;
- het risico met betrekking tot de functie deels bij externe partijen en deels bij de gebiedsontwikkeling ligt.

Deze categorisering heeft als gevolg dat op een aantal specifieke aspecten *verschillende parameters* variëren. Deze parameters worden hierna beschreven en voorzien van een indicatieve schaal.



3.2.3 Parameters gebiedsincubator

Welke onderscheidende parameters zijn er bij een gebiedsincubator te benoemen? De antwoorden op de zes vragen die aan de basis van de definitie van de term gebiedsincubator hebben gestaan, geven inhoud aan zes corresponderende aspecten (zie de figuur hierboven). Hieruit worden aan de hand van de hiervoor beschreven scope, generieke en onderscheidende parameters gedestilleerd. De onderscheidende parameters zijn de variabelen voor de verschillende ideaaltypen.

Wie?

Wie zijn belangrijkste actoren, de sleutelfiguren, bij de totstandkoming een gebiedsincubator? Antwoord op deze vraag heeft geleerd dat de sturende partij in de gebiedsontwikkeling de *gebiedsontwikkelaar* is, in welke hoedanigheid dan ook. Dit geldt in principe op alle drie de scope niveaus, zij het dat er wel een verschil is te zien in wie de *risicodragende* rol in de gebiedsincubator heeft en wat de (machts) verhouding tot de gebiedsontwikkelaar is. Op het gebied van risico dragen loopt de schaal van risico volledig bij de gebiedsontwikkelaar via gedeeld risico naar risico volledig bij externe partijen. De (machts) verhouding tussen de gebiedsontwikkelaar en de andere actoren in casu de gebiedsincubator komen onder de hoe-vraag aan bod.

Parameter:

Risicodragende partij:
gebiedsontwikkelaar - gedeeld - extern

Wat?

De vraag wat een gebiedsincubator inhoudelijk, of eigenlijk in concrete zin is, wordt beantwoord met dat het een fysieke, publiek toegankelijke functie die het proces moet versnellen en/of het resultaat verrijken door vroegtijdig te attenderen op het gebied en de toekomstige ontwikkeling ervan. Dit geldt altijd. Er is echter wel onderscheid te maken in de *relatie* tussen de gebiedsincubator en het toekomstige programma. Die relatie varieert van een *losstaande* functie, via een programma *onderdeel* tot een versterkende *aanvulling* erop.

Parameter:

Relatie gebiedsincubator - programma;
los ervan - onderdeel - aanvulling

Waar?

Waar bevindt zich de gebiedsincubator in een stedelijke gebiedsontwikkeling? Wat is de positie in het speelveld? Het gaat om de relatie tussen gebiedsincubator en gebiedsontwikkeling. Van klein naar groot zijn er de volgende gradaties te onderscheiden. Aan de ene kant is er een *ondergeschikte*, tijdelijke functie die uiteindelijk wel uit kan groeien tot een *permanente* functie. Aan de andere kant is er de grote publiekstrekker die de het gebied gaat maken en behouden, met een eigenbelang dat de gebiedsontwikkeling *overstijgt* en privileges ten opzichte van andere functies. In het midden zitten functies die op het gebiedsniveau zitten qua belang.

Parameter:

Machtspositie gebiedsincubator:
ondergeschikt - gelijkwaardig - superieur

Waarom?

Wie zich afvraagt waarom een gebiedsincubator wordt geïnitieerd, is op zoek naar het doel. In hoofdstuk 1 is gesteld dat de gebiedsincubator het proces *versnelt*, het resultaat *verrijkt* of een combinatie van beide. Het onderscheid tussen deze doelstellingen is essentieel en dient absoluut terug te keren in het onderscheid tussen de ideaaltypen.

Parameter:

Gewenste impact:
versnellen - verrijken

Wanneer?

Op welk moment en voor hoe lang een gebiedsincubator kan worden ingezet zou deels de keuze voor de inzet kunnen bepalen maar is ook weer afhankelijk van andere zaken zoals *aanlooptijd*, *levensduur* en *timing* in het algemeen. Is een functie snel te realiseren, is er voorrang te geven aan functies, op welk moment start de communicatie en hoe lang is de aanwezigheid van de functie gewenst of zinvol? Naast het noemen of een functie vroeg of laat wordt ingezet, is de relatie met de planning van de totale gebiedsontwikkeling interessant. Daarin zal een belangrijk onderscheid tussen de ideaaltypen liggen. *Communicatie* erover zal in elk geval in een vroeg stadium plaatsvinden.

Parameter:

Fysieke aanwezigheid:
vroeg/tijdelijk - midden/eerder t.o.v. planning - laat/vroeg communiceren

Hoe?

Hoe een gebiedsincubator wordt ingezet is de resultante van de vijf eerder genoemde aspecten. De drie genoemde manieren waarop een gebiedsontwikkelaar zich kan opstellen hangen daarbij het meest af van de *plek* die de gebiedsincubator *in het proces* heeft. De gebiedsontwikkelaar kan een extern initiatief toelaten in het gebied en gebruiken in de eigen doelstellingen. Daarnaast kan de gebiedsontwikkelaar binnen de eigen gebiedsontwikkeling initiatief nemen. Tot slot kan een alliantie met een toe te voegen functie met een gebiedsoverstijgend belang. Daarbij wordt synergie gezocht, maar ontstaat ook afhankelijkheid. De schaalverdeling die ontstaat bij de (machts) verhouding tussen risicodragende partij en de gebiedsontwikkelaar loopt voor de gebiedsontwikkelaar van *sturend tot gestuurd*.

Parameter:

Positie gebiedsontwikkelaar:
sturend - gestuurd

3.2.4 Typen gebiedsincubator

De beantwoording van onderzoeksvraag B is nabij. Met behulp van de volgende parameters worden de ideaaltypen geconstrueerd:

- | | |
|--|---|
| - Risicodragende partij | gebiedsontwikkelaar - gedeeld - extern |
| - Relatie gebiedsincubator - programma | los ervan - onderdeel - aanvulling |
| - Machtspositie gebiedsincubator | ondergeschikt - gelijkwaardig - superieur |
| - Gewenste impact | versnellen - verrijken |
| - Fysieke aanwezigheid: | vroeg/tijdelijk - midden/eerder t.o.v. |
| | planning - laat/vroeg communiceren |
| - Positie gebiedsontwikkelaar | sturend - gestuurd |

In paragraaf 3.2.4.4 zijn in een tabel de ideaaltypen samengevat. In de tabel staan op de horizontale as de ideaaltypen 'dynamo', 'sleutel' en 'anker'. Deze begrippen komen, met hun verschillende dimensies, in de volgende paragrafen aan de orde.

3.2.4.1 *Dynamo*

De dynamo is een (in principe) *tijdelijke functie*. De dynamo genereert al vroeg beweging in het gebied en stelt gebruik zo niet uit tot de eerste opleveringen van functies. De dynamo versterkt daarmee de belofte over het toekomstbeeld en jaagt het proces aan.



Risicodragende partij

De partij die het *risico* van de gebiedsincubator draagt is de financieel verantwoordelijke voor het initiatief. In theorie zou dit de gebiedsontwikkelaar kunnen zijn, maar er wordt er hier vanuit gegaan dat een partij zich meldt met een initiatief dat een bepaalde afhankelijkheid van de gebiedsontwikkelaar kent. Andersom ziet de gebiedsontwikkelaar kans een quick win te behalen door het faciliteren van het initiatief. Het faciliteren kan vorm krijgen in het regelen van praktische zaken, zoals het (tijdelijk) beschikbaar stellen van een gebouw of locatie, maar ook in het leveren van een financiële bijdrage in de vorm van sponsoring in natura of harde valuta. Zo lag bij Hotel New York in 1993, waarbij de gemeente faciliteerde, het risico bij de ondernemer²⁰. De investering van negen miljoen gulden door de ondernemer was echter niet mogelijk geweest als de gemeente niet voor drie miljoen gulden de buitenkant van het gebouw had opgeknapt.²¹

Relatie gebiedsincubator - programma

Omdat het bij de dynamo gaat om een externe partij die zijn functie tijdelijk zou willen exploiteren in het te ontwikkelen gebied, ligt in eerste instantie een *relatie* met het in de toekomst te realiseren *programma* niet voor de hand. Het is een gelegenheidssamenwerking waarbij het gezamenlijk belang zich niet op de kern richt. De gebiedsontwikkeling profiteert van de tijdelijke aanwezigheid doordat er in een vroeg stadium beweging in het gebied ontstaat. De dynamo profiteert op zijn beurt van extra overlevingskansen die door samenwerking met de gebiedsontwikkeling biedt.

Machtspositie gebiedsincubator

Het gaat in het geval van de dynamo om een situatie waarbij de gebiedsontwikkelaar een functie tijdelijk faciliteert. Daarom is er sprake van een *scheve machtsverhouding*. Zodra er een conflict ontstaat, zal de gebiedsincubator het onderspit delven ten opzichte van de gebiedsontwikkeling, bijvoorbeeld zodra onderdelen uit het programma gerealiseerd gaan worden. De positie van de dynamo is ondergeschikt aan die van de gebiedsontwikkeling.

Gewenste impact

De aanleiding voor de gebiedsontwikkelaar om een tijdelijke functie in te zetten als dynamo is het behalen van een *quick win*. De tijdshorizon ligt niet verder dan een paar jaar. Dat is niet ver genoeg om het uiteindelijke resultaat inhoudelijk te verrijken. Het doel is in eerste instantie bekendheid aan het gebied en de toekomstige ontwikkeling ervan en daarmee het proces te versnellen. Indien de functie zeer *succesvol* is, aansluit bij de toekomstige identiteit van het gebied en inpasbaar is, kan de functie een

²⁰ Nieuw Rotterdams Tij (2005)

²¹ Oorthuys, C., Rotgans, F. et al. (1996)

permanente status verdienen. Een bedreiging zou kunnen zijn dat juist door het succes een dynamo die niet strookt met het gewenste toekomstbeeld juist het proces verstoort. Uiteraard liggen er ook kansen in dit gegeven.

Fysieke aanwezigheid

De dynamo is een zeer vroeg tastbaar bewijs van de komende ontwikkelingen in het gebied. *Fysieke aanwezigheid* is essentieel om de gewenste dynamiek in het gebied te krijgen. Dit is ook goed mogelijk omdat het gaat om functies die, door het krappe budget, weinig voorbereidings- en productietijd nodig hebben. Het meest ingrijpende is adequate huisvesting die logischerwijs op gespannen voet staat met de tijdelijkheid ervan. Oprekken van de exploitatietermijn kan daarbij uitkomst bieden.

Houding gebiedsontwikkelaar

De gebiedsontwikkelaar treedt faciliterend op vanuit een eigen belang dat gediend wordt. Echter, omdat de positie van de dynamo *ondergeschikt* is aan de gebiedsontwikkeling, zal de gebiedsontwikkelaar voorwaarden stellen. Deze voorwaarden zullen betrekking hebben op de tijdelijkheid in verband met realisatie van toekomstige functies, op de aard van de functie vanwege afbreukrisico en op tegenprestaties voor de gastvrijheid en de eventuele (financiële) bijdragen.

3.2.4.2 Sleutel

De sleutel is een *essentiële functie* die onderdeel uitmaakt van het programma, maar eerder wordt gerealiseerd. De sleutel ontgrendelt een gebied dat anders lang op slot zou zitten. De sleutel versnelt de realisatie van het uiteindelijke programma.



Risicodragende partij

Het prettige van de sleutel is dat alles in handen van de gebiedsontwikkelaar ligt. Zowel de in te zetten gebiedsincubator als de ontwikkeling van het totale gebied zijn *voor rekening van de gebiedsontwikkelaar*. Inzet van de sleutel kan lobbywerk op hoger (politiek) niveau vereisen en er zijn tal van interne conflicten denkbaar tussen sleutel en toekomstig programma, maar, zoals gezegd, het risico en daarmee ook de verantwoordelijkheid ligt bij één partij, de gebiedsontwikkelaar.

Relatie gebiedsincubator - programma

Het gaat bij de sleutel om het eerder realiseren van een functie die er sowieso zou komen. Door het inzetten van dit type gebiedsincubator verandert er aan het programma in feit niets. Wel wordt er in de planning een functie flink naar voren gehaald, terwijl er anders een tijd lang geen ontwikkeling zichtbaar zou zijn. Hierdoor wordt de deur geopend naar de toekomstige situatie.

Machtspositie gebiedsincubator

Omdat de sleutel al onderdeel van het programma was, heeft het een *gelijkwaardige positie* in relatie tot het programma. Een andere reden voor deze gelijkwaardigheid is het gegeven dat de gebiedsontwikkelaar ook voor beiden verantwoordelijk is.

Gewenste impact

Er worden aan het definitieve programma geen toevoegingen gedaan. Verrijken van het resultaat lijkt in directe zin daardoor dan ook niet mogelijk, maar indirect kan de functie een grote invloed hebben op de toekomstige identiteit. *Hoofddoel* bij de inzet

van een sleutel is het *versnellen* van het proces, maar ook *verrijken* is hier aan de orde. Door tastbaar bewijs te leveren van de toekomstige ontwikkeling van het gebied groeit het geloof in een proces waarin anders pas veel later de verwachtingen bevestigd kunnen worden.

Fysieke aanwezigheid

De sleutel is een functie die permanent aanwezig zal zijn in het gebied. Dat betekent dat zowel ontwerp als realisatie en ook de procedures eromheen minder snel gaan dan bij een tijdelijke functie. Daarnaast is de verwevenheid met de toekomstige situatie een complicerende factor. De fysieke aanwezigheid zal *bespoedigd* worden, maar is niet op zeer korte termijn te realiseren. Desondanks vestigt de communicatie eromheen al wel de nodige aandacht.

Houding gebiedsontwikkelaar

De sleutel maakte al onderdeel uit van het te realiseren programma en daarmee de verantwoordelijkheid van de gebiedsontwikkelaar. Vanuit deze verantwoordelijkheid, en ook invloed, heeft de gebiedsontwikkelaar de mogelijkheid om een bepaalde (wel publieke) functie in de tijd naar voren te halen. Gevolgen zijn uiteraard het risico van de gebiedsontwikkelaar.

3.2.4.3 Anker

Het anker is een functie die aan het programma wordt toegevoegd. Het anker *fixeert de identiteit* van het gebied. Het anker verrijkt het programma en de identiteit.



Risicodragende partij

Bij de inzet van een anker gaat het om de toevoeging van een dermate belangrijke functie, dat er *allianties* aangegaan moeten worden. De gebiedsontwikkelaar hoeft niet per definitie voor lange tijd risicodragend aan het initiatief te verbinden. Wel zal er een samenwerking aangegaan worden en zal er ook een, al dan niet financiële, bijdrage vanuit de gebiedsontwikkeling verwacht worden.

Relatie gebiedsincubator - programma

Een anker is een aanvullende functie op het programma met als doel dit te verrijken. Het anker heeft een belangrijke *rol* in de *identiteit* en het *succes* van een gebiedsontwikkeling. Wat dit betekent voor de onderlinge verhoudingen tussen de functies wordt hieronder besproken.

Machtspositie gebiedsincubator

Vanuit de rol kan het anker een aantal privileges verwerven ten opzichte van het overige programma. Zo kan de inzet bijvoorbeeld stedenbouwkundige wijzigingen vereisen. Daarbij moet uiteraard een afweging gemaakt worden tussen de belangen van de afzonderlijke functies en het geheel. In principe is de positie van het anker *superieur* ten opzichte van de overige afzonderlijke programma onderdelen.

Gewenste impact

De hoofdgedachte achter het inzetten van een anker is dat door het toevoegen van een publieke functie met een sterke invloed op de identiteit van het gebied, dit het verrijken van het uiteindelijke resultaat tot gevolg heeft. *Vroege communicatie* over de komst van de functie kan zeer zeker bijdragen in de versnelling van het proces. Daarbij moet wel op een bepaalde wijze daad bij het woord gevoegd worden. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door de functie in kleine tijdelijke vorm alvast in het gebied te huisvesten.

Fysieke aanwezigheid

Omdat een dergelijke functie vaak een lange aanlooptijd heeft, laat fysieke aanwezigheid daardoor langer op zich wachten. Door wel al vroeg de (waar te maken) verwachtingen te communiceren, werpt het anker al vroeg de vruchten af. De hiervoor genoemde inzet van een voorloper van het anker is een sterk signaal dat er verandering op gaat treden.

Houding gebiedsontwikkelaar

Bij de inzet van een anker is de gebiedsontwikkelaar niet de enige partij aan het stuur. Er wordt gestuurd vanuit de *alliantie* die is aangegaan. Daarbij kan er conflict optreden tussen zwaarwegende belangen van externe partijen en belangen binnen de gebiedsontwikkeling, bijvoorbeeld met betrekking tot locatiekeuze of planning. De gebiedsontwikkelaar heeft hierin een (veel) minder sterke positie dan in het geval van een dynamo, maar moet blijven waken voor het belang van de gebiedsontwikkeling.

3.2.4.4 Drie ideaaltypen

Hieronder zijn de hoofdkenmerken van de drie ideaaltypen in een schema weergegeven.

parameter	dynamo	sleutel	anker
risicodragende partij	ondernemer	gebiedsontwikkelaar	alliantie
relatie gebiedsincubator - programma	gelegenheid samenwerking	programmaonderdeel	toevoeging
machtspositie gebiedsincubator	ondergeschikt	gelijkwaardig	superieur
gewenste impact	versnellen en verrijken	versnellen	verrijken
fysieke aanwezigheid	vroeg	middel	laat
houding gebiedsontwikkelaar	faciliterend	sturend	samen sturend



Speciale functies in gebiedsontwikkelingen

http://enquete.tudelft.nl/nq.cfm

MCD Master City Developer | TU Delft | Erasmus Universiteit | ING Real Estate

Productie
 gebiedsontwikkelingen worden regelmatig speciale functies ingezet als katalysator, vliegwiel, anjager, kiemfunctie, incubator et cetera. Een voorinvestering met toekomstwaarde, of toch niet?

onderzoek waar deze enquête onderdeel van is, is een verkenning naar dit verschijnsel en is als eerste aanzet om op basis van ervaringen uit de praktijk aanbevelingen te kunnen doen om het gericht inzetten van dit soort speciale functies.

verschijnsel wordt in dit onderzoek gedefinieerd als **gebiedsincubator**:
... die, al dan niet tijdelijke functie die bewust wordt ingezet door een gebiedsontwikkelaar om de proces van de gebiedsontwikkeling te versnellen en/of het resultaat te verkrijgen.

U wordt verzocht om de volgende vragen te beantwoorden vanuit de kennis en ervaring die u heeft opgedaan in een praktijk situatie, waarbij een gebiedsincubator werd ingezet. De definitie van de gebiedsincubator is gedurende de hele vragenlijst onderaan de pagina te vinden.

Indien u bij meerdere gebiedsincubators betrokken bent geweest, kunt u de vragenlijst meerdere keren invullen vanuit verschillende cases.

Indien u nog vragen heeft, kunt u contact opnemen met jesse.wellink@ingrealestate.com.

U wordt verzocht om te beginnen.

40. Wat is/was de houding vanuit de markt ten opzichte van de gebiedsontwikkeling in de verschillende fasen?

U kunt per fase (initiatief, haalbaarheid, realisatie, beheer) een houding aanwijzen.

	Trekker	Pro-actief	Coöperatief	Reactief	Onverschillig Afwijzend
Initiatief	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haalbaarheid	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realisatie	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beheer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. Waar is de initiële besluitvorming ontstaan over de gebiedsincubatie?

- Op landelijk of provinciaal politiek niveau
- Op gemeentelijk politiek niveau
- Tussen overheid en markt/non-profit
- Bij of tussen marktpartijen/non-profit partijen

42. Wat heeft de doorslag gegeven in de besluitvorming over de gebiedsincubatie?

- Politiek
- Commercie
- Compromis
- Anders, namelijk

Terug Verder

Een gebiedsincubator door een gebiedsontwikkelaar



Deelname enquête gebiedsontwikkeling — Inkomend

Verwijder Reclame Antwoord Antw. allen Stuur door Druk af Taak

Geachte heer/mevrouw,

Gebiedsontwikkeling is een volwassen begrip aan het worden en Nederland kent inmiddels vele professionals op dit gebied. In gebiedsontwikkelingen worden regelmatig speciale functies ingezet als katalysator, vliegwiel, anjager, kiemfunctie, ofwel: **gebiedsincubator**. Een voorinvestering met toekomstwaarde? Het onderzoek dat ik doe vanuit de opleiding Master City Developer aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en de TU Delft is een verkenning naar dit verschijnsel en een eerste aanzet om op basis van ervaringen uit de praktijk aanbevelingen kunnen doen voor het gericht inzetten van dit soort functies.

Uw kennis en ervaringen zijn van grote waarde om een betrouwbaar en bruikbaar resultaat te krijgen waar ook u iets mee kunt. Alle deelnemers ontvangen immers, indien gewenst, een digitale kopie van het onderzoeksrapport. Graag juli. Uw bijdrage wordt uiteraard zeer op prijs gesteld.

<http://enquete.tudelft.nl/nq.cfm?r=4C062E7E-1A48-D1CB-504F-8E4037CDFE58&u>

Onder de deelnemers wordt een lunch voor twee in een echte gebiedsincubator verloten.

Met vriendelijke groet,
 Jesse Wellink.

ING Real Estate Development
 Schenkkade 65, Den Haag
 Postbus 90463, 2509 LL Den Haag
 T: 070-3419519 F: 070-3418700
 E: Jesse.Wellink@INGRealEstate.com

Dit onderzoek is mede mogelijk gemaakt door ING Real Estate Development en uitgevoerd vanuit de opleiding Master City Developer.

"De Master City Developer is een topopleiding gericht op stedelijke gebiedsontwikkeling vanuit een integrale benadering. De Masteropleiding combineert enerzijds theorie en praktijk, en anderzijds inhoud en proces." bron: website MCD

"De Master City Developer is een gezamenlijk initiatief van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), de TU Delft en het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR)." bron: website MCD

MCD Master City Developer | TU Delft | Erasmus Universiteit | Gemeente Rotterdam

4 PRAKTIJKTOETS

4.1 Inleiding

De doelstelling van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in hoe de gebiedsontwikkelaar met behulp van een speciale functie (gebiedsincubator) de ontwikkeling van een gebied tracht te versnellen en/of het resultaat te verrijken. Dit vereist inzicht in de kenmerken van deze speciale functie. Om deze doelstelling te bereiken zijn er drie onderzoeksvragen gesteld:

- A. Wat is een gebiedsincubator?
- B. Welke typen gebiedsincubator zijn er idealiter?
- C. Hoe wordt een gebiedsincubator in de praktijk gebruikt?

Onderzoeksvraag A heeft geresulteerd in een definitie. Binnen deze definitie is er onderscheid te maken in verschillende typen. Om antwoord te geven op onderzoeksvraag B, zijn de zes vragen die basis hebben gevormd voor de definitie gebruikt om drie ideaaltypen te construeren. De volgende stap is nu om de praktijk erbij te betrekken in de vorm van een *praktijktoets*.

Het hoofddoel van deze toets is het verkrijgen van inzicht in de praktijksituatie. De geconstrueerde *ideaaltypen* dienen daarbij als *toetsingskader*. Als gevolg daarvan wordt duidelijk in hoeverre deze ideaaltypen in de praktijk voorkomen en dus wat de relevantie ervan is. Daarnaast is het leren van lessen uit de praktijk een doel. In de vorm van een evaluatie van de ingezette gebiedsincubators kunnen praktische tips geformuleerd worden.

In eerste instantie bestond het idee om de praktijktoets in de vorm van case studies met diepte interviews te doen. Gezien het verkennende karakter van dit onderzoek is het uiteindelijk interessanter gebleken om in plaats van diepte meer de breedte op te zoeken en meer personen te ondervragen.

Een aantal argumenten pleit voor het gebruik van een *enquête* boven de eerder voorgenomen case studies. Het "Basisboek enquêteren" van Baarda, De Goede en Kalmijn²² heeft als hulpmiddel gediend om de keuze voor het gebruik van de enquête methode te motiveren. Omdat de geconstrueerde ideaaltypen als toetsingskader gelden, staat de formulering van de vragen vast en is deze voor alle te ondervragen personen gelijk. Om dezelfde reden is er vooraf voldoende voorkennis om antwoord-alternatieven te formuleren. Het aantal vragen zal beperkt zijn en daarnaast zijn ze niet bijzonder complex. De mate van anonimiteit is hoger dan bij interviews en het kost de respondent minder tijd om mee te werken. Bovendien pleit de keuze om de breedte op te zoeken voor het gebruik van deze methode.

Mogelijke nadelen bij deze methode zijn mindere validiteit van de antwoorden, selectief geheugen van de respondent, sociaal wenselijke antwoorden en non respons. De validiteit van de antwoorden is dikwijls afhankelijk van de omstandigheden waarin vragen worden beantwoord. Omdat er professionals via hun zakelijke email worden benaderd over aan hun beroep gerelateerde zaken, zullen zij onder deze omstandigheden antwoorden geven die meer valide zijn dan wanneer bijvoorbeeld

²² Baarda, De Goede en Karmijn (2007)

iemand willekeurig wordt gevraagd naar zijn of haar drankgebruik in het verleden. Het gevaar van selectief geheugen van de respondent zal worden ondervangen door zo concreet mogelijke vragen te stellen. Sociaal wenselijke antwoorden kunnen beperkt worden door de vragen zo objectief mogelijk te stellen. Omdat de respondenten allen professionals zijn zal een filter om respondenten die sociaal wenselijke antwoorden geven achterwege gelaten worden. Bovendien is dit risico bij schriftelijke enquêtes beperkt. Het grootste risico zit bij dit onderzoek in de *mate van respons*. De uitdaging ligt in het zo wervend mogelijk introduceren van de enquête waarbij het belang van deelname wordt benadrukt en er uiteraard ook iets tegenover de deelname moet staan. Een potentieel nadeel bij schriftelijke enquêtes is onvolledig geretourneerde lijsten. Gelukkig is de techniek zo ver dat enquêtes via email en internet kunnen worden afgenomen, waardoor de drempel voor deelname lager ligt en de lijsten altijd volledig zullen zijn. Daarnaast heeft dit als voordeel dat de data automatisch al ingevoerd zijn.

Vanuit de breder gekozen insteek zou er een aardige spin off kunnen ontstaan. Door het grotere aantal ondervraagde zal een lijst ontstaan die laat zien waar, wanneer welk type gebiedsincubator is ingezet. Deze lijst zal in dit onderzoek niet een volledige afspiegeling van de werkelijkheid zijn, maar wellicht een eerste aanzet voor aanvullend onderzoek.

De keuze is op basis van het bovenstaande gevallen op een schriftelijke enquête die via Internet wordt ingevuld. De enquête bestaat uit drie delen: de *introdactie*, de *vragenlijst* en de *respondentenlijst*. In de volgende drie paragrafen worden deze uitgewerkt, toegelicht en/of verantwoord.

4.2 Introductie van de enquête

De introductie van de enquête bij de respondent is een belangrijk moment. Het invullen ervan kost tijd en daarom zal de respondent van het nut overtuigd moeten worden. Het hiervoor gesignaleerde risico van non-respons zal beperkt moeten worden door middel van een wervende introductie die boven alles ook helder is. Ook hierin heeft het "Basisboek enquêteren"²³ als hulpmiddel gediend.

Om te beginnen worden enkele voor de hand liggende zaken genoemd zoals *introdactie van de onderzoeker* en de *aanleiding*, het *belang* en de *doelstelling van het onderzoek* evenals de instantie van waaruit het onderzoek gedaan wordt, in dit geval Erasmus Universiteit Rotterdam, TU Delft en ING Real Estate.

Bij de introductie zal kort worden aangegeven wat er onder een gebiedsincubator wordt verstaan. De ideaaltypen worden daarbij bewust niet genoemd of uitgelegd omdat deze op een zo onafhankelijk mogelijke manier getoetst dienen te worden. Voorkennis bij de respondent hierover is daarbij niet gewenst.

Het *wervende* element zit in het signaleren van een belangrijk fenomeen dat nog niet helder in kaart is gebracht. Deelname aan de enquête is daarvoor van groot belang en daar tegenover staat dat de respondent een digitale kopie (pdf document) van de scriptie krijgt zodra deze is beoordeeld en van een cijfer is voorzien. Daarnaast wordt als extraatje een tegoedbon verloten onder de respondenten voor een lunch of diner voor twee in een echte gebiedsincubator.

²³ Baarda, De Goede en Karmijn (2007)

Om zoveel mogelijk vragen waardoor twijfel over deelname kan ontstaan vooraf te beantwoorden, zal ook uitgelegd moeten worden *wie er deelnemen* aan het onderzoek en hoe de respondent hierin past. Ook zal toegelicht moeten worden hoe er met de gegevens, onder andere met betrekking tot *anonimiteit* en *vertrouwelijkheid*, wordt omgegaan. Uiteraard moet verteld worden wanneer er teruggekoppeld wordt.

De introductie van de enquête is te lezen in bijlage E.

4.3 Constructie vragenlijst

Als de respondent ervoor gekozen heeft met de vragenlijst te beginnen, is het van belang de aandacht ook vast te houden. Het is immers zeer eenvoudig om het invullen te staken. De vragen moeten daarom helder en eenduidig zijn om irritatie te voorkomen. Heldere en eenduidige vragen lokken bovendien ook heldere en eenduidige en daarmee goed bruikbare respons op. Bij het opstellen van de vragenlijst is continu geschakeld tussen de onderzoeksvragen, de beleving van de respondent en voorwaarden om een goede analyse te kunnen doen. Dit is een vak apart.

4.3.1 Methode Baarda

Voor het opstellen van de vragenlijst zelf is ook het “Basisboek enquêteren”²⁴ geraadpleegd. De methode die daarvoor gehanteerd wordt bestaat uit *drie* hoofdonderdelen.

Het *eerste* onderdeel is het formuleren van de enquêtevragen. Dat begint met het operationaliseren van de gebruikte begrippen. Het hoofdbegrip in dit geval is de gebiedsincubator. Binnen dit begrip zijn meerdere dimensies te onderscheiden, afgeleid van de 5W+H vragen (zie 2.3.1). Aan ieder van deze dimensies kunnen meetbare factoren worden toegekend, de indicatoren. Zie hiervoor 4.3.2. Bij deze indicatoren horen vragen die aan de respondent gesteld worden. Het resultaat van dit eerste onderdeel is een schema waarin begrippen en dimensies, indicatoren en vragen zijn opgenomen.

Om verwerking en vergelijking van de gegevens werkbaar te maken, worden, als *tweede* onderdeel, bij in beginsel iedere vraag antwoord-alternatieven gegeven. De respondent zal een keuze moeten maken uit een aantal mogelijke antwoorden. Omdat de indeling van de antwoordalternatieven vastligt, moet van tevoren goed bedacht worden welke alternatieven geboden worden. In het geval van dit onderzoek, waarbij ideaaltypen getoetst worden op basis van parameters, bestaat er voldoende voorkennis om goede antwoordalternatieven te formuleren. Het resultaat is een nog niet definitief gestructureerde lijst met vragen met daarbij de antwoordalternatieven. Deze stap wordt in 4.3.3 beschreven.

Tot slot worden, als *derde* onderdeel, de vragen in modules gegroepeerd op onderwerp en op de juiste volgorde gezet. Het resultaat na dit derde onderdeel is de complete gestructureerde vragenlijst zoals de respondent deze ontvangen heeft.

4.3.2 Begrippen en dimensies

Als eerste zijn op basis van de gestelde doelen voor de enquête, de *begrippen* en *dimensies* opgesteld. In afwijking op de door Baarda, De Goede en Kalmijn beschreven

²⁴ Baarda, De Goede en Kalmijn (2007)

methode²⁵, zijn de indicatoren en enquêtevragen hier nog niet geformuleerd. Vervolgens zijn deze gegroepeerd in modules conform de parameters van de geconstrueerde ideaaltypen en pas *daarna* van indicatoren, vragen en antwoordalternatieven voorzien. De reden voor de afwijking van de methode Baarda is de grote overlap tussen de begrippen en de wens om vanuit de doelen, via de parameters van de geconstrueerde ideaaltypen tot een verdeling te komen. Met deze extra stap blijft de werkwijze helder. Per slot van rekening is het schema met begrippen, dimensies en vragen een *hulpmiddel* en geen doel op zich. In deze situatie heeft op deze wijze het middel beter kunnen helpen. Uiteindelijk heeft, conform de methode Baarda, alsnog een hergroepering plaatsgevonden en zijn de vragen gegroepeerd naar context, inhoud, actoren, middelen en proces zodat een prettige en heldere volgorde ontstaat voor de respondent. De tussenstap met de groepering volgens de parameters van de geconstrueerde ideaaltypen is de koppeling tussen de vragenlijst en de parameters waarmee de ideaaltypen zich van elkaar onderscheiden.

In 4.1 is als hoofddoel van deze toets geformuleerd het *verkrijgen van inzicht* in de praktijksituatie, waarbij de geconstrueerde ideaaltypen dienen als toetsingskader. Daarnaast willen we graag *leren van lessen* uit de praktijk in de vorm van een evaluatie van de ingezette gebiedsincubators. Zie hiervoor verder de hoofdstukken 5, analyse, en 6, conclusies en aanbevelingen.

De vragenlijst moet ertoe leiden dat de informatie wordt verkregen die de volgende vier doelen dient. Aan deze doelen zijn direct de begrippen en bijbehorende dimensies gekoppeld. Zoals reeds vermeld, worden indicatoren, vragen en antwoordalternatieven pas toegevoegd nadat een hergroepering heeft plaatsgevonden.

Doel 1: Afbakening van het onderzoek

De afbakening van het onderzoek zoals omschreven in 2.2 gebeurt op vier vlakken: de partij(en) van waaruit geredeneerd wordt, het type gebiedsontwikkeling, de fase in het gebiedsontwikkelingsproces en de fysieke focus. Hoewel deze afbakening in de steekproefselectie wordt toegepast, is een controle in de enquête wenselijk. Daarnaast zal deze afbakening iets soepeler gehanteerd worden in de steekproefselectie om zo meer data te verkrijgen voor het geval achteraf zou blijken dat de afbakening te eng is geweest. Filteren is altijd nog mogelijk in de analyse.

Het *eerste begrip* is *afbakening*. De dimensies bij dit begrip zijn partijen, type gebiedsontwikkeling, fase van de gebiedsontwikkeling en de fysieke focus.

Begrip	Dimensie
Afbakening	Partijen
	Type gebiedsontwikkeling
	Fase gebiedsontwikkeling
	Fysieke focus

Doel 2: Informatie over gebiedsincubators in de praktijk

In lijn met de doelstelling om inzicht te verkrijgen in hoe de gebiedsontwikkelaar met behulp van een speciale functie (gebiedsincubator) de ontwikkeling van een gebied tracht te versnellen en/of het resultaat te verrijken, is onderzoeksvraag C geformuleerd. Subvragen C1 tot en met C6 worden hier ingezet. Het verzamelen van informatie over gebiedsincubators in de praktijk dient om de ideaaltypen te toetsen. De parameters die het onderscheid tussen de ideaaltypen bepalen zijn daarbij indicatoren. Rondom deze

²⁵ Baarda, De Goede en Karmijn (2007)

indicatoren worden nog aanvullende indicatoren ingezet binnen de betreffende dimensie om afwijking van de ideaaltypen te verklaren en eventueel later parameters bij te stellen. Deze aanvullende indicatoren worden bepaald aan de hand van de zes vragen die de basis van de definitie vormen.

Het *tweede begrip* is *gebiedsinubator*. De dimensies bij dit begrip zijn actoren, inhoud, speelveld, doel, timing en methode.

Begrip	Dimensie
Gebiedsinubator	Actoren
	Inhoud
	Speelveld
	Doel
	Timing
	Methode

Doel 3: Reflectie op de gebiedsinubators in de praktijk

Naast de hiervoor verzamelde feiten over de gebiedsinubator is het minstens zo interessant om enkele vragen ter evaluatie te stellen. Om die reden is onderzoeksubvraag C7 geformuleerd: "Welke lessen zijn er geleerd van en welke ervaringen zijn er opgedaan met de inzet van de gebiedsinubator?" Daarmee kan achteraf het succes bepaald worden en suggesties voor de toekomst gedestilleerd worden. Een interessante optionele open vraag is een reactie te ontlokken op de titel en stelling "Met een incubator gaat het beter".

Het *derde begrip* is *reflectie*. De dimensies bij dit begrip zijn sterkten, zwakten, kansen, bedreigingen.

Begrip	Dimensie
Reflectie	Budget
	Effectiviteit
	Houding

Doel 4: Aanzet tot een overzicht van gebiedsinubators

De bovenstaande informatie zou in principe anoniem verkregen kunnen worden. Echter, vanwege enerzijds de wens om een aanzet te doen tot een lijst met gebiedsinubators en anderzijds de wens om de mogelijkheid te hebben om bij eventuele opmerkelijke constatering in de analyse een specifieke case nader te bestuderen, zal in plaats van anonimiteit vertrouwelijkheid nagevolgd worden. Dat betekent dat er toch enkele gegevens over de betreffende incubator gevraagd zullen worden zoals stad en naam van de gebiedsontwikkeling.

Het *vierde begrip* zou *profiel* kunnen heten. De dimensies bij dit begrip overlappen volledig met het begrip afbakening en is het profiel begrip derhalve niet als apart begrip behandeld.

De vier gestelde doelen voor deze enquête bevinden zich in meerdere, deels overlappende begrippen. Zo is er veel overlap tussen dimensies en factoren in de afbakening, feitelijke informatie over de gebiedsinubators en de reflectie. De dimensies en indicatoren blijken zelfs volledig binnen die van het begrip afbakening te vallen. In de uiteindelijke vragenlijst zijn de vragen opnieuw gegroepeerd naar onderwerp, zodat voor de respondent een zo natuurlijk mogelijke volgorde ontstaat.

4.3.3 Structuur

De volgorde van onderwerpen en vragen moet zodanig zijn dat deze voor de respondent zo natuurlijk mogelijk overkomt. De respondent moet vertrouwd raken met de enquête en wil liever niet direct de diepte in. Om die reden wordt de vragenlijst opgebouwd uit drie hoofdonderdelen: een algemeen en inleidend deel, een specifiek deel over de incubators en een afsluitend deel.

De bovenstaande structuur levert de volgende rangschikking van dimensies op:

Onderdeel	Dimensie
Algemeen	n.v.t.
Incubators	Actoren Inhoud Speelveld Doel Timing Methode
Afsluiting	n.v.t.

Algemeen

Het eerste onderdeel heeft qua vraagstelling een vrij nuchter karakter met als doel de respondent te *laten wennen* aan de vragenlijst. Van de respondent worden enkele gegevens gevraagd over het type instelling waarbij de respondent werkzaam is en de betrokkenheid bij gebiedsincubators. Dit is tevens de gelegenheid om te vragen wat de gebruikte term voor het verschijnsel gebiedsincubator is binnen de organisatie waar de respondent werkzaam is. Indien de respondent aangeeft niet bij gebiedsincubators betrokken geweest te zijn, is beantwoording van de vragen daarover zinloos. De respondent wordt doorverwezen naar de afsluitende vragen, die wederom een algemeen karakter hebben.

Incubators

Dit onderdeel omvat de specifieke vragen over praktijkcases waarbij de respondent betrokken is geweest. In lijn met het eerste in 4.3.2 geformuleerde doel, bevatten de vragen in dit onderdeel de afbakening van het onderzoeksgebied. Uit onzekerheid over de respons, maar ook vanuit nieuwsgierigheid wat er net buiten het onderzoeksgebied plaatsvindt, is er niet zozeer sprake van een filter, maar van een *toets*. Dit biedt de mogelijkheid om te zien hoe het afgebakende onderzoeksgebied zich verhoudt tot wat zich in de omgeving ervan bevindt. Zo is bijvoorbeeld een uitspraak te doen over de keuze voor de beperking tot centrumplannen en transformatiegebieden. De specifieke vragen en de onderzoeksvraag C. De dimensies zijn vanuit de 5W+H vragen opgesteld en zijn achtereenvolgens: actoren, inhoud, speelveld, doel, timing, methode. Per dimensie worden de indicatoren bepaald en de bijbehorende vragen en antwoordalternatieven geformuleerd. De volgorde van de vragen is niet prettig en niet duidelijk voor de respondent, maar wel bruikbaar om tot de vragen te komen. Het omvormen naar een prettige vragenlijst gebeurt in 4.3.5.

Afsluiting: “Tot slot”

Het onderdeel afsluiting wordt ook voorgeschoteld aan de respondenten die niet bij de inzet van gebiedsincubators betrokken zijn geweest. Daarmee zijn zij wel in staat om de afsluitende vragen te beantwoorden. Deze zijn vooral waarderend van aard. Er worden vragen gesteld over met welk doel men een gebiedsincubator zou inzetten of om welke reden vooral niet.

4.3.4 Indicatoren, vragen en antwoordalternatieven

Per dimensie zijn indicatoren met bijbehorende vragen opgesteld met daarbij de antwoordalternatieven. Er zijn 51 vragen opgesteld. Het is niet zinvol om iedere vraag en ieder antwoordalternatief hier en nu te beargumenteren. Wel is hieronder een *voorbeeld* gegeven van de eerste indicator en vraag bij de dimensie ‘actoren’ van het onderdeel ‘incubators’.

Onderdeel: Incubators
Dimensie: Actoren (Wie?)

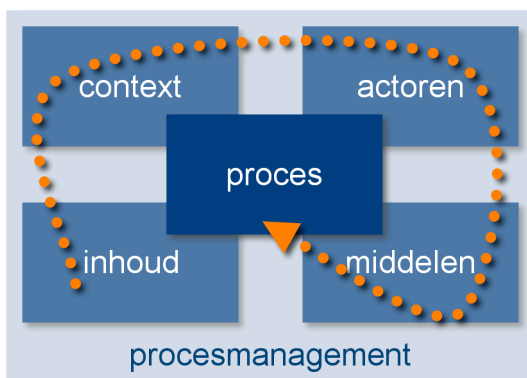
Indicator	Vraag	Antwoordalternatieven
Gebiedsontwikkelaar	A01	Wie is/zijn in de betreffende gebiedsontwikkeling aan te merken als sturende partijen? <u>Meerdere opties mogelijk</u> Centrale overheid Provincie Gemeente Projectontwikkelaar Corporatie Belegger Financier Aannemer Adviseur Commerciële ondernemer Culturele ondernemer/stichting Anders, namelijk ...

Bij de indicator ‘gebiedsontwikkelaar’ gaat het erom om vast te stellen wie de door de respondent als gebiedsontwikkelaar wordt gezien. Dat kan één partij zijn, maar dat kunnen er ook meerdere zijn. Als antwoordalternatief zijn de meest gebruikelijke betrokkenen gegeven, maar de respondent kan ook zelf nog anderen toevoegen. Deze vraag is van belang bij het toetsen in hoeverre de geconstrueerde ideaaltypen in zuivere vorm in de praktijk voorkomen.

De complete lijst met onderdelen, dimensies, indicatoren, vragen en antwoordalternatieven is opgenomen in bijlage D.

4.3.5 Ordening enquêtevragen

De verdeling die is ontstaan vanuit de 5W+H vragen is voor het opstellen van de vragen van grote waarde geweest. Er is echter een vragenlijst ontstaan die niet in die volgorde aan de respondent kan worden voorgelegd omdat deze verwarrend is. Er is behoefte aan een kapstok om een logische volgorde van de vragen te maken. Hoewel het *model* voor stedelijke gebiedsontwikkeling van Van 't Verlaat²⁶ voor de constructie van de ideaaltypen niet de juiste houvast bood, is het model zeer geschikt om de enquêtevragen te ordenen. Het model biedt een *verdeling in thema's* die in een volgorde te zetten zijn die voor de respondent als prettig wordt ervaren.



De volgorde zou als volgt moeten zijn. Na beantwoording van de eerste algemene vragen over de respondent zelf komt de inhoud aan de orde. Om welke gebiedsincubator gaat het? Wat zijn de eigenschappen? Vervolgens komen vragen over

²⁶ Van 't Verlaat (2007)

de context. Waar bevindt de gebiedsincubator zich? Wat zijn kenmerken van de gebiedsontwikkeling waarin de gebiedsincubator zich bevindt? Wat is de relatie tussen de gebiedsincubator en de gebiedsontwikkeling?

Daarna is het tijd om vragen te stellen over de betrokkenen. Wie zijn de stakeholders? Voor wie is het bedoeld? Wie draagt het risico? Inmiddels is het tijd geworden om, nu we weten wie er de belangrijke spelers zijn, de gevoelige vragen te stellen over budgetten. De vraag over de hoogte van het budget wordt bewust niet gesteld omdat dit vaak gevoelig ligt. De optie 'weet ik niet' of 'is vertrouwelijk' zouden geboden moeten worden. Vergelijkbaarheid wordt daarmee erg lastig. Toch zou het interessant zijn om alle budgetten te kennen. Wellicht zou een uitspraak mogelijk zijn over wat een gebiedsincubator kost in relatie tot de totale stichtingskosten van een gebiedsontwikkeling. De moeilijkheid zit echter in het bepalen van de meeropbrengsten als gevolg van de inzet van een gebiedsincubator.

Nu is de respondent klaar om de vragen over het proces te beantwoorden. Hier komen vooral vragen over besluitvorming, doelen en tijd aan de orde. Tot slot bieden de afsluitende vragen wat verkoeling en kan men feedback geven.

De hiervoor beschreven volgorde resulteert in de vragenlijst zoals deze hieronder staat.

Algemeen

- Bij welk type instelling bent u werkzaam?
- Welk type functie vervult u?
- Bij de inzet van hoeveel verschillende gebiedsincubators bent u vanuit uw functie betrokken geweest?
- Hoe worden gebiedsincubators binnen uw organisatie genoemd?

Inhoud

- Wat is de naam van de gebiedsincubator?
- Wat is het hoofdtype van de gebiedsincubator?
- Wat is de hoofdfunctie van de gebiedsincubator?
- Wat is het type ingreep dat gedaan is/gaat worden?

Context

- In welke gemeente bevinden de betreffende gebiedsontwikkeling en de gebiedsincubator zich?
- In welke gebiedsontwikkeling bevindt de betreffende gebiedsincubator zich?
- In welk type gebiedsontwikkeling bevindt de gebiedsincubator zich?
- Welke functies bevinden zich in de betreffende gebiedsontwikkeling aan?
- Hoe groot is het programma (in m² BVO) van de betreffende gebiedsontwikkeling?
- In welk jaar is/was de start van de realisatie van de gebiedsontwikkeling?
- In welk jaar wordt/werd de gebiedsontwikkeling voltooid?
- In welke fase bevindt de betreffende gebiedsontwikkeling zich?
- Wat is de positie van de gebiedsincubator ten opzichte van het programma?
- Wat is de relatie tussen de gebiedsincubator en de gebiedsontwikkeling?

Actoren

- Wie is/zijn in de betreffende gebiedsontwikkeling aan te merken als sturende partijen?
- Wie markeert u als directe belanghebbende in de gebiedsincubator?
- Wie markeert u als indirecte belanghebbende in de speciale functie?

- Wie zijn de doelgroep van de speciale functie?

Middelen

- Wie faciliteert/faciliteren de gebiedsincubator?
- Wie draagt/dragen het financiële risico van de gebiedsincubator?
- Wie exploiteert/exploiteren de gebiedsincubator?
- Hoe is de bijdrage van middelen (tijd/geld/grond/etc.) vanuit de overheid ontstaan?
- Hoe is de bijdrage van middelen (tijd/geld/grond/etc.) vanuit de markt ontstaan?
- Wat is de stand van zaken met betrekking tot het budget van de gebiedsincubator?

Alleen indien budget ontoereikend of overschreden is:

- Hoe wordt dit budget probleem opgelost?

Proces

- Wie is initiatiefnemer van de gebiedsincubator?
- Wat is de oorsprong van het initiatief?
- In welk jaar is het initiatief ontstaan?
- In welk jaar wordt/werd het initiatief publiek gemaakt?
- In welk jaar wordt/werd de gebiedsincubator geopend?
- Is het moment van opening op enig moment bewust vervroegd geworden?
- Is/was de gebiedsincubator in eerste instantie tijdelijk?

Alleen als tijdelijkheid met 'Ja' is beantwoord:

- In welk jaar zal/zou de gebiedsincubator in eerste instantie sluiten?
- Is de gebiedsincubator nog steeds tijdelijk?

Alleen als initiatief nog steeds tijdelijk is:

- In welk jaar zal de gebiedsincubator uiteindelijk sluiten?
- Wat was het beoogde effect van de gebiedsincubator?
- In hoeverre is het beoogde effect van de gebiedsincubator bereikt?
- Wat is/was de houding vanuit de overheid ten opzichte van de gebiedsincubator in verschillende fasen?
- Wat is/was de houding vanuit de markt ten opzichte van de gebiedsincubator in verschillende fasen?
- Waar is de initiële besluitvorming ontstaan over de gebiedsincubator?
- Wat heeft de doorslag gegeven in de besluitvorming over de gebiedsincubator?

Tot slot

- Zou u pleiten voor grondig onderzoek naar de inzet van gebiedsincubators als aanjager in gebiedsontwikkeling?
- Met welk doel zou u een gebiedsincubator inzetten?
- Om welke reden zou u een gebiedsincubator niet inzetten?
- Hoe beoordeelt u de stelling "Met een incubator gaat het beter"?
- Indien u wenst, kunt hieronder opmerkingen en/of suggesties geven.
- Indien u hieronder uw email adres invult, ontvangt u een digitaal exemplaar van het onderzoeksrapport zodra dit gereed is.

4.4 Verantwoording steekproef

Representativiteit is altijd een punt van aandacht en zorg bij onderzoek, en zeker ook in het geval van dit onderwerp. Het bestuderen van cases levert zeer interessante informatie op, maar is niet noodzakelijkerwijs geldig voor andere cases. Gezien het verkennende karakter van de vraagstelling, ligt het voor de hand om zo breed mogelijk informatie te verzamelen, maar het is tegelijkertijd lastig in te schatten hoe groot de populatie is van personen die te maken hebben met incubators in gebiedsontwikkeling.

Tot op zekere hoogte komt de gekozen methode – noodzakelijkerwijs – neer op schieten met hagel, maar wel op een plek waar veel potentieel wild rondloopt. Dat wil zeggen dat de *doelgroep* zich bevindt onder *personen* die zich met *vastgoed* bezig houden. Daarbij is het wenselijk om personen met verschillende achtergronden te benaderen, namelijk vanuit de overheid, vanuit de markt en de advieshoek. Om deze personen te traceren zijn de volgende *bronnen* gebruikt.

- De *Gids Gemeentebesturen 2008*²⁷: deze bevat de algemene email adressen van alle gemeenten in Nederland.
- De uitgave *De Marktleiders 2007/2008*: deze bevat algemene email adressen van onder andere corporaties, projectontwikkelaars, vastgoedbeleggers, vastgoedfinanciers, vastgoedadviseurs.²⁸

Bij deze eerste twee bronnen is het hagelschot gehalte vrij hoog omdat er vanuit wordt gegaan dat de uitnodiging voor deelname aan de enquête naar de juiste persoon wordt doorgestuurd. De volgende drie bronnen zijn directer gericht op de relevante personen.

- Het *relatiebestand van ING Real Estate*: Uit dit bestand is een selectie gemaakt van personen die te maken zouden kunnen hebben met gebiedsontwikkeling en mogelijk gebiedsincubators.
- Het *MCD netwerk*: In dit netwerk is te verwachten dat iedereen met gebiedsontwikkeling te maken heeft (gehad). De bereidheid om mee te werken ligt wellicht dan ook iets hoger dan bij degenen die met hagel worden geraakt.
- De *eigen contacten*: Voor de beperkte selectie die hieruit is gemaakt geldt hetzelfde als voor het MCD netwerk.

Om de motivatie te bevorderen is een prijs verloten. De prijs is een lunch voor twee personen in een echte gebiedsincubator. Daarnaast ontvangt iedereen die daarin belangstelling heeft getoond een digitaal exemplaar van dit rapport.

4.5 Techniek

De vragenlijst die in het afgelopen hoofdstuk is gepresenteerd, is in het *software programma NetQ 6.0* ingelezen en verder bewerkt. NetQ is een web-based softwarepakket waarmee digitale enquêtes uitgevoerd kunnen worden. Vragenlijsten en adresbestanden kunnen hierin worden ingelezen en bewerkt. Vanuit NetQ worden de uitnodigen en herinneringen verstuurd. Alle respons wordt door NetQ bijgehouden en kan geëxporteerd worden naar Microsoft Excel en het in de wereld van de statistiek

²⁷ SDU (2007)

²⁸ Building Business (2007)

vermaarde softwarepakket SPSS. De huidige techniek heeft het urenlang invoeren van gegevens overbodig gemaakt, zodat direct overgegaan kan worden op het analyseren van de data. Voor deze enquête zijn zowel Microsoft Excel 12 als SPSS 16 gebruikt.

Ideatypenmodel.xls

ID	Risico	Programma	Positie	Impact	Timing	Type	Score	Type	Type											
3	4884	A	A	2	2	S	2,08	2,77	1,15	1,00	0,69	1,62	0,92	27	S	0	1	0	0	0
4	4884	A	A	2	2	S	2,00	2,85	1,15	1,00	0,50	1,15	1,38	31	D	1	1	0	0	0
5	4884	A	A	2	2	S	0,69	3,23	2,08	1,00	2,54	1,15	1,38	42	S	0	0	1	1	0
6	4884	A	A	2	2	S	2,08	3,92	0,00	1,00	1,00	1,00	3,92	66	S	0	0	0	0	0

Maks20080712afgerond incubators (ook-2 en 3 beta)werk.keuz (Database) - SPSS Data Editor

Context_1_04	Context_1_04	Context_1_04	Context_1_04	Context_1_04	Context_1_04	Context_1_04	Context_1_04	Context_1_04	Context_1_04	Context_1_05	m2BEVO	Context_1_06	wanneerstart	Context_1_07	Context_1_08	Context_1_0
52	Ja	Nee	Ja	1,00	Ja	Ja	Ja	Ja	5,00	Nee	Nee 25.000 - 49...	< 50.000	2012	=> 2011	2014	Haalbaarheid... is toegev...
53	Ja	Nee	Nee	1,00	Nee	Nee	Nee	Nee	2,00	Nee	Ja > 500.000 m²	> 100.000	2009	2006-2010	2015 of later	Initiatief... is toegev...
54	Ja	Nee	Nee	1,00	Nee	Nee	Nee	Nee	1,00	Nee	Nee <10.000 m²	< 50.000	2009	2006-2010	2011	Initiatief... heeft zic...

NETQ - Microsoft Internet Explorer
Adres: https://netq.tuadelft.nl/nq_dmfuseaction=general.screen

Wijzig vraag - In welk type gebiedsontwikkeling bevindt de gebiedsincubator zich?

De in **wet** aangegeven velden zijn verplicht. U kunt bladeren door middel van de tabbladen.

Naam	Algemeen	Details	Ti	Vraag
Jwielink - incubator definitief				

Variabele	U	B	A
graafstroom.nl	1	0	0
ente@graffertip.nl	1	1	1
eldenzaal.nl	1	0	0
ente@elst-wijhe.nl	1	0	0
ente@mmen.nl	1	0	0
ente@onderbanken.nl	1	0	0
juis@oosterhout.nl	1	1	1
postflakke.nl	1	0	0
ente@oostgelne.nl	1	1	1
ente@ooststellingwerf.nl	1	0	0
jus@oostzaan.nl	1	0	0
ente@opmeer.nl	1	0	0
ente@opsterland.nl	1	0	0
ente@oss.nl	1	0	0
oud-beijerland.nl	1	0	0

5 ANALYSE

5.1 Inleiding

Vroeg in de ochtend van 26 juni had de uitnodigingen voor deelname aan de enquête verstuurd zullen worden. Na de laatste presentatie in groepsverband op de faculteit, zodat feedback nog verwerkt kon worden in de vragenlijst, maar voor 30 juni, omdat dan de schoolvakanties in de regio Noord begonnen. En liefst ook voor de geboorte van onze derde zoon. Deze strakke planning is niet gehaald omdat Philip graag op 25 juni al ter wereld kwam, drie dagen voor zijn uitgerekende datum. De enquête moest uiteraard even wachten.

Uiteindelijk zijn op 1 juli 2008 per email 2212 uitnodigingen verstuurd. Al gauw bleken 211 adressen niet (meer) te bestaan. Daarnaast ontving ik 103 "Out of office" berichten. Het aantal benaderde personen kwam daarmee in totaal op 2001. De verdeling naar type instelling is als volgt:

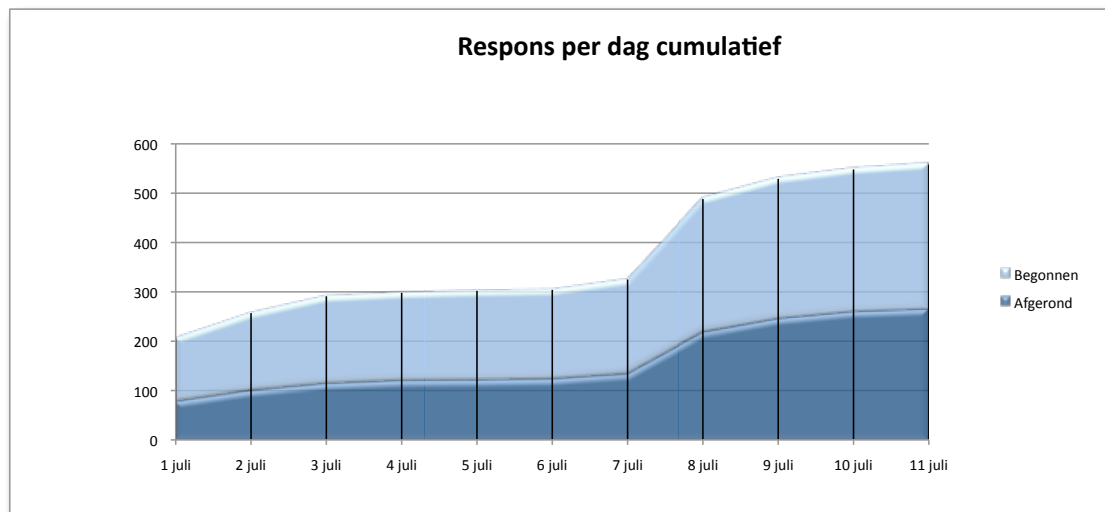
- Circa 500 (25%) werkzaam bij *gemeenten* waarvan 442 naar de algemene mailadressen van gemeenten
- Circa 500 (25%) werkzaam bij *projectontwikkelaars* waarvan 101 bij ING
- Circa 500 (25%) werkzaam bij *adviseurs*
- Circa 500 (25%) werkzaam bij *overige instanties* zoals beleggers, financiers, ondernemers

De 2001 benaderde personen zijn verdeeld in twee panels:
Een hoofdpanel van 1900 personen en een ING panel van 101 personen.

Op dinsdagochtend 8 juli is een herinnering gestuurd. Deze heeft een behoorlijk effect gehad op de respons. Aan het eind van de avond op 11 juli is de ontvangen respons verzameld en kon de verwerking beginnen. De uiteindelijke sluiting is pas 25 augustus. De vragenlijsten die na de einddatum van 11 juli zijn ingevuld worden nog als toets naast de uitkomsten in dit rapport gelegd.

5.2 Respons

Het verloop van de respons is in de grafiek hieronder weer te geven. Het effect van de herinnering op 8 juli is duidelijk zichtbaar.



	Totaal	%	Extern	%	ING	%
Benaderd	2001	100%	1900	100%	101	100%
Begonnen	558	28%	500	26%	58	57%
Afgerond	262	13%	215	11%	47	47%
Geen incubator	152	8%	131	7%	21	21%
Wel incubator*	116	6%	90	5%	26	26%

* In totaal zijn door 110 respondenten 116 incubators behandeld.

Van de 558 die begonnen zijn, zijn er 296 vroegtijdig gestopt met invullen. Ruim de helft deed dat zonder überhaupt één vraag in te vullen. Een kwart stopte na de eerste vier algemene vragen en de rest gedurende de overige vragen. Bij het invullen van de locatie had 6% er geen zin meer in en 5% haakte af bij het zien van de vragen over de planning. Eén individu had nonsens ingevuld, maar wel alle vragen beantwoord. Deze is uiteraard niet meegenomen in de verdere analyse.

ING panel

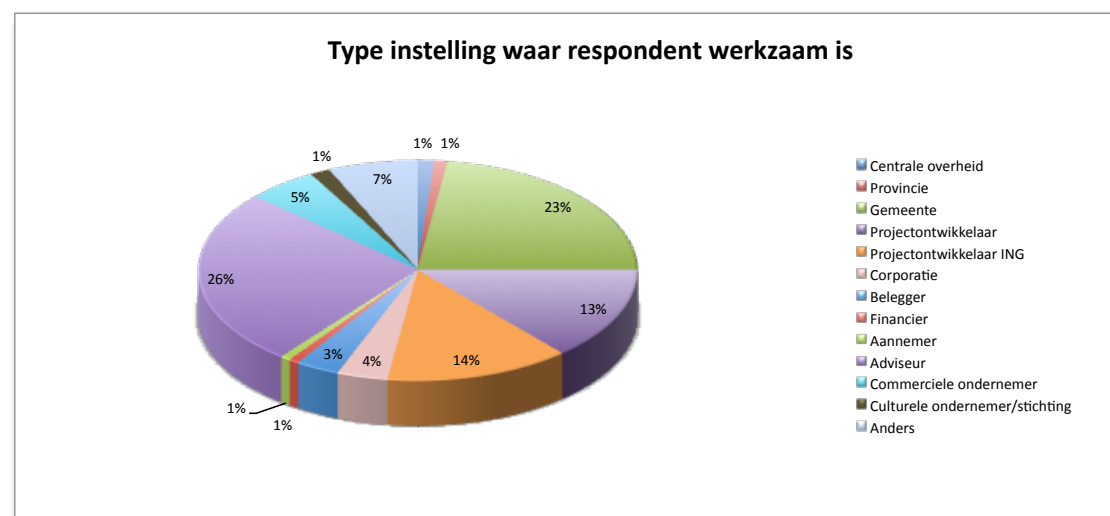
De verdeling binnen het ING panel is als volgt:

- 11 projectontwikkelaars
- 9 projectmanagers
- 3 projectdirecteuren
- 8 accountmanagers
- 9 LAB (marketing, research & concepts)
- 1 directielid
- 4 adjunct directeuren
- 2 acquireurs

De respons lag bij het ING panel een stuk hoger. Dat is logisch, gezien het feit dat het collega's zijn. Bovendien waren er 17 van de 101 'out of office' en een aantal heeft per mail of via een andere weg laten weten dat zij de vragenlijst niet konden invullen. Slechts een enkeling heeft helemaal niet gereageerd.

Deelname per type instelling

Van de 558 respondenten die de vragenlijst hebben opgestart hebben er 404 antwoord gegeven op de vraag bij welk type instelling zij werkzaam zijn. De percentages in de respons van de drie grootste groepen komen vrij goed overeen met de percentages van



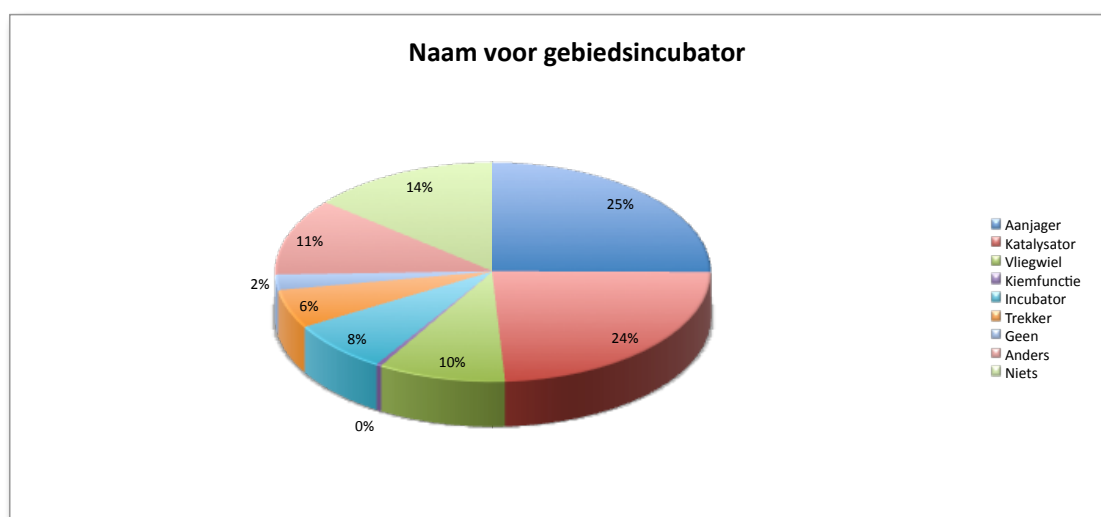
de benaderde personen: gemeente 23% vs. 25%, ontwikkelaars 27% vs. 25% en adviseurs 26% vs 25%. Bij de ontwikkelaars moet worden opgemerkt dat de helft van de respondenten bij ING werkt. Bij de respondenten die uiteindelijk de hele vragenlijst hebben afgerond, ligt de verdeling iets anders. De ontwikkelaars blijken iets beter vol te houden, te verklaren uit de relatief trouwere respons van de ING-ers. Van de respondenten die begonnen zijn, heeft onder de gemeenten 60% de vragenlijst afgerond, onder de adviseurs 66% en onder de ontwikkelaars 75%. De drie aannemers die zijn begonnen hebben geen van allen de vragenlijst afgerond en de drie financiers alle drie wel.

5.3 Resultaat

5.3.1 Inhoud

Een passende term

Een aardige wetenswaardigheid is onder welke naam de gebiedsincubator in de praktijk voorkomt. De 262 respondenten die de vragenlijst hebben afgerond vonden het volgende:

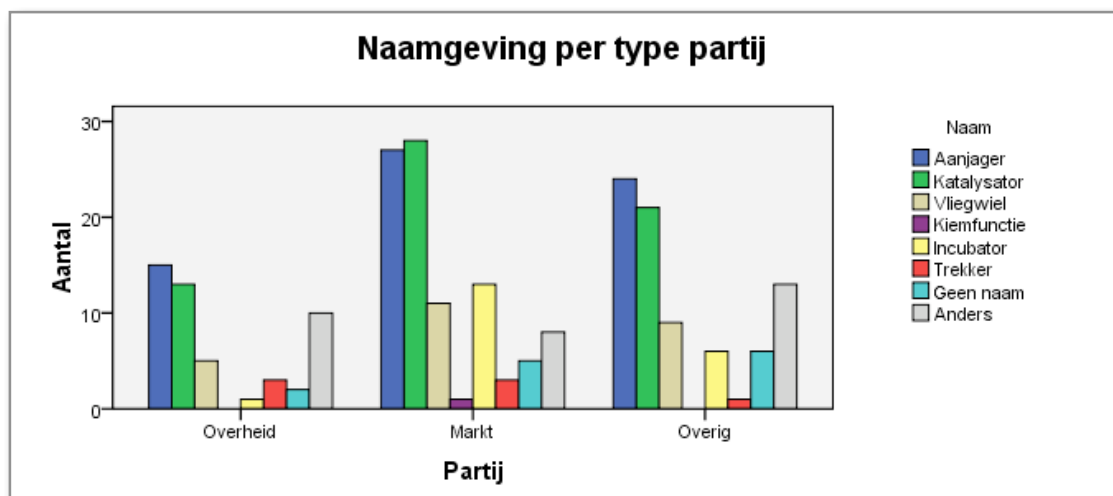


De termen *'aanjager'* en *'katalysator'* komen het meest voor, bij overheid, markt en daarbuiten overal in gelijke mate. De term *'vliegwiel'* komt minder vaak voor, maar wordt wel door iedereen gebruikt. Opvallend is dat er slechts één keer *'kiemfunctie'* wordt genoemd en dat dit door een marktpartij is. Deze term wordt door VROM één keer genoemd in *'Reiswijzer Marktpartijen & Gebiedsontwikkeling'*. Wat verder opvalt, is dat de term *'incubator'* met name door de markt en bij overige niet-publieke partijen wordt gebruikt en amper door de overheidspartijen. Een verklaring kan liggen in het feit dat de incubator bij overheden vaak wordt gebruikt als afkorting voor business-incubator, een broedplaats voor startende ondernemingen.

De term *'trekker'* is per abuis niet in de keuze opties in de vragenlijst opgenomen. Uiteindelijk hebben zes respondenten bij de optie *'anders, namelijk...'* zelf deze term ingevuld. Vijftien respondenten gebruiken geen specifieke naam.

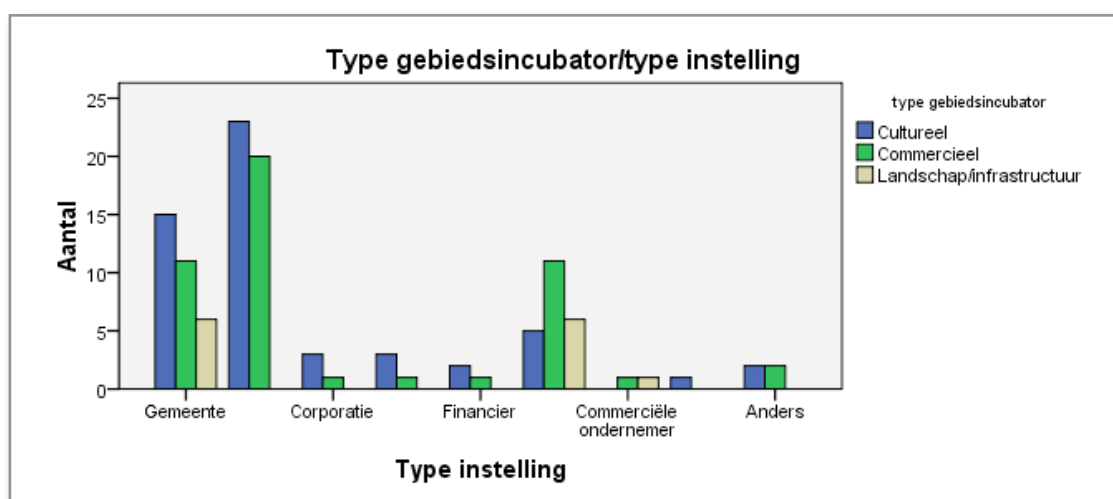
Ook is het interessant welke andere termen er gebruikt worden. Er zijn voor de hand liggende, algemene termen zoals *'centrale functie'*, *'pioniersfunctie'* en *'tijdelijke voorziening'*. Sommigen zijn dermate specifiek dat ze niet voldoende de lading dekken voor gebiedsincubators in het algemeen, maar ze zijn wel te koppelen aan de

ideaaltypen. Aardige voorbeelden zijn *'initiator'*, *'trafficaanjager'* en *'plaatsmaker'*. Tien respondenten hebben een persoon of beroepsfunctie als *gebiedsincubator* genoemd.



Hoofdtype

De verdeling tussen de hoofdtypen *'cultureel'*, *'commercieel'* en *'landschap/infrastructuur'* is niet schokkend: 54 cultuur, 48 commercieel en 13 landschap. Bij zowel de culturele als de commerciële gebiedsincubators valt op dat bij de vraag wat de specifieke functie is, er meer dan de helft van de respondenten gebruik heeft gemaakt van de *'anders, namelijk...'* optie. De *diversiteit* aan functies is *groot*: bibliotheken, kunsparken, nachtclubs aan de culturele zijde en kantoren, woningen en zorg aan de commerciële zijde. Enkele functies, zoals bijvoorbeeld kantoren en woningen, hadden als standaard optie in de vragenlijst opgenomen moeten zijn. Deze lagen voor de hand. Bij de landschaps-gebiedsincubators overheerste de natuur en water. Bij de keuze opties waren ook *'brug'*, *'station openbaar vervoer'* en *'halte openbaar vervoer'*. Geen van deze drie is door iemand gekozen.



Type ingreep

Uit de antwoorden op het *type ingreep* zijn geen interessante conclusies te trekken. Tijdelijke nieuwbouw en tijdelijke uitbreiding zijn schaars. De verdeling nieuwbouw – renovatie – uitbreiding is 50% - 40% – 10%. Deze verdeling is, net als de verdeling permanent – tijdelijk, gelijk bij overheid markt en de overige partijen. Er is hier weinig spannends op te merken.

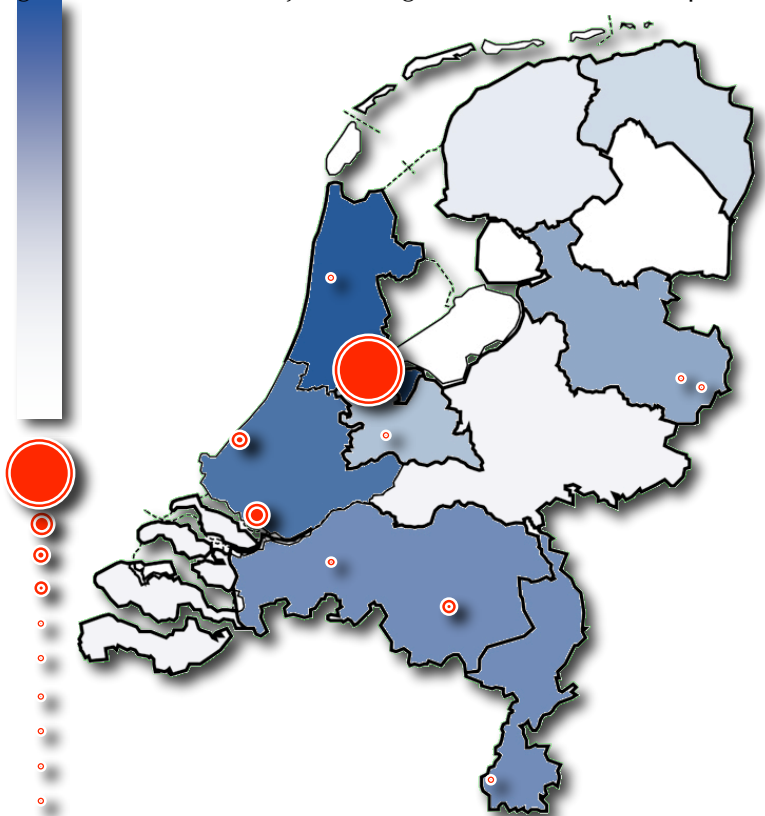
5.3.2 Context

Locatie

De door de respondenten ingevulde incubators zijn als volgt over Nederland verspreid:

- Noord Holland 40
- Zuid Holland 26
- Noord Brabant 13
- Limburg 13
- Overijssel 9
- Utrecht 6
- Groningen 4
- Friesland 2
- Gelderland 1
- Zeeland 1
- Drenthe 0
- Flevoland 0

- Amsterdam 31
- Rotterdam 11
- Den Haag 8
- Eindhoven 7
- Utrecht 4
- Enschede 4
- Maastricht 4
- Hengelo 3
- Breda 3
- Alkmaar 3



Type gebiedsontwikkeling

In de afbakening van dit onderzoek is in 2.2 gesteld dat alleen naar *centrumplannen* en *binnenstedelijke herstructurering* gekeken zou worden. De vraag tot welk type de gebiedsontwikkeling behoort is als volgt beantwoord:

- Binnenstedelijke herstructurering 52 (45%)
- (Boven)regionale gebiedsontwikkeling 17 (15%)
- Centrumplan 15 (13%)
- Uitleggebieden 13 (11%)
- Bedrijventerrein 12 (11%)
- Herstructurering Woningbouw 6 (5%)

Opvallend is de hoge score op (boven)regionale gebiedsontwikkeling. Analyse van de gebiedsontwikkelingen die aan deze antwoorden gekoppeld waren, leert dat er slechts zeven gebiedsontwikkelingen echt (boven)regionaal waren. De rest betrof binnenstedelijke herstructurering. Een duidelijke toelichting op deze door VROM bedachte verdeling was achteraf toch verstandig geweest. De betrouwbaarheid van de overige antwoorden op deze vraag is wellicht ook minder goed. Bij handmatige correctie blijkt dat nagenoeg alles ten goede komt aan binnenstedelijke herstructurering. Het correcte percentage wordt daarmee 52%. *Samen met de centrumplannen is het afgebakende onderzoeksgebied, op basis van de in deze enquête behandelde gebiedsontwikkelingen, 65% van het totaal. Daarmee is de meerderheid gedekt.*

Programma van de gebiedsontwikkeling

Hierna volgen in het kort enkele gegevens over de kenmerken van de gebiedsontwikkelingen die behandeld zijn.

De verschillende oppervlakten programma die als optie waren gegeven zijn allen vrijwel evenveel aangekruist zodat er geen opvallendheden gevonden zijn anders dan dat de verdeling schijnbaar goed gekozen is. Er zijn geen opmerkelijke dingen waar te nemen als de oppervlakte in verband wordt gebracht met andere variabelen.

In minder dan 20% van de behandelde gebiedsontwikkelingen bevatte het programma geen woningen. Helaas is er een kleine fout in de antwoordalternatieven geslopen. Bij de optie 'anders, namelijk...' is het helaas niet mogelijk dit aan te vullen. De informatie die daarmee niet verkregen is, is niet essentieel voor dit onderzoek.

De fase waarin de gebiedsontwikkelingen zich bevinden

Van de door de respondenten behandelde gebiedsincubators bevindt de gebiedsontwikkeling bij meer dan de helft (56%) zich in de realisatiefase en ruim een kwart (28%) in de haalbaarheidsfase. De initiatiefase en de beheerfase zijn minder sterk vertegenwoordigd met respectievelijk 10% en 6%.

5.3.3 Actoren

Sturende partij(en)

Volgens verwachting worden gemeente en ontwikkelaar met stip uitgeroepen tot sturende partij in de gebiedsontwikkeling. Het zwaartepunt ligt bij de gemeente. Op de derde plaats staan de corporaties.

Shareholders (belang in)

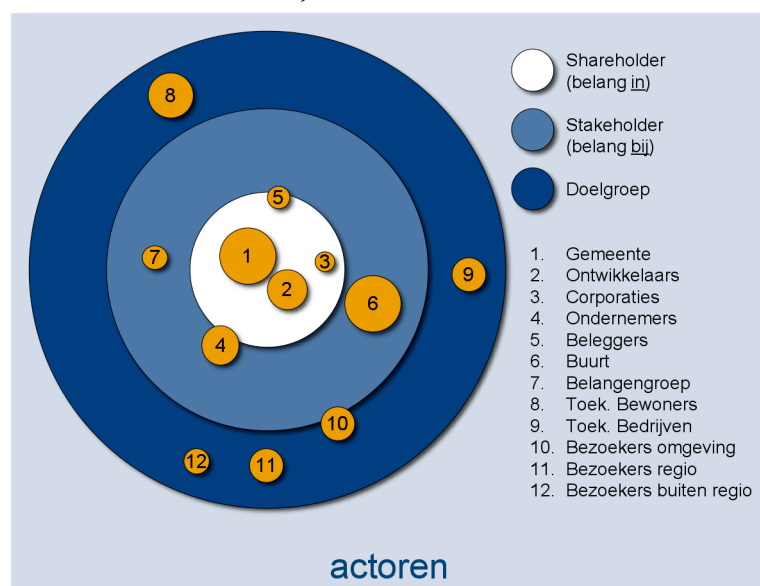
Ook hier volgen de resultaten het verwachtingspatroon. De gemeente staat wederom aan kop, gevolgd door de projectontwikkelaars. Echter, een verschil met de sturende partijen is dat hier ook beleggers en ondernemers hoog scoren. Vanuit hun eigendomspositie of sterke aanwezigheid hebben zij wel een belang bij de ontwikkeling, maar dragen niet direct mee in het risico van de gebiedsontwikkeling.

Stakeholders (belang bij)

De shareholders hebben belang bij de ontwikkeling in de zin dat zij direct de gevolgen ervan ondervinden. Het is dan ook niet verwonderlijk dat vooral bewoners en belangengroepen als stakeholder worden aangemerkt. De ondernemers en beleggers horen bij de shareholders, maar zitten dicht tegen de stakeholders aan.

Doelgroep

Als doelgroep wordt verreweg het meest de toekomstige bewoner aangevinkt (door ca. 70%), op enige afstand gevolgd door met nagenoeg gelijke score de



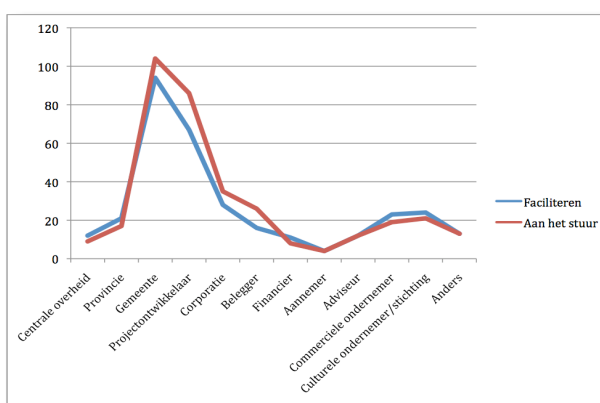
huidige bewoner, de toekomstige bezoeker uit de omgeving en de toekomstige bezoeker uit de regio (allen door ca. 55%). Huidige en toekomstige bedrijven volgen op de voet. Markt en overheid behoren nauwelijks tot de doelgroep. Helaas heeft ook deze vraag te maken met de technische onvolkomenheid dat bij de optie 'anders, namelijk...' geen alternatief ingevuld kan worden.

In een schema ziet deze verdeling er zo uit als in de figuur hierboven. Gemeenten, ontwikkelaars en corporaties zitten aan het stuur. Zij vormen de kern. Buurt, ondernemers en belangengroepen waken voor hun belangen en zitten in de tweede schil. Toekomstige gebruikers zijn nog niet bekend of nog niet betrokken genoeg. Het belang van bezoekers is minder individueel. Zij zitten in de buitenste schil.

5.3.4 Middelen

Wie faciliteert de gebiedsincubator

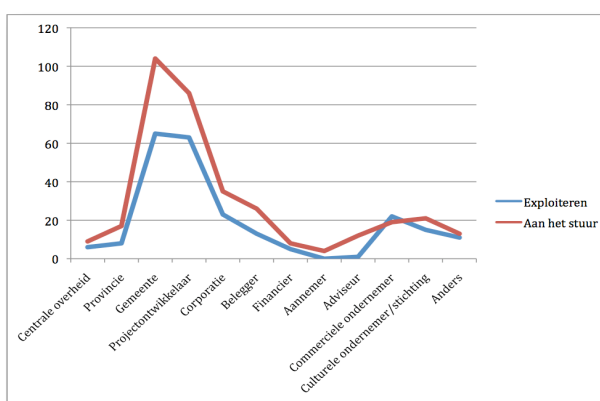
Vergelijking van de antwoorden op de vraag wie de gebiedsincubator faciliteert (met geld, grond, mensen, etc.) met de antwoorden op de vraag wie sturend is in de gebiedsontwikkeling levert de grafiek hiernaast op. Hieruit kan opgemaakt worden dat in de meeste gevallen de sturende partij ook de faciliterende is.



Wie exploiteert de gebiedsincubator

Gek genoeg laat de vergelijking tussen sturende partij en exploiterende partij een zelfde grafiek zien, hetzij enigszins afgestompt ter plaatse van gemeente en ontwikkelaar. De verwachting was dat vooral ondernemers, commercieel en cultureel, hier hoog zouden scoren.

Verklaringen voor het ontstane beeld kunnen enerzijds liggen in het feit dat de sturende partijen de controle over de gebiedsincubator willen behouden en zo betrokken mogelijk blijven en anderzijds in de mogelijkheid dat de vraagstelling niet helder genoeg is geweest. Het gaat bij deze vraag om de exploitatie van de functie, niet alleen die van het vastgoed.



Ontstaan van bijdragen markt en overheid

Het ontstaan van bijdragen aan de gebiedsincubator vanuit markt en overheid is hieronder in een tabel gezet. De getallen zijn antwoord op de vraag 'Hoe is de bijdrage van middelen (tijd/geld/grond/etc.) vanuit de overheid/markt ontstaan?'. De vragen zijn zowel vanuit de markt als vanuit de overheid beantwoord. Om de tabel leesbaar te houden is die uitsplitsing hier achterwege gelaten. De meest opvallende verschijnselen zullen wel apart genoemd worden. Zo is bij achttien maal dat is geantwoord dat er geen middelen vanuit de overheid zijn ingezet er slechts één maal vanuit de overheid zo gereageerd. De overige zeventien zijn afkomstig vanuit markt- en overige partijen (adviseurs, ondernemers).

		<i>Hoe is de bijdrage van middelen (tijd/geld/grond/etc.) vanuit de markt ontstaan?</i>						
		Niet	Vanuit eigen beleid/visie	Vanuit een gezamenlijke visie	Vanuit een incidentele kans	Als onderhandelingsresultaat	Anders, namelijk	Total
<i>Hoe is de bijdrage van middelen (tijd/geld/grond/etc.) vanuit de overheid ontstaan?</i>	Niet	0	9	6	0	1	2	18
	Vanuit eigen beleid/visie	3	4	7	3	5	1	23
	Vanuit een gezamenlijke visie	1	10	25	4	7	0	47
	Vanuit een incidentele kans	0	1	2	5	0	0	8
	Als onderhandelingsresultaat	3	3	1	0	10	1	18
	Anders, namelijk	0	0	0	0	0	1	1
	Total	7	27	41	12	23	5	115

Uit de bovenstaande tabel zijn de volgende gegevens te herleiden. Het komt onder de behandelde gebiedsincubators niet voor dat er noch geld vanuit de overheid, noch vanuit de markt komt. De meest voorkomende situatie is dat er vanuit een gezamenlijke visie middelen worden vrijgemaakt. Daarnaast is het niet ongevoerd dat dit vanuit een onderhandelingsresultaat gebeurt.

In achttien gevallen worden er door de overheid geen middelen beschikbaar gesteld, maar door de markt wel. De bijdrage van de markt is dan ontstaan vanuit meestal de eigen, maar soms een gemeenschappelijke, visie dat er een incubator op kosten van de marktpartij moet komen. Meer dan eens doet de marktpartij een bijdrage als gevolg van een onderhandelingsresultaat. In de helft van die gevallen doet de overheid daarbij een bijdrage vanuit een eigen visie en in de overige gevallen ook vanuit het onderhandelingsresultaat.

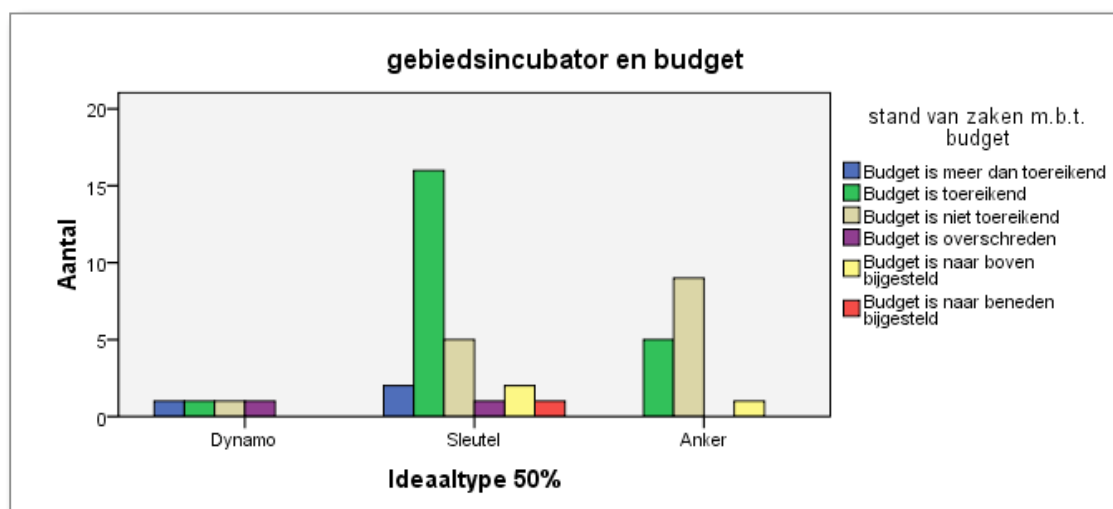
Nadere bestudering van de tien gevallen waarbij de bijdragen vanuit beide partijen een onderhandelingsresultaat zijn, leert dat bij slechts vier van de tien het budget toereikend is. Opvallend is ook dat slechts één van de tien in Amsterdam is, terwijl bijna 30% van de incubators in dit onderzoek in Amsterdam zijn. Van de 25 gevallen van gezamenlijke visie zijn er negen in Amsterdam.

Budget

De gevoelige vraag wat de stand van zaken is met betrekking tot het budget van de gebiedsincubator heeft er uiteindelijk niet toe geleid dat respondenten de beantwoording staakten. De stand van zaken is als volgt:

Meer dan toereikend	4%
Toereikend	50%
Niet toereikend	31%
Overschreden:	5%
Naar boven bijgesteld:	9%
Naar beneden bijgesteld:	1%

Vooruitlopend op 5.4, waar de ideaaltypen getoetst worden, is de stand van zaken met betrekking tot het budget vergeleken met de incubators die voor minimaal 50% voldoen aan een ideaaltype. Dat levert het volgende beeld op.

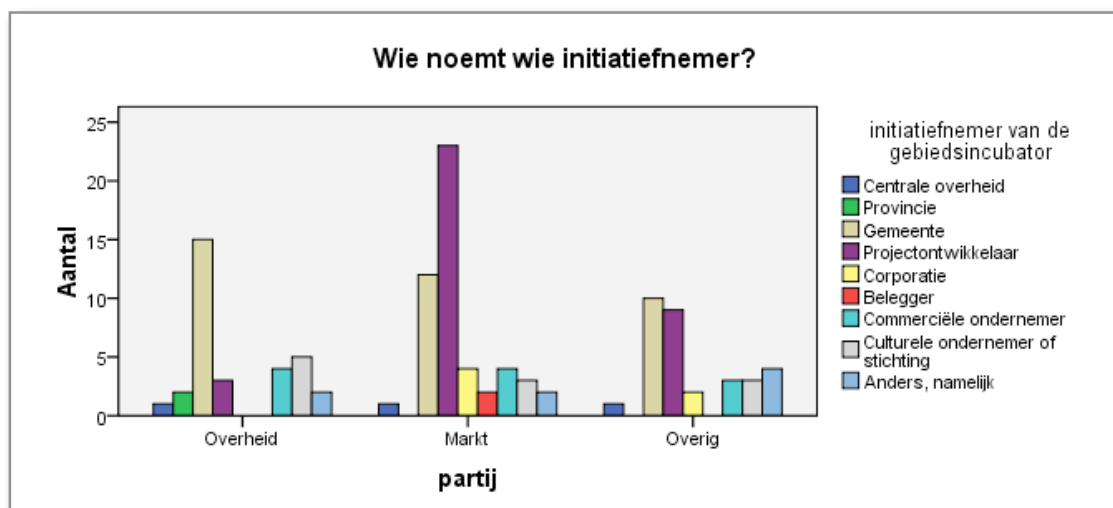


Sleutels lijken wat beter binnen budget te blijven en ankers wat minder. Bij ankers blijft dan ook nooit geld over in de in deze enquête behandelde gevallen.

Bij 36% van de incubators lukt het niet om binnen budget te blijven. In bijna een kwart van de gevallen brengt de overheid extra middelen in. In de overige gevallen wordt het probleem opgelost door extra middelen van de marktpartijen of door het aantrekken van middelen van buitenaf. Beide opties komen even vaak voor. Geen van de respondenten heeft aangegeven dat de incubator stopgezet wordt. Dat is een goed teken.

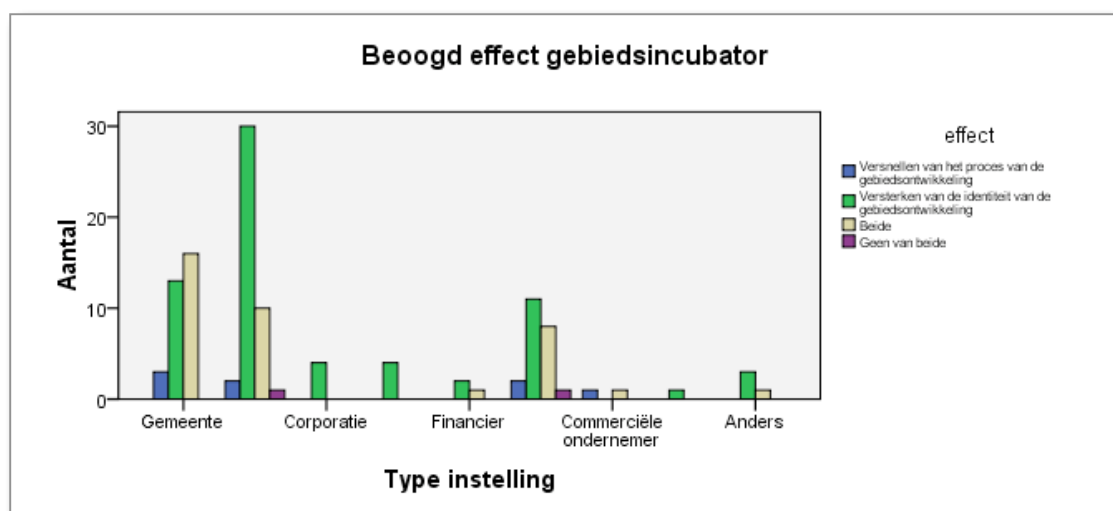
5.3.5 Proces Initiatiefnemer

Op de vraag wie het initiatief nam voor de gebiedsincubator komt een vrij voorspelbaar antwoord. Gemeente en projectontwikkelaar zijn in 31% respectievelijk 30% van de gevallen de initiatiefnemer. De commerciële en culturele ondernemer worden ieder voor 10% van de gevallen als initiatiefnemer aangeduid. Het wordt interessanter als we dit bekijken vanuit de achtergrond van de respondent: overheid, markt of overig. Onder overig vallen onder andere adviseurs, commerciële en culturele ondernemers. Vanuit de overheid ziet men vooral de gemeente als initiatief nemer, zelfs vijf keer zo veel als de projectontwikkelaar. Vanuit de markt wordt juist de projectontwikkelaar vaker, tweemaal zo vaak als de gemeente, als initiatiefnemer gezien. Vanuit de adviseurs en ondernemers wordt daar wat evenwichtiger over gedacht. Een conclusie kan zijn dat zowel gemeente als ontwikkelaar zichzelf graag als initiatiefnemer zien. Een minder spannende conclusie zou zijn dat men de vragenlijst invult op basis van een gebiedsincubator waarbij de eigen organisatie initiatiefnemer is.



Beoogd effect

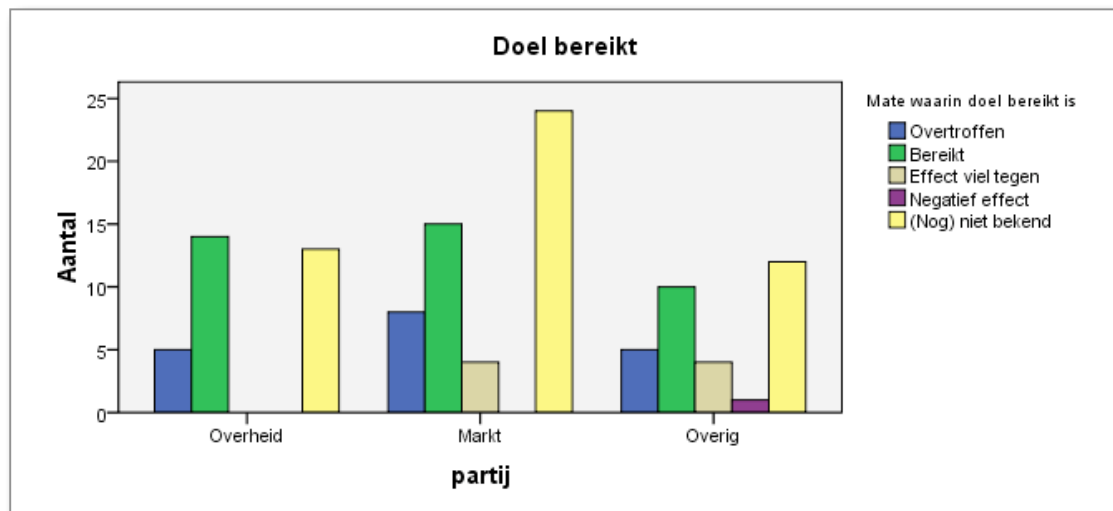
Als antwoord op de vraag wat het beoogde effect van de gebiedsincubator is of was, had de respondent de keuze uit *versnellen* van het proces, *versterken* van de identiteit, *beide* of *geen van beide*. Twee dingen vallen op in de antwoorden. Ten eerste is amper gebruik gemaakt van de optie 'versnellen'. Versnellen wordt vaak in combinatie gebruikt met versterken van de identiteit. Het tweede opvallende is dat projectontwikkelaars de optie 'versterken' driemaal zo vaak aanvinken als 'beide' en dat corporaties en beleggers uitsluitend kiezen voor 'versterken'. Het vermoeden ontstaat dat deze drie bloedgroepen de gebiedsincubator vanuit een commercieel perspectief in willen zetten om waarde te creëren door versterking van de identiteit. Bij de afsluitende vragen wordt gevraagd met welk doel de respondent een gebiedsincubator zou inzetten. De meerderheid van de projectontwikkelaars zou dat doen om commerciële redenen, de beleggers allemaal, maar de corporaties uiteindelijk toch niet, wellicht omdat in de meeste gevallen is aangegeven door de respondent dat het uiteindelijke effect nog niet bekend is.



Doel bereikt

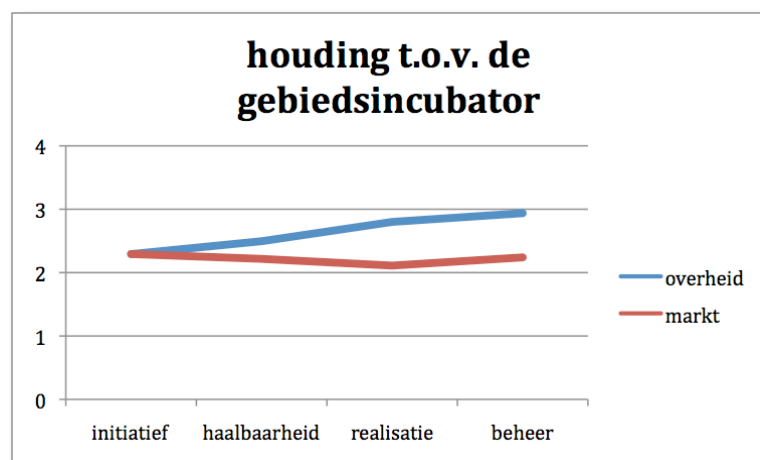
Of het doel bereikt is, is in veel gevallen nog niet duidelijk. Dat is jammer, omdat door alleen te kijken naar of er binnen het budget gewerkt is, niet de mate van succes over de gehele breedte aangeeft, terwijl deze informatie juist zo belangrijk is. Voor zover er wel geantwoord is, zijn de ervaringen grotendeels positief. Er is een geval waarbij het

effect negatief was. De betreffende gebiedsincubator zal hier niet bij naam genoemd worden.



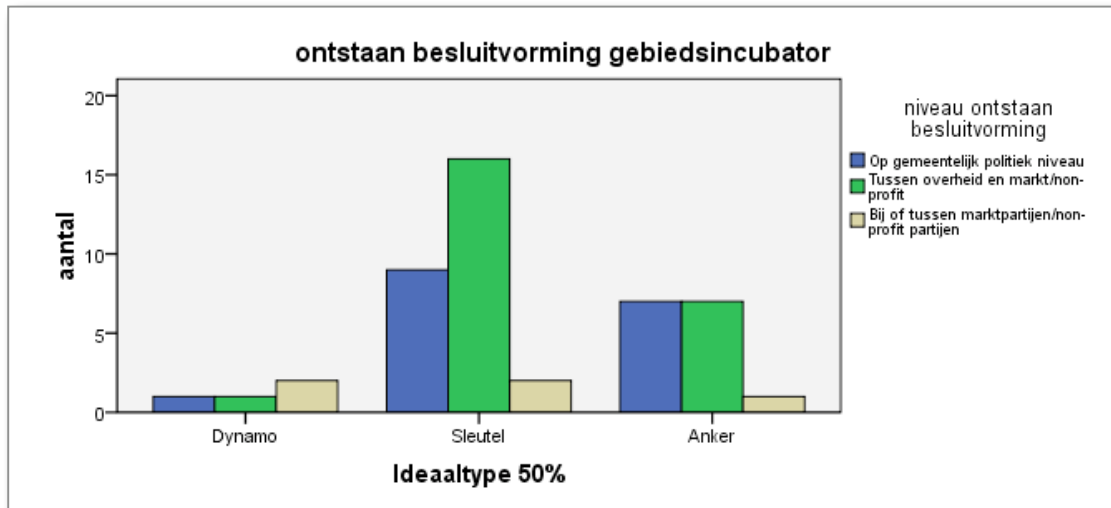
Houding door de fasen heen van overheid en markt

Het negatieve effect van de hiervoor genoemde anonieme gebiedsincubator is deels te verklaren uit de houding van de gemeente. Waar de markt zich gedurende het gehele proces coöperatief had opgesteld, is de gemeente altijd onverschillig geweest. Als het gemiddelde over alle gebiedsincubators uit de enquête wordt berekend, ontstaat de grafiek hieronder. Hoe lager de score, hoe groter de betrokkenheid: 1 betekent trekker, 2 is proactief, 3 is coöperatief, daarna loopt de schaal van reactief, via onverschillig naar afwijzend. Over het algemeen genomen stelt vanaf de initiatief fase de gemeente zich langzaam steeds passiever op, waar tegenover staat dat de markt de trekkersrol meer gaat vervullen. Een afwijzende komt gelukkig slechts incidenteel voor.



Initiële besluitvorming

De initiële besluitvorming komt in slechts enkele gevallen voor op landelijk of provinciaal politiek niveau. Een kwart ontstaat tussen marktpartijen en/of non-profit partijen. De rest is gelijk verdeeld over het gemeentelijke politieke niveau en het niveau tussen overheid en markt/non-profit. Vooruitlopend op 5.4, waar de ideaaltypen getoetst worden, is het ontstaan van de besluitvorming vergeleken met de incubators die voor minimaal 50% voldoen aan een ideaaltype. De onderstaande grafiek is daar een weerspiegeling van. Dynamo's worden vooral tussen marktpartijen en/of non-profit partijen geregeld en sleutels op alle niveaus. Voor de ankers is bij de besluitvorming bijna altijd de overheid betrokken.



Doorslag

In ruim 40% van de gevallen wordt de doorslag gegeven door commerciële overwegingen, maar met 30% heeft de politiek ook een sterk aandeel. Met circa 20% is het sluiten van een compromis blijkbaar ook niet ongewoon. De overige doorslaggevende overwegingen zijn onder andere ruimtelijke kwaliteit, visie/geloof in het project of combinaties van de eerder genoemden.

5.4 Ideaaltypen

De in 3.2.4 gedefinieerde ideaaltypen onderscheiden zich van elkaar op basis van zes parameters. In de enquête zijn deze parameters versleuteld in een aantal vragen, zodat de respondent aangeeft in hoeverre een bepaalde incubator overeenkomt met een ideaaltype. De respondent heeft geen kennis over de ideaaltypen om twee redenen. De eerste reden is dat de beantwoording van de vragen niet wordt beïnvloed door de ideaaltypen. De andere, meer praktische, reden is dat uitleg over de ideaaltypen meer energie vraagt van de respondent en dat men daardoor eerder afhaakt. In de analyse van het moment waarop respondenten stoppen met de vragenlijst is gebleken dat bepaalde vragen, die extra moeite kosten om te beantwoorden leiden, tot het staken van de beantwoording. Uitleg over ideaaltypen had tot minder ingevulde vragenlijsten geleid.

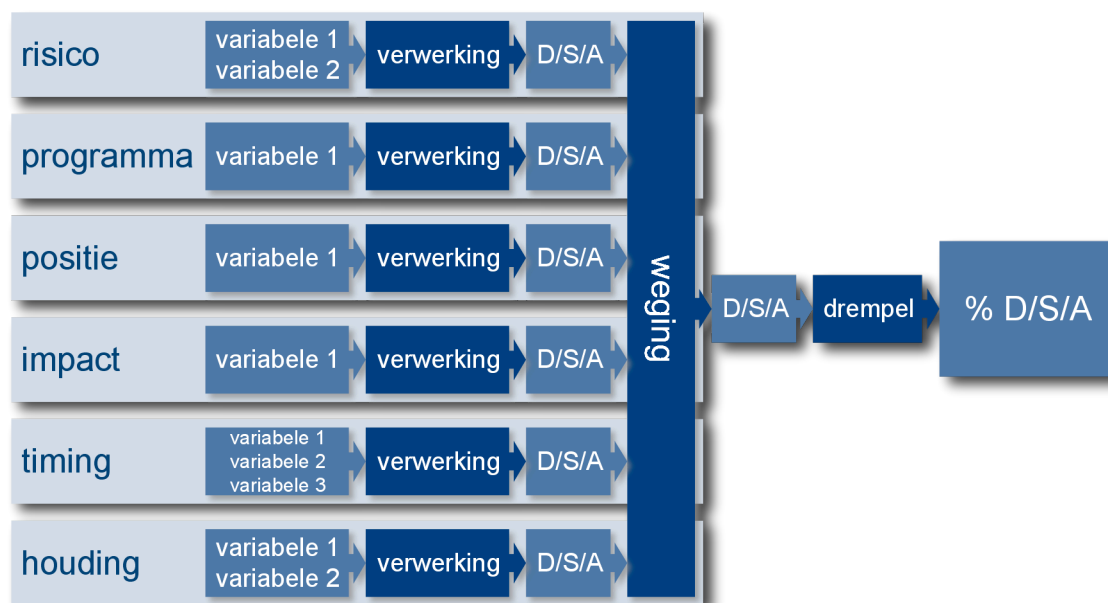
5.4.1 Toetsingsmodel

Om te toetsen in hoeverre de geconstrueerde ideaaltypen stand houden in de praktijk, is een model gebouwd waarin de antwoorden van een aantal vragen worden ingelezen. Daarna wordt door berekeningen de mate van zuiverheid bepaald.

Het model is in Microsoft Excel gemaakt en is als volgt opgebouwd. Iedere parameter heeft één twee of drie variabelen die *gekoppeld* zijn aan vragen uit de vragenlijst. Bij één variable zijn de antwoord-alternatieven direct gekoppeld aan de ideaaltypen D (dynamo), S (sleutel) en A (anker). Bij twee of meer variabelen zijn er nog verbanden aangelegd tussen de verschillende antwoord-alternatieven van de verschillende variabelen. De uitkomst is een letter D, S of A. Er zijn dan zes letters die na een weging worden omgezet in de sterkst vertegenwoordigde letter. Indien de twee sterkst vertegenwoordigde letters even sterk vertegenwoordigd zijn, kan er geen uitspraak gedaan worden over de match met een ideaaltype. Dit geldt uiteraard ook wanneer alle drie de letters even sterk vertegenwoordigd zijn. Door een *weging* tussen de parameters aan te brengen komt deze situatie minder snel voor. Deze weging hoeft een verschil

van slechts enkele procenten tussen de parameters te zijn. Het model biedt de mogelijkheid enkele parameters zwaarder te laten wegen dan anderen. De toegepaste weging is als volgt:

Risico	101%
Programma	100%
Positie	101%
Impact	100%
Timing	101%
Houding	100%



5.4.1.1 Parameters

In de onderstaande tabel staat per parameter wat voor ieder ideaaltipe de waarde zou moeten zijn. Hierna wordt per parameter uitgelegd hoe de verwerking heeft plaatsgevonden.

parameters	dynamo	sleutel	anker
risicodragende partij	ondernemer	gebiedsontwikkelaar	alliantie
relatie gebiedsincubator - programma	gelegenheid samenwerking	programmaonderdeel	toevoeging
machtspositie gebiedsincubator	ondergeschikt	gelijkwaardig	superieur
gewenste impact	versnellen en verrijken	versnellen	verrijken
fysieke aanwezigheid	vroeg	middel	laat
houding gebiedsontwikkelaar	faciliterend	sturend	samen sturend

Risicodragende partij

De parameter 'risico' is opgebouwd uit de volgende vragen:

"Wie is/zijn in de betreffende gebiedsontwikkeling aan te merken als sturende partij?"
 "Wie draagt/dragen het financiële risico van de gebiedsincubator?"

Door te kijken naar de relatie tussen de partijen die sturen en de partijen die risico dragen van de gebiedsincubator blijft of deze *de gebiedsontwikkelaar zelf* (Sleutel), *iemand anders* dan de gebiedsontwikkelaar (Dynamo) of *iemand samen met de gebiedsontwikkelaar* (Anker) is. Doordat bij beide vragen meer dan één optie aangevinkt kan worden, gaat het om twee maal twaalf variabelen.

Relatie gebiedsincubator - programma

Voor de parameter 'programma' is de volgende vraag gesteld:

"Wat is de positie van de gebiedsincubator ten opzichte van het programma?"

De optie waarbij de gebiedsincubator het veld moet ruimen voor andere programma-onderdelen en de optie waarbij de gebiedsincubator uiteindelijk wel een plek heeft verworven in het definitieve programma duiden op gelegenheidssamenwerking (Dynamo). De optie waarbij de gebiedsincubator altijd onderdeel van het programma is geweest spreekt voor zich (Sleutel). De optie waarbij de gebiedsincubator is toegevoegd spreekt ook voor zich (Anker). De formulering van deze optie had scherper gekund, maar de benodigde aanscherping volgt eigenlijk al uit de eerste antwoordalternatieven.

Machtspositie gebiedsincubator

De volgende vraag is gesteld om over de parameter "positie" meer te weten te komen:

"Wat is de relatie tussen de gebiedsincubator en de gebiedsontwikkeling?"

De gebiedsincubator die haar eigen ding doet is onafhankelijk en daarmee ondergeschikt aan de gebiedsontwikkeling (Dynamo). Wanneer de gebiedsincubator is afgestemd op het programma is er sprake van een gelijkwaardigheid (Sleutel). Een gebiedsincubator die bepalend is voor de identiteit van een gebiedsontwikkeling gedraagt zich superieur (Anker).

Gewenste impact

De parameter 'impact' gaat over het beoogde effect. Daarbij hoort de vraag:

"Wat was het beoogde effect van de gebiedsincubator?"

De mogelijkheden waren 'versnellen' (Sleutel), 'verrijken' (Anker), 'beide' (Dynamo) en 'geen van beide'. Bij de laatste optie hoort geen type. Het doel van een gebiedsincubator is altijd wel te herleiden naar één van de eerste drie opties.

Fysieke aanwezigheid

Het moment van de fysieke aanwezigheid is als parameter 'timing' door het stellen van drie vragen achterhaald:

"In welk jaar is/was de start van de realisatie van de gebiedsontwikkeling?"

"In welk jaar wordt/werd de gebiedsontwikkeling voltooid?"

"In welk jaar wordt/werd de gebiedsincubator geopend?"

Door de opening van de gebiedsincubator in relatie te brengen met de start en voltooiing van de gebiedsontwikkeling, is te benoemen of vroeg (Dynamo), gemiddeld (Sleutel) of laat (Anker) is.

Positie gebiedsontwikkelaar

De parameter 'houding' heeft inhoud gekregen door de houding van zowel de overheid als de markt in de initiatief en haalbaarheidsfase te achterhalen. De respondent is gevraagd om per fase (initiatief, haalbaarheid, realisatie en beheer) aan te geven hoe de overheid respectievelijk de marktpartijen tegenover de gebiedsincubator stonden. De houdingen 'trekker' en 'proactief' zijn aangeduid als sturend en de houdingen 'coöperatief' en 'reactief' als faciliterend. De opties 'onverschillig' en 'afwijzend' duiden op een noch sturende noch faciliterende houding en resulteren niet in een score op deze parameter. Indien beide partijen een gemiddelde score 'faciliterend' in de initiatieffase en de haalbaarheidsfase hebben, dan stuurt er iemand anders (Dynamo). Indien een van beide partijen een gemiddelde score 'sturend' heeft, dan stuurt er slechts één van de relevante partijen (Sleutel). Indien beiden in de initiatieffase en de haalbaarheidsfase de score 'sturend' hebben, dan sturen zij samen (Anker).

5.4.2 Uitkomsten

Het drempelpercentage op de verticale as betekent het minimale percentage dat een gebiedsincubator met een ideaaltype overeen moet komen om meegeteld te mogen worden. Zo voldoen vijf gebiedsincubators voor minimaal 70% aan het ideaaltype sleutel. Bij een drempel van 60% zijn dat er vijftien voor het type sleutel, twee voor het type dynamo en zeven voor het type anker. Het merendeel van de gebiedsincubator is van het type sleutel.

Drempel	totaal	dynamo	Sleutel	anker
100%	1		1	
90%	1		1	
80%	5		5	
70%	5		5	
60%	24	2	15	7
50%	49	4	28	17

Eén zuivere sleutel gevonden

Hoewel ideaaltypen meestal niet in zuivere vorm in de praktijk te vinden zijn, is er in dit onderzoek één zuiver exemplaar gevonden van het type sleutel. Zonder de ware identiteit prijs te geven kan gezegd worden dat het om de optimalisatie van een centrumplan gaat. Hoewel het niet om een fysieke functie in de vorm van een programmaonderdeel gaat, maar om de functie die een persoon vervult, wordt verder aan alle eisen die de zes parameters stellen, voldaan:

- De risicodragende partij is de gemeente vanuit de rol als gebiedsontwikkelaar
- De gebiedsincubator is altijd al onderdeel geweest van het programma
- De gebiedsincubator is afgestemd op de gebiedsontwikkeling
- Het doel was het versnellen van het proces van de gebiedsontwikkeling
- De gebiedsincubator was actief vanaf het moment van realisatie
- De gemeente was de trekker.

Verder kan nog worden gezegd dat de bijdragen vanuit gemeente en markt vanuit een gezamenlijke visie zijn ontstaan. De gemeente was de initiatiefnemer om vanuit politieke overwegingen het proces te versnellen. Dat is uiteindelijk gelukt. Nadat bleek dat het budget ontoereikend was, zijn externe middelen aangetrokken.

5.5 Waardering gebiedsincubator

De slotvragen zijn beantwoord door alle respondenten die de enquête hebben afgerond (262). Een groot deel van hen (152) heeft niet met een gebiedsincubator te maken gehad, maar kan deze algemene vragen wel beantwoorden. De eerste vraag was of men zou pleiten voor grondig onderzoek naar de inzet van gebiedsincubators in gebiedsontwikkeling. Slechts 51 respondenten (20%), waarvan de helft niet betrokken is geweest bij een gebiedsincubator, zou dat niet doen.

Doel om een gebiedsincubator in te zetten

De mogelijke doelen om een gebiedsincubator te kiezen zijn als volgt: *commercieel, cultureel, politiek, ideëel, procesmatig, overig*. De meest gekozen opties zijn *commercieel* en *procesmatig*. Bij respondenten werkzaam bij overheden ligt het zwaartepunt bij *procesmatig*, bij de marktpartijen en overigen lag dat bij *commercieel*. Daar is niet vreemds in te ontdekken. Of iemand betrokken is geweest bij een gebiedsincubator maakt ook weinig uit in de beantwoording. Overige redenen zijn vooral van identiteit/imago en sociaal/maatschappelijke aard.

Redenen om een gebiedsincubator niet in te zetten

De mogelijke redenen om niet voor een gebiedsincubator te kiezen zijn als volgt: kost gaat te ver voor de baat, niet overtuigd van de meerwaarde, risico te groot, te ver van de kernactiviteit, niet te kwantificeren, kost te veel. Alle opties zijn vrijwel even vaak gekozen. Er ligt een kleine nadruk op het bezwaar dat het effect niet is te kwantificeren. Ook hier geldt dat of iemand betrokken is geweest bij een gebiedsincubator weinig uitmaakt in de beantwoording. Het grootste verschil zit bij de groep 'overig', waarbij respondenten die niet met een gebiedsincubator te maken hebben gehad een stuk terughoudender reageren.

Er zijn in totaal door alle respondenten circa 50% meer redenen ingevuld om een gebiedsincubator wel in te zetten dan niet. Dat getuigt van enig positivisme, zeker gezien het feit dat er meer redenen waren te kiezen om geen gebiedsincubator in te zetten dan wel.

Reacties op de stelling 'Met een incubator gaat het beter'

Over het algemeen is men het eens met de stelling, maar er is wel een afhankelijkheid van allerlei factoren. Voorwaarden zijn *kwaliteit* van de gebiedsincubator, de *timing*, een aansprekend *concept*, *verrassing*, *relatie met de context* en *draagvlak*. Daarnaast wordt gesuggereerd dat de gebiedsontwikkeling niet volledig afhankelijk zou moeten zijn van de gebiedsontwikkeling. De gebiedsontwikkeling moet op zichzelf levensvatbaar zijn. Ook wordt meer dan eens vooral de korte termijn als kansrijk gezien voor gebiedsincubators. Een aantal respondenten vindt de stelling te vaag om op te reageren. Het is dan ook geen stelling als resultaat van een grondig onderzoek, maar een werktitel, die mede door de positieve reacties erop, het heeft overleefd en nu als definitieve titel van deze scriptie verder mag.

Suggesties van respondenten

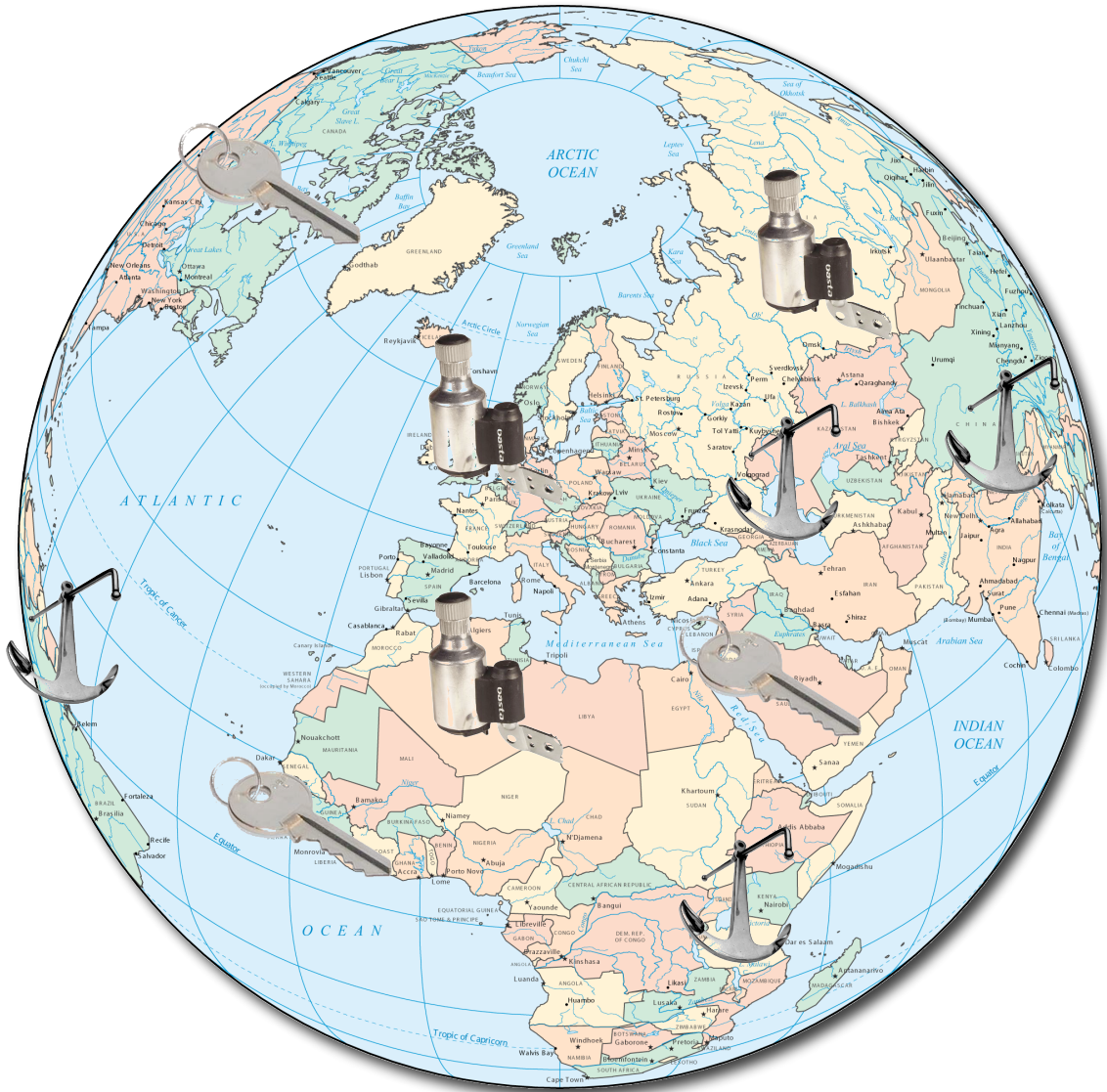
Naast succeswensen worden nog enkele leuke tips over gebiedsincubators en websites voorgeschoteld. Ook worden opmerkingen gemaakt over hoe men de vragenlijst heeft ervaren. Dat is over het algemeen positief, maar er blijkt altijd ruimte voor verbetering. Met de kennis van nu zou ik sommige vragen scherper formuleren en minder, misschien wel veel minder, vragen stellen. De gesloten vragen zijn handig voor statistische verwerking, maar de open vragen leveren vaak interessante informatie op, die overigens lastig te verwerken is. Opvallend is dat slechts één keer de suggestie is gedaan dat een gebiedsincubator ook een evenement zou kunnen zijn. In de afbakening was het evenement uitgesloten vanwege de meeste kortstondige impact. Het kan desalniettemin een interessant instrument in de gebiedsontwikkeling zijn.

5.6 Waardering enquête

Zoals eerder al gezegd, is het merendeel van de reacties positief. Slechts een enkeling kan zich er helemaal niet in vinden. Dat is niet verwonderlijk, gezien het feit dat de uitnodiging voor deelname bij meer dan 2.000 personen is bezorgd. Weinig reden tot zorg.

Wat een positief signaal is, is dat mensen na een kwartier lang vragen beantwoorden nog de moeite nemen om (soms zeer) uitgebreid te reageren op de stelling. Ook hebben veel mensen, meestal onbekenden, per email aangegeven waarom ze niet mee konden doen of waarom ze juist wel mee hadden gedaan.

In ieder geval pleit 80% van de respondenten voor een grondig onderzoek naar de inzet van gebiedsincubators en wil eenzelfde percentage een digitale kopie van het onderzoeksrapport ontvangen.



6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Uit de geanalyseerde data zijn veel conclusies te trekken van grote en minder grote betekenis. Omdat er één conclusie te trekken is die van grote invloed is op de geconstrueerde ideaaltypen, wordt deze apart behandeld en verder uitgediept. Daarna wordt een aantal minder invloedrijke, maar daardoor niet minder interessante, conclusies getrokken.

6.1 Hoofdconclusie

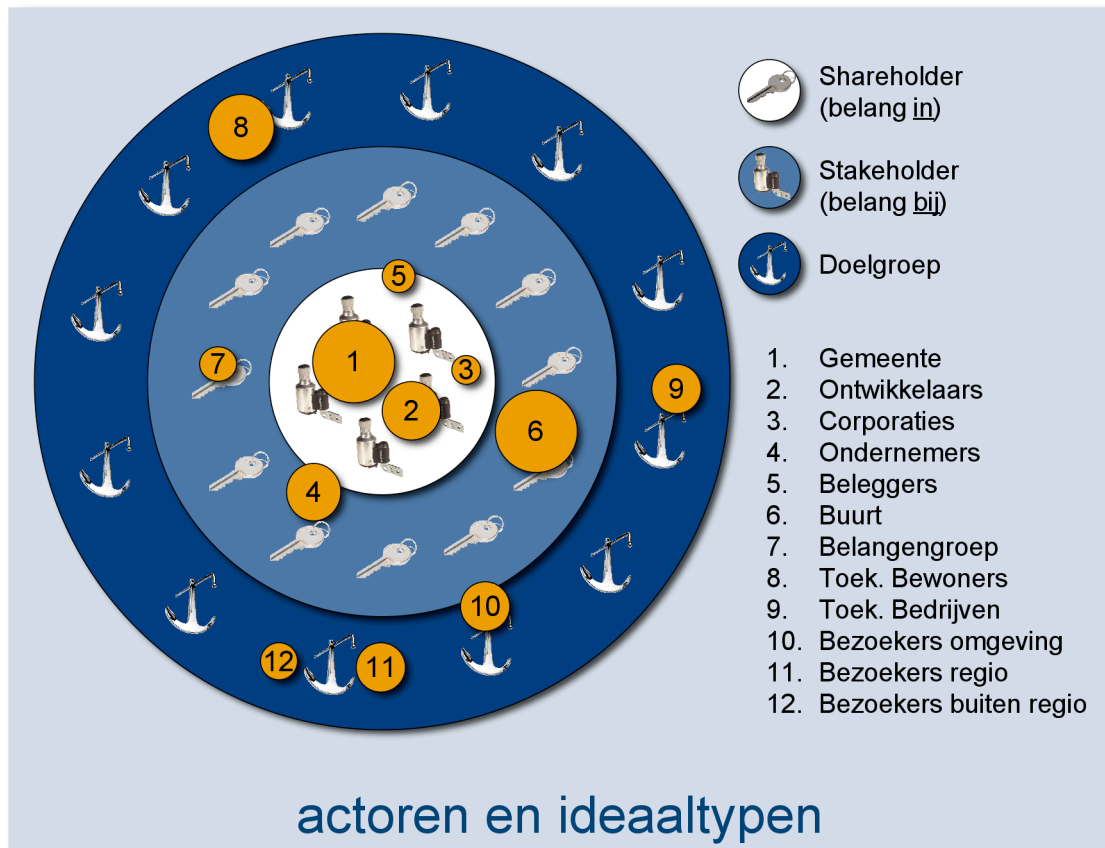
De drie ideaaltypen dynamo, sleutel en anker zijn opgebouwd uit zes parameters. Op basis van deze zes parameters zijn in de enquête vragen gesteld om te toetsen in hoeverre deze ideaaltypen in werkelijkheid voorkomen. Het achterliggende doel is om uiteindelijk met deze kennis vooraf te kunnen zeggen in welke situatie een bepaald type gebiedsincubator ingezet kan of moet worden. Het in 1.1 genoemde model dat door ING Real Estate Development Nederland is gemaakt, heeft aanleiding gegeven om de doelgroep nader te bestuderen en in verband te brengen met andere variabelen. Dat heeft een interessant resultaat opgeleverd, namelijk een zevende parameter voor de ideaaltypen.

6.2 Een zevende parameter

In 5.3.3 is gekeken naar wie de belangrijkste actoren zijn. Deze actoren zijn te verdelen in shareholders, stakeholders en doelgroep. Shareholders hebben een belang in de gebiedsontwikkeling. Zij zitten aan het stuur en dragen het risico. De stakeholders zijn overheid (meestal gemeente), projectontwikkelaars en (ontwikkende) corporaties. De shareholders hebben een belang bij de gebiedsontwikkeling. Zij ondervinden onvermijdelijk de gevolgen van de gebiedsontwikkeling vanuit eigendom, een huursituatie of vanuit het opkomen voor een specifiek belang. Dit zijn eigenaars (bewoners en beleggers), huurders (bewoners, bedrijven), ondernemers en belangengroepen. De laatste groep wordt gevormd door de doelgroep van de gebiedsontwikkeling. Deze groep bestaat uit de toekomstige bewoners, bedrijven en bezoekers. Hier kan een overlap zijn met huidige bewoners en bedrijven. Deze groep is over het algemeen nog niet (op individueel niveau, wel op kenmerken) bekend.

Het model van ING Real Estate Development dat genoemd is in 1.1 stelt dat, op basis van de innovatietheorie van Rogers²⁹, een gebiedsontwikkeling achtereenvolgens verschillende doelgroepen heeft, te weten innovators, early adopters, early majority, late majority en de laggards. Voor iedere groep zou een nieuwe gebiedsincubator nodig zijn. Het element tijd is zeer belangrijk hierin. Er zit een volgtijdelijkheid in. Deze volgtijdelijkheid is ook aan de orde bij de drie groepen actoren uit dit onderzoek. Het begint bij de shareholders waar als eerste draagvlak moet ontstaan. Vervolgens worden de stakeholders betrokken en tot slot de doelgroep. Het doel verschilt ook per doelgroep. De shareholders zullen willen versnellen en verrijken, bij de stakeholders ligt het accent op verrijken en, omdat zij pas laat worden betrokken en er niet veel meer te versnellen is, ligt de nadruk voor de doelgroep op verrijken. Dit is volledig in lijn met de vierde (gewenste impact) en vijfde (moment van fysieke aanwezigheid) parameter van de ideaaltypen. Dit leidt tot de zeer prettige conclusie dat er een verband bestaat tussen doelgroep en ideaaltipe. Zie daarvoor de figuur hieronder:

²⁹ Rogers (1962)



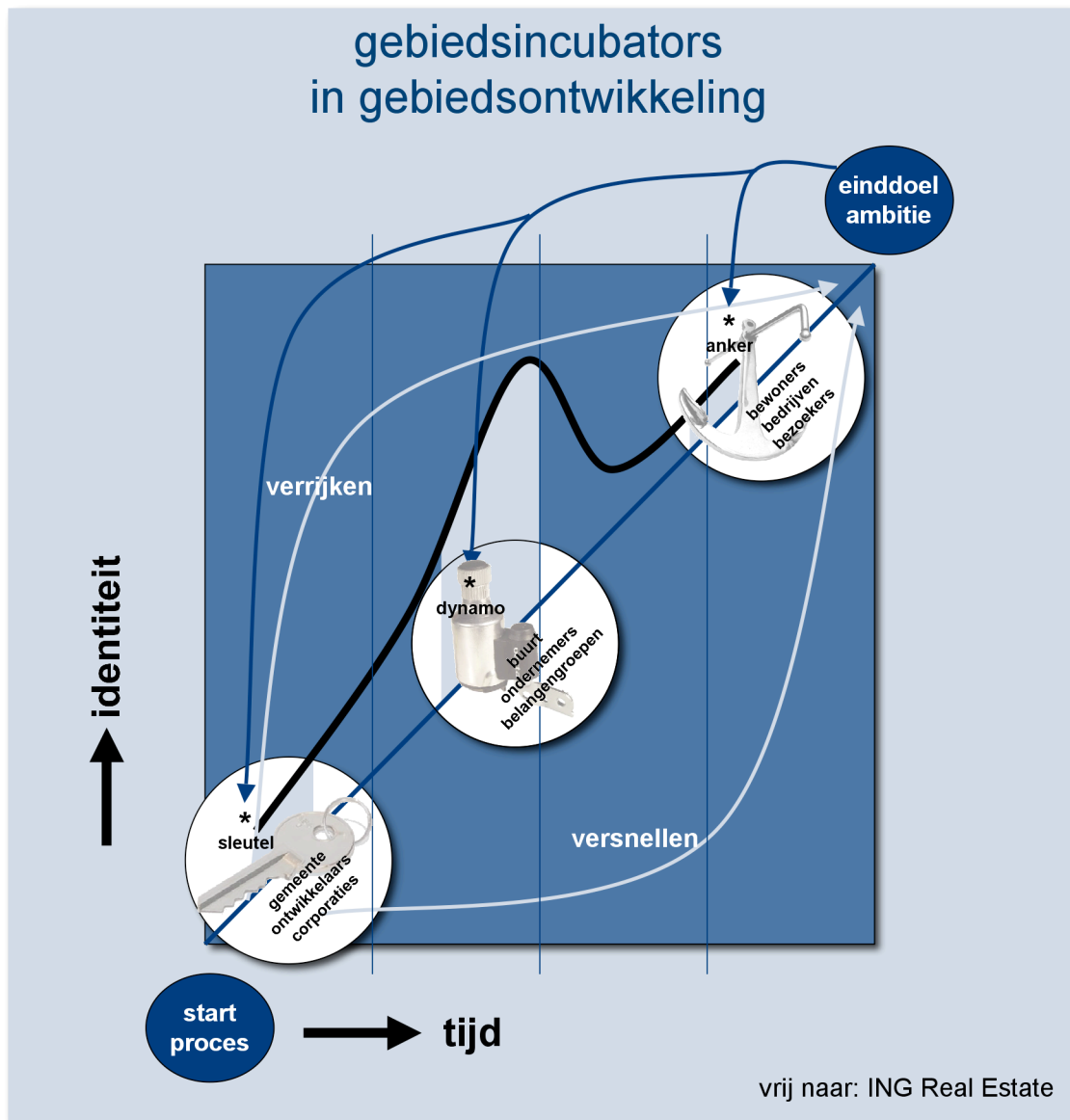
Wanneer de doelgroep als uitgangspunt wordt genomen, zijn deze twee parameters als vertrekpunt om te bepalen welk type gebiedsincubator gewenst is en is duidelijk wat de invulling van de overige parameters moet zijn. Met andere woorden, voor de shareholders zal omwille van het versnellen en verrijken in een vroeg stadium een gebiedsincubator ingezet moeten worden. Er zal gezocht moeten worden naar een gelegenheidssamenwerking met een ondernemer die door de gebiedsontwikkelaar gefaciliteerd wordt, maar wel ondergeschikt wordt gehouden aan het toekomstige programma.

De doelgroep kan als zevende parameter worden toegevoegd aan het schema dat er dan als volgt uit gaat zien:

parameter	dynamo	sleutel	anker
risicodragende partij	ondernemer	gebiedsontwikkelaar	alliantie
relatie gebiedsincubator - programma	gelegenheid samenwerking	programmaonderdeel	toevoeging
machtspositie gebiedsincubator	ondergeschikt	gelijkwaardig	superieur
gewenste impact	versnellen en verrijken	versnellen	verrijken
fysieke aanwezigheid	vroeg	middel	laat
houding gebiedsontwikkelaar	faciliterend	sturend	samen sturend
DOELGROEP VAN DE GEBIEDSINCUBATOR	SHAREHOLDER	STAKEHOLDER	TOEKOMSTIGE GEBRUIKERS

Na het voorafgaande kan samengevat worden dat een gebiedsincubator een bepaalde doelgroep dient, namelijk shareholders, stakeholders of toekomstige bewoners. Dit kan in het model van ING Real Estate Development ingepast worden door de vijf groepen van Rogers te vervangen door de drie hierboven genoemde doelgroepen. Verder

kunnen ook de termen verrijken en versnellen plaats nemen in het model. Het aangepaste model staat hieronder.



6.3 Overige conclusies

Algemeen

1. Er is een aardig inzicht verkregen in hoe er in de praktijk naar gebiedsinubators wordt gekeken vanuit de optiek van de overheid, de marktpartijen en de adviseurs en ondernemers.
2. Over het algemeen is men positief en kent men zowel de noodzaak als de risico's.

Inhoud

3. Er wordt niet consequent één naam gebruikt en dat maakt de communicatie er niet makkelijker op. Aanjager en katalysator zijn favoriet.
4. Een kleine meerderheid van de gebiedsinubators is cultureel van aard, daarna het merendeel commercieel. Landschappelijke elementen worden zelden genoemd.

Context

5. De meeste gebiedsincubators (uit de respons) bevinden zich in Noord Holland, Zuid Holland, Noord Brabant en Limburg waarvan verreweg de meeste in Amsterdam.
6. Binnenstedelijke herstructurering en centrumplannen vormen met circa 60% de meerderheid van de gebiedsontwikkelingen uit de respons.
7. Gebiedsontwikkelingen komen verspreid over het land in alle formaten voor.
8. In 80% van de gebiedsontwikkelingen zijn woningen te vinden.

Actoren

9. Actoren zijn beslissend voor het type gebiedsincubator dat ingezet moet worden. Zie voor een verdere verdieping 6.2.

Middelen

10. Gemeenten en projectontwikkelaars zijn de partijen die gebiedsincubators mogelijk maken door inzet van geld, grond en mensen.
11. Bij ruim de helft van de gebiedsincubators ontstaan de bijdragen van gemeenten en marktpartijen vanuit een (al dan niet gezamenlijke) visie.
12. Er wordt stevig onderhandeld over bijdragen aan gebiedsincubators.
13. In Amsterdam lijkt men vaker dan elders in het land op basis van gezamenlijke visie tot bijdragen te komen.
14. Het budget is in 36% van de gevallen niet toereikend of zelfs al overschreden.
15. Sleutels blijven beter binnen budget, ankers juist iets minder.

Proces

16. Gemeenten en ontwikkelaars zijn in respectievelijk 31% en 30% van de gevallen de initiatiefnemer.
17. Gemeenten en ontwikkelaars zien zichzelf vaak als initiatiefnemer.
18. Het beoogde effect is in de meeste gevallen, en het meest door ontwikkelaars corporaties en beleggers, het versterken van de identiteit.
19. In veel gevallen is het nog niet duidelijk of het doel van de gebiedsincubator bereikt is.
20. De marktpartijen lijken gedurende het proces meer betrokken te raken bij de gebiedsincubator, terwijl de overheid juist afstand lijkt te doen.
21. Dynamo's worden vooral tussen marktpartijen en/of non-profit partijen geregeld en sleutels op alle niveaus.
22. Bij ankers is bij de besluitvorming bijna altijd de overheid betrokken.

Ideaaltypen

23. Ongeveer de helft van de gebiedsincubators voldoet voor minimaal 50% aan de criteria van een zuiver ideaaltype.
24. Bij een minimale eis van 60% voldoet ongeveer een kwart aan de criteria van een zuiver ideaaltype.
25. Het meest voorkomende type is de sleutel
26. Er is één gebiedsincubator uit de enquête als 100% sleutel uit de test gekomen.
27. Er worden door respondenten 50% meer redenen gegeven om juist wel een gebiedsincubator in te zetten dan redenen om dit niet te doen.
28. Door 80% van de respondenten wordt gepleit voor grondig (vervolg)onderzoek naar gebiedsincubators.

6.4 Aanbevelingen

1. Zet gebiedsincubators in in gebiedsontwikkeling.
2. Doe dit op basis van beleid en niet ad hoc.
3. Zet er minimaal drie in: één voor de shareholders, één voor de stakeholders en één voor de toekomstige gebruikers.
4. Gebruik daarbij de in 6.2 beschreven modellen en tabel.
5. Onderzoek of daarbij combinaties te maken zijn zodat in het meest gunstige geval een gebiedsincubator in de tijd meegroeit. (Platform 21 aan de Zuidas is in de huidige (kleine en tijdelijke) vorm een dynamo en zal in de toekomst (permanent en groot) evolueren tot anker)
6. Investeer in vervolgonderzoek naar gebiedsincubators in binnen- en buitenland.
7. Onderzoek daarbij de mogelijkheid tot kwantificeren van het effect van de gebiedsincubator om zo drempelvrees weg te nemen.



NAWOORD

Met een incubator gaat het beter. Deze algemene stelling lijkt op dit algemene niveau ook waar te zijn. Natuurlijk zijn er voorwaarden aan verbonden zoals een relatie met de context, draagvlak, et cetera. Maar zijn deze voorwaarden ook niet algemeen?

Dit onderzoek was een zoektocht naar de zin en onzin van de inzet van speciale functies in gebiedsontwikkelingen om zo ofwel het proces te versnellen of het resultaat te verrijken. Naar mijn idee heeft deze zoektocht op verantwoorde wijze plaatsgevonden en tot bruikbare (be)vindingen geleid.

De zoektocht is chronologisch opgeschreven tijdens de uitvoering ervan. Dat wil zeggen dat achteraf niet de parameters en definitie zijn aangepast naar aanleiding van resultaten van het praktijkonderzoek. Dit is bewust gedaan om de zoektocht ook herkenbaar te laten zijn. Het mooiste van deze zoektocht is in mijn beleving de conclusie dat er een relatie bestaat tussen de verschillende groepen actoren en de ideaaltypen. Deze conclusie kwam pas echt aan het eind, enkele dagen voor de deadline voor het inleveren van de scriptie. Ineens viel alles op zijn plek. Het model van ING Real Estate kon worden aangescherpt en is naar mijn mening gegroeid in bruikbaarheid.

Den Haag, augustus 2008,

Jesse Wellink.



BIJLAGEN

A. Geraadpleegde literatuur

- Baarda, D.B., De Goede M.P.M. en Kalmijn, M (2007), "Basisboek enquêteren, handleiding voor het maken van een vragenlijst en het voorbereiden en afnemen van enquêtes", Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff
- Building Business (2007), "De marktleaders 2007/2008", Maarsse: Building Business Uitgeverij
- Cicero, M.T., vert.: Van Rooijen-Dijkman, H.W.A., Leeman, A.D. (2006), "De ideale redenaar", Amsterdam: Athenaeum-Polak & Van Gennep (vert. uit Latijn van "De oratore")
- Consortium De Complete Stad (1999), "De Complete Stad", Amsterdam: Consortium De Complete Stad
- Field, A. (2005) "Discovering statistics using SPSS, seconde edition", London: Sage Publications
- Grotenhuis, M. te, Visscher, C. (2007) "SPSS met syntax", Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Grotenhuis, M. te, Matthijssen, A. (2006) "Basiscursus SPSS", Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Het Parool, kunstredactie (2008). "Huurders Post CS samen weg", Het Parool, 6 februari
- Hieminga, G. (2006). "Projectontwikkeling. Marktperspectief & Integrale Gebiedsgerichte Herstructurering", Amsterdam: Economisch Bureau ING Bank N.V.
- Hoogendoorn, R.H. en Peeters, N.Y. (2005) "Incubators: metaforen van onze tijd", Real Estate Magazine, 11(43). p32-35
- Kipling, J.R. (1902) "Just so stories for little children: The Elephant's Child", London: MacMillan
- Luijten, A. (2007) "Combinatie van zoet en zuur", Building Business, juni/juli 2007. P20-23
- Ministerie van VROM (2006) "Reiswijzer Marktpartijen & Gebiedsontwikkeling, een praktische routebeschrijving", Den Haag: Ministerie van VROM
- Nieuw Rotterdams Tij (2005) "Bijzondere horeca oppepper voor wijken", Nieuw Rotterdams Tij, 4(6)
- Oorthuys, C., Rotgans, F. et al. (1996), "Kop van Zuid, Rotterdam dynamische stad", Rotterdam: Stg. Uitgeverij DUO/DUO
- Quintilianus, M.F., vert.: Gerbrandy, P. (2001), "De opleiding tot redenaar", Groningen: Historische Uitgeverij (vert. uit Latijn van "Institutio oratoria")
- Rogers, E.M., (1962) "Diffusion of innovation", New York: Free Press
- SDU (2007), "Gids gemeentebesturen 2008", Den Haag: SDU Uitgevers
- Wolting, B. (2006) "PPS en gebiedsontwikkeling", Editie 2006, Den Haag
- Verlaet, J. van 't (2005), "Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen", Rotterdam: OBR en Erasmus Universiteit

B. Geraadpleegde websites

- www.blijburg.nl
- www.stedelijk.nl
- www.filmmuseum.nl
- www.overhoeks.nl
- www.denhaag.nl
- www.cabfab.nl
- www.zuidas.nl
- www.google.nl
- www.ikcro.nl
- www.kipling.org.uk
- www.neprom.nl
- www.st-ab.nl

C. Gebruikte software

- Scrivener 11.1, Literature & Latte: Opzet en structuur, 1^e concept
- Word:mac 2008 (12.1.1), Microsoft: Opmaak definitieve versie
- Excel:mac 2008 (12.1.1), Microsoft: Verwerking data vragenlijst, opmaak cirkeldiagrammen
- PowerPoint:mac 2008 (12.1.1), Microsoft: Opmaak figuren
- NetQ 6.0, NetQuestionnaires Beheer (Beschikbaar gesteld door TUDelft): Opstellen en versturen vragenlijst
- SPSS 16.0.1, SPSS inc.: Verwerking data vragenlijst, opmaak staafdiagrammen
- Pixelmator 1.2.2, Pixelmator Team: Beeldbewerking

D. Dimensies, indicatoren, vragen en antwoordalternatieven

Onderdeel: algemeen
Dimensie: niet van toepassing

Indicator	Vraag	Antwoordalternatieven
n.v.t.	Q01	Bij welk type instelling bent u werkzaam? <i>Centrale overheid</i> <i>Provincie</i> <i>Gemeente</i> <i>Projectontwikkelaar</i> <i>Corporatie</i> <i>Belegger</i> <i>Financier</i> <i>Aannemer</i> <i>Adviseur</i> <i>Commerciële ondernemer</i> <i>Culturele ondernemer/stichting</i> <i>Anders</i>
n.v.t.	Q02	Welk type functie vervult u? <i>Directie</i> <i>Hoger kader</i> <i>Middenkader</i> <i>Lager kader</i> <i>Uitvoerend</i> <i>Anders</i>
n.v.t.	Q03	Bij de inzet van hoeveel verschillende gebiedsincubators bent u vanuit uw functie betrokken geweest? <i>Geen</i> <i>1</i> <i>2</i> <i>3</i> <i>Meer dan 3</i>
n.v.t.	Q04	Hoe worden gebiedsincubators binnen uw organisatie genoemd? <i>Aanjager</i> <i>Katalysator</i> <i>Vliegwiel</i> <i>Kiemfunctie</i> <i>Incubator</i> <i>Anders, namelijk ...</i>

Indien Q03 met 'geen' is beantwoord, dan gaat de respondent direct door naar de slotvragen.

Onderdeel: Incubators
Dimensie: Actoren (Wie?)

Indicator	Vraag	Antwoordalternatieven
Gebieds-ontwikkelaar	A01	Wie is/zijn in de betreffende gebiedsontwikkeling aan te merken als sturende partijen? <u>Meerdere opties mogelijk</u> <i>Centrale overheid</i> <i>Provincie</i> <i>Gemeente</i> <i>Projectontwikkelaar</i> <i>Corporatie</i> <i>Belegger</i> <i>Financier</i> <i>Aannemer</i> <i>Adviseur</i> <i>Commerciële ondernemer</i> <i>Culturele ondernemer/stichting</i> <i>Anders, namelijk ...</i>
Initiatief	A02	Wie is initiatiefnemer van de gebiedsincubator? <i>Centrale overheid</i> <i>Provincie</i> <i>Gemeente</i> <i>Projectontwikkelaar</i>

		Corporatie Belegger Particulier Commerciële ondernemer Culturele ondernemer/stichting Anders, namelijk ...
Kansen	A03	Wie faciliteert/faciliteren de gebiedsincubator? <u>Meerdere opties mogelijk</u> Centrale overheid Provincie Gemeente Projectontwikkelaar Corporatie Belegger Financier Particulier Aannemer Adviseur Commerciële ondernemer Culturele ondernemer/stichting Anders, namelijk ...
Risico	A04	Wie draagt/dragen het financiële risico van de gebiedsincubator? <u>Meerdere opties mogelijk</u> Centrale overheid Provincie Gemeente Projectontwikkelaar Corporatie Belegger Financier Particulier Aannemer Adviseur Commerciële ondernemer Culturele ondernemer/stichting Anders, namelijk ...
Exploitatie	A05	Wie exploiteert/exploiteren de gebiedsincubator? <u>Meerdere opties mogelijk</u> Centrale overheid Provincie Gemeente Projectontwikkelaar Corporatie Belegger Financier Aannemer Adviseur Commerciële ondernemer Culturele ondernemer/stichting Anders, namelijk ...
Belang in	A06	Wie markeert u als directe belanghebbende in de gebiedsincubator? <u>Meerdere opties mogelijk</u> Centrale overheid Provincie Gemeente Projectontwikkelaar Corporatie Belegger Financier Aannemer Adviseur Commerciële ondernemer Culturele ondernemer/stichting Anders, namelijk ...
Belang bij	A07	Wie markeert u als indirecte belanghebbende bij de gebiedsincubator? <u>Meerdere opties mogelijk</u> Centrale overheid

Provincie
 Gemeente
 Projectontwikkelaar
 Corporatie
 Belegger
 Buurt (bewoners/ondernemers)
 Belangen organisatie
 Anders, namelijk ...

Doelgroep A08 Wie zijn de doelgroep van de gebiedsincubator?
 Huidige bewoners/omwonenden
 Toekomstige bewoners/omwonenden
 Huidige bedrijven/instanties in/om het gebied
 Toekomstige bedrijven/instanties in/om het gebied
 Bezoekers uit de omgeving
 Bezoekers uit de regio
 Bezoekers van buiten de regio
 Overheden
 Marktpartijen
 Anders, namelijk ...

Onderdeel: Incubators
Dimensie: Inhoud (Wat?)

Indicator Vraag Antwoordalternatieven

Naam I01 Wat is de naam van de gebiedsincubator?
 Open vraag

Programma I02 Welke functies bevinden zich in de betreffende gebiedsontwikkeling?
Meerdere opties mogelijk
 Wonen gestapeld
 Wonen grondgebonden
 Wonen sociaal
 Kantoorruimte
 Bedrijfsruimte
 Winkels
 Cultuur
 Onderwijs
 Anders, namelijk ...

Omvang I03 Hoe groot is het programma (in m² BVO) van de betreffende gebiedsontwikkeling?
 < 10.000
 10.000 – 24.999
 25.000 – 49.999
 50.000 – 99.999
 100.000 – 249.999
 250.000 – 500.000
 > 500.000

Type I04 Wat is het hoofdtype van de gebiedsincubator?
 Cultureel
 Commercieel
 Landschap/infrastructuur

Bij cultureel:
 Functie I05a Wat is de hoofdfunctie van de gebiedsincubator?
 Theater
 School
 Museum
 Buurthuis
 Religieus
 Anders, namelijk ...

Bij commercieel:
 Functie I05b Wat is de hoofdfunctie van de gebiedsincubator?
 Horeca
 Leisure
 Retail
 Anders, namelijk ...

Bij landschap/infra:

Functie	I05c	Wat is de hoofdfunctie van de gebiedsincubator? <i>Brug</i> <i>Weg</i> <i>Water</i> <i>Natuur</i> <i>Station openbaar vervoer</i> <i>Halte openbaar vervoer</i> <i>Anders, namelijk ...</i>
Ingreep	I06	Wat is het type ingreep dat gedaan is/gaat worden? <i>Nieuwbouw permanent</i> <i>Nieuwbouw tijdelijk</i> <i>Renovatie permanent</i> <i>Renovatie tijdelijk</i> <i>Uitbreiding permanent</i> <i>Uitbreiding tijdelijk</i> <i>Minimale of geen ingreep</i>

Onderdeel: Incubators
Dimensie: Speelveld (Waar?)

Indicator	Vraag	Antwoordalternatieven
Plaats	S01	In welke gemeente bevinden de betreffende gebiedsontwikkeling en de gebiedsincubator zich? <i>Open</i>
Gebied	S02	In welke gebiedsontwikkeling bevindt de gebiedsincubator zich? <i>Open</i>
Type gebiedsontwikkeling	S03	In welk type gebiedsontwikkeling bevindt de gebiedsincubator zich? <i>Centrumplan</i> <i>Herstructurering woningbouw</i> <i>Binnenstedelijke herstructurering</i> <i>Uitleggebied</i> <i>Bedrijventerrein</i> <i>(Boven)regionale gebiedsontwikkeling</i>
Positie	S04	Wat is de positie van de gebiedsincubator ten opzichte van het programma?? <i>De gebiedsincubator...</i> <i>...moet verplaatsen of vertrekken als de plek nodig is voor programmaonderdelen</i> <i>...heeft zich bewezen en is onderdeel van het programma geworden</i> <i>...is altijd onderdeel van het programma geweest</i> <i>...is toegevoegd om het programma te beïnvloeden</i>
Rol	S05	Wat is de relatie tussen de gebiedsincubator en de gebiedsontwikkeling? <i>De gebiedsincubator...</i> <i>...doet haar eigen ding. Ieder positief effect is meegenomen</i> <i>...is afgestemd op de uitgangspunten van de gebiedsontwikkeling</i> <i>...is bepalend voor de identiteit van de gebiedsontwikkeling</i>

Onderdeel: Incubators
Dimensie: Doel (Waarom?)

Indicator	Vraag	Antwoordalternatieven
Motivatie	D01	Wat is de oorsprong van het initiatief? <i>Commerciële redenen</i> <i>Culturele redenen</i> <i>Politieke redenen</i> <i>Ideële redenen</i> <i>Procesmatige redenen</i> <i>Overige redenen, namelijk ...</i>
Verwachting	D02	Wat was het beoogde effect van de gebiedsincubator? <i>Versnellen van het proces van de gebiedsontwikkeling</i> <i>Versterken van de identiteit van de gebiedsontwikkeling</i> <i>Beide</i> <i>Geen van beide</i>

Onderdeel: Incubators
Dimensie: Timing

Indicator	Vraag	Antwoordalternatieven
Start SGO	T01	In welk jaar is/was de start van de realisatie van de gebiedsontwikkeling? <i>Jaartal</i>
Eind SGO	T02	In welk jaar wordt/werd de gebiedsontwikkeling voltooid? <i>Jaartal</i>
Fase SGO	T03	In welke fase bevindt de betreffende gebiedsontwikkeling zich? <i>Initiatief</i> <i>Haalbaarheid</i> <i>Realisatie</i> <i>Beheer</i>
Oorsprong	T04	In welk jaar is het initiatief ontstaan? <i>Jaartal</i>
Communicatie	T05	In welk jaar wordt/werd het initiatief publiek gemaakt? <i>Jaartal</i>
Opening	T06	In welk jaar word/werd de gebiedsincubator geopend? <i>Jaartal</i>
Versnelling	T07	Is het moment van opening op enig moment bewust vervroegd geworden? <i>Ja/Nee</i>
Tijdelijkheid 1	T08	Was het initiatief in eerste instantie tijdelijk? <i>Ja/Nee</i>
Alleen als tijdelijkheid met 'Ja' is beantwoord:		
Geplande sluiting	T09	In welk jaar zou de gebiedsincubator in eerste instantie sluiten? <i>Jaartal</i>
Alleen als tijdelijkheid met 'Ja' is beantwoord:		
Tijdelijkheid 2	T10	Is het initiatief nog steeds tijdelijk? <i>Ja/Nee</i>
Alleen als initiatief nog steeds tijdelijk is:		
Uiteindelijke sluiting	T11	In welk jaar zal de gebiedsincubator uiteindelijk sluiten? <i>Jaartal</i>

Onderdeel: Incubators
Dimensie: Methode (Hoe?)

Indicator	Vraag	Antwoordalternatieven
Houding overheid	M01	Wat is/was de houding vanuit de overheid ten opzichte van de gebiedsincubator in verschillende fasen? (per fase aangeven) <i>Trekker</i> <i>Proactief</i> <i>Coöperatief</i> <i>Reactief</i> <i>Onverschillig</i> <i>Afwijzend</i> <i>Niet van toepassing</i>
Houding markt	M01	Wat is/was de houding vanuit de markt ten opzichte van de gebiedsincubator in verschillende fasen? (per fase aangeven) <i>Trekker</i> <i>Proactief</i> <i>Coöperatief</i> <i>Reactief</i> <i>Onverschillig</i> <i>Afwijzend</i> <i>Niet van toepassing</i>
Besluit	M03	Waar is de initiële besluitvorming ontstaan over de gebiedsincubator? <i>Op landelijk of provinciaal politiek niveau</i>

*Op gemeentelijk politiek niveau
Tussen overheid en markt/non-profit
Bij of tussen marktpartijen/non-profit partijen*

Doorslag	M04	Wat heeft de doorslag gegeven in de besluitvorming over de gebiedsincubator? <i>Politiek Commercie Compromis Anders, namelijk ...</i>
Middelen overheid	M05	Hoe is de bijdrage van middelen (tijd/geld/grond/etc.) vanuit de overheid ontstaan? <i>Niet Vanuit eigen beleid/visie Vanuit een gezamenlijke visie Vanuit een incidentele kans Als onderhandelingsresultaat Anders, namelijk ...</i>
Middelen markt	M06	Hoe is de bijdrage van middelen (tijd/geld/grond/etc.) vanuit de markt ontstaan? <i>Niet Vanuit eigen beleid/visie Vanuit een gezamenlijke visie Vanuit een incidentele kans Als onderhandelingsresultaat Anders, namelijk ...</i>
Budget	M07	Wat is de stand van zaken met betrekking tot het budget van de gebiedsincubator? <i>Budget is meer dan toereikend Budget is toereikend Budget is niet toereikend Budget is overschreden Budget is naar boven bijgesteld Budget is naar beneden bijgesteld</i>
Budget oplossing	M08	Hoe wordt dit budget probleem opgelost? <i>Overheid brengt extra middelen in Markt brengt extra middelen in Externe middelen worden aangetrokken De gebiedsincubator wordt gestopt</i>
Effectiviteit	M09	In hoeverre is het beoogde effect van de gebiedsincubator bereikt? <i>Overtroffen Bereikt Effect viel tegen Negatief effect (Nog) niet bekend</i>

Onderdeel: Tot slot
Dimensie: Niet van toepassing

Indicator	Vraag	Antwoordalternatieven
n.v.t.	S01	Zou u pleiten voor grondig onderzoek naar de inzet van gebiedsincubators als aanjager in gebiedsontwikkeling? Ja/Nee
n.v.t.	S02	Met welk doel zou u een gebiedsincubator inzetten? Om commerciële redenen Om culturele redenen Om politieke redenen Om ideële redenen Om procesmatige redenen Om overige redenen, namelijk ...
n.v.t.	S03	Om welke reden zou u een gebiedsincubator niet inzetten? De kost gaat te ver voor de baat Ik ben niet overtuigd van de meerwaarde Ik vind de risico's te groot Het staat te ver van de kernactiviteiten van de instelling waar ik werk

Het effect is niet te kwantificeren
Het kost te veel energie/tijd/geld
Anders, namelijk ...

- | | | |
|--------|-----|--|
| n.v.t. | S04 | Hoe beoordeelt u de stelling "Met een incubator gaat het beter"
Open vraag |
| n.v.t. | S05 | Indien u wenst, kunt u opmerkingen en/of suggesties geven.
Open vraag |
| n.v.t. | S06 | Indien u uw email adres invult, ontvangt u een digitale kopie van het onderzoeksrapport zodra dit gereed is.
Open vraag |

E. Introductie enquête

Geachte heer/mevrouw,

Gebiedsontwikkeling is een volwassen begrip aan het worden en Nederland kent inmiddels vele professionals op dit gebied. In gebiedsontwikkelingen worden regelmatig speciale functies ingezet als katalysator, vliegwiel, aanjager, kiemfunctie, ofwel: **gebiedsincubator**. Een voorinvestering met toekomstwaarde? Het onderzoek dat ik doe vanuit de opleiding Master City Developer aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en de TU Delft is een verkenning naar dit verschijnsel en een eerste aanzet om op basis van ervaringen uit de praktijk aanbevelingen kunnen doen voor het gericht inzetten van dit soort functies.

Uw kennis en ervaringen zijn van grote waarde om een betrouwbaar en bruikbaar resultaat te krijgen waar ook u iets mee kunt. Alle deelnemers ontvangen immers, indien gewenst, een digitale kopie van het onderzoeksrapport. Graag nodig ik u uit om door middel van onderstaande link een vragenlijst in te vullen. De link is geldig tot en met vrijdag 11 juli. Uw bijdrage wordt uiteraard zeer op prijs gesteld.

http://enquete.tudelft.nl/nq.cfm?r=4C_062E7E-1A4B-D1CB-504F-8E4037CDFFE5&s=u

Onder de deelnemers wordt een lunch voor twee in een echte gebiedsincubator verloot.

Met vriendelijke groet,

Jesse Wellink.



ING Real Estate Development

Schenkkade 65, Den Haag
Postbus 90463, 2509 LL Den Haag
T: 070-3419519 F: 070-3418700
E: Jesse.Wellink@INGRealEstate.com

Dit onderzoek is mede mogelijk gemaakt door ING Real Estate Development en uitgevoerd vanuit de opleiding Master City Developer.

"De Master City Developer is een topopleiding gericht op stedelijke gebiedsontwikkeling vanuit een integrale benadering. De Masteropleiding combineert enerzijds theorie en praktijk, en anderzijds inhoud en proces." bron: website MCD

"De Master City Developer is een gezamenlijk initiatief van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), de TU Delft en het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR)." bron: website MCD



