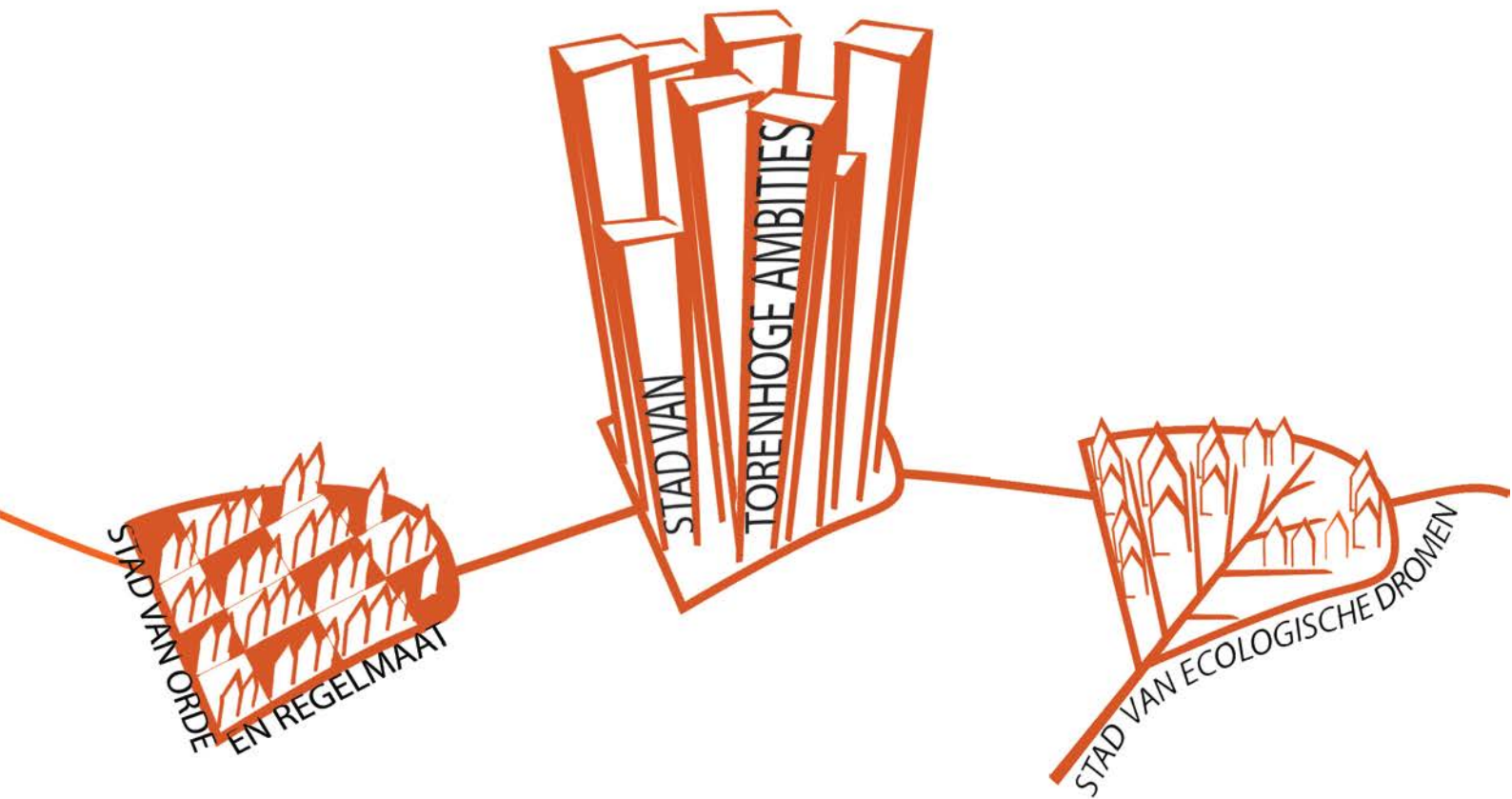


# Gebiedsontwikkelingsconcept

Onderzoek naar de rol binnen de gebiedsontwikkeling



Simone Diegenbach



# Gebiedsontwikkelingsconcept

Onderzoek naar de rol binnen de gebiedsontwikkeling

Scriptie Master City Development (MCD)  
Jaargang 11



Simone Diegenbach  
Juli 2015



## Voorwoord

---

Voorliggende scriptie is het resultaat van zes maanden onderzoek in het kader van mijn MCD-studie. Bij het afronden realiseer ik mij dat het ook het resultaat is van 25 jaar werken in de beroepspraktijk. Een beroepspraktijk waarin soms rustig observerend, soms door trial and error, geleidelijk steeds duidelijker een beeld is ontstaan dat je eerst moet weten *wat* je wilt ontwerpen, voordat het ontwerpen zelf kan beginnen. Wanneer je het er samen eens bent over wat er moet komen, kan dat veel helpen in de samenwerking met collega's, opdrachtgevers en andere partijen. Ontwerpend onderzoek is daarbij één van de middelen, praten met en luisteren naar de betrokken partijen is minstens zo belangrijk.

Na 25 jaar beroepspraktijk wil ik eigenlijk héél veel mensen bedanken. Collega's met wie ik samen heb gewerkt, in harmonie en soms ook tegen elkaar in; vooral dat laatste dwingt tot zoeken wat er mis gaat en leidt tot nieuwe inzichten. Opdrachtgevers, in het bijzonder ook de gemeenten Ridderkerk en Barendrecht, waar ik de afgelopen maanden in verschillende projecten het gebiedsontwikkelingsconcept terloops heb uitgeprobeerd. Sommigen collega's herkenden dat.

De MCD-studie, die heeft gemaakt dat ik wat ik intuïtief in processen aanvoelde nu beter kan benoemen. Ik kan iedereen aanraden na een ruime werkervaring nog een keer zo'n opleiding te doen. Mijn scriptiebegeleider, Erik Braun die me er toe aanspoorde om dat wat ik observeer ook helder op papier te zetten. En niet te vergeten, iedereen die ik mocht interviewen: wat een leuke, open en inspirerende gesprekken waren dat!

Tot slot natuurlijk vrienden en familie, in het bijzonder Reinoud, Tije, Siep en Fenne. Ik kijk er naar uit om voor jullie allemaal weer wat meer tijd te hebben.



## Samenvatting

Als gevolg van maatschappelijke veranderingen worden nieuwe vragen en eisen aan de gebiedsontwikkeling gesteld. Uit literatuurstudie blijkt dat:

- er is sprake van een toenemende vraag naar flexibiliteit gedurende het ontwikkelproces;
- het belang van samenwerking en het betrekken van verschillende actoren toe neemt;
- binnen de gebiedsontwikkeling een toenemende behoefte ontstaat aan identiteit.

Dit onderzoek is geplaatst tegen de achtergrond van de verwachting dat een gebiedsontwikkelingsconcept een bijdrage kan leveren bij het beantwoorden van deze vragen.

Het gebiedsontwikkelingsconcept is in dit onderzoek gedefinieerd als het gezamenlijk gedragen beeld ten aanzien van de opgave van de gebiedsontwikkeling. Het vormt de grondgedachte of missie van een gebiedsontwikkelingsproject of –proces. Het is abstract en multi-interpretabel. Het is dus niet uitgewerkt, noch in programma, noch in ontwerp, noch financieel.

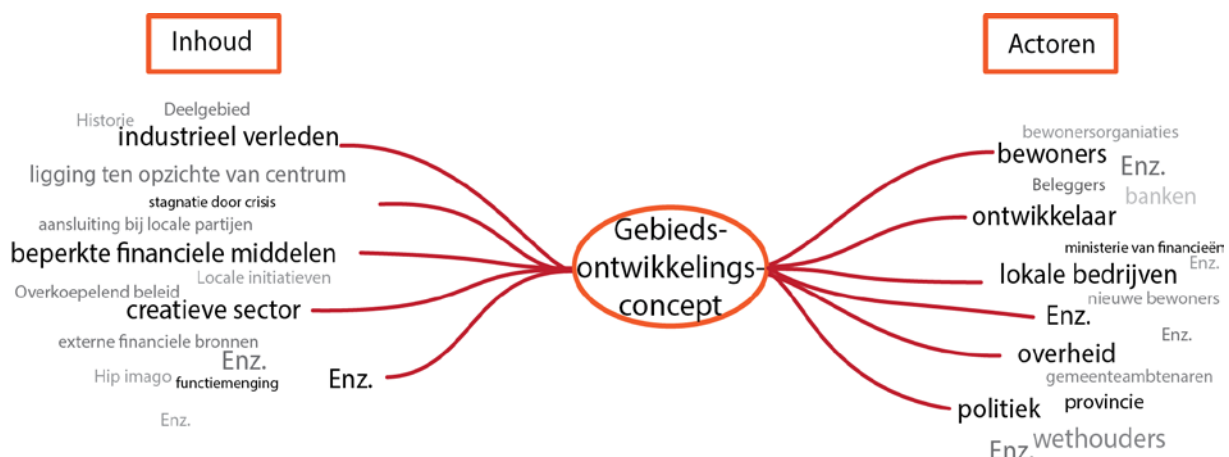
Doel van dit onderzoek is inzicht te verschaffen in de rol van het gebiedsontwikkelingsconcept binnen het complexe proces van de gebiedsontwikkeling. De centrale vraagstelling luidt:

“Op welke wijze kan het gebiedsontwikkelingsconcept een rol spelen als sturingsinstrument binnen complexe gebiedsontwikkelingsprocessen?”

De gebiedsontwikkeling is een jonge discipline, ontstaan op het raakvlak van verschillende disciplines. Het onderzoek richt zich op het gebied waar deze disciplines elkaar overlappen. Theorieën uit de bedrijfskunde, organisatiewetenschap, gebiedsbranding en ontwerpdisciplines zijn met elkaar gecombineerd, om het gebiedsontwikkelingsconcept binnen deze overlap te positioneren. Vervolgens heeft een toetsing plaats gevonden aan de praktijk door middel van casestudie.

### Het gebiedsontwikkelingsconcept als betekenisdrager

Het gebiedsontwikkelingsconcept is benaderd als betekenisdrager, die door verschillende actoren verschillend kan worden geïnterpreteerd. Het gebiedsontwikkelingsconcept vormt de schakel tussen enerzijds de inhoud van de opgave in al zijn facetten en anderzijds de actoren met hun verschillende perceptie (afbeelding 1).



Afbeelding 1 - Gebiedsontwikkelingsconcept in complex veld van inhoud en actoren

Bij de inhoud van de opgave gaat het om de ratio, gebaseerd op feiten: hoe is het gebied opgebouwd, wat is de maatschappelijke vraag, wat zijn de financiële mogelijkheden, het ambitieniveau, het bestaand beleid, enz.. Bij de actoren gaat het om hun perceptie. Deze is subjectief en wordt bepaald door achterliggende waarden, normen en dromen.

In de casussen blijkt het gebiedsontwikkelingsconcept als betekenisdrager te zijn opgebouwd uit meerdere componenten, die elkaar aanvullen en versterken. Voorbeelden van deze componenten zijn een brand, een beeld van een doelgroep, een ruimtelijk raamwerk en fysieke kenmerken in het gebied zelf die de beoogde identiteit ondersteunen. De actoren maken hieruit hun keuze naar gelang hun achtergrond en referentiekader.

Op basis van literatuur vanuit verschillende disciplines zijn aan het gebiedsontwikkelingsconcept de volgende kenmerken toegeschreven:

- het is bewust emergent;
- het gaat om een product- of mentaliteitspropositie of een combinatie van beiden;
- het is gebiedsspecifiek en niet repeteerbaar;
- het vormt een gedeeld beeld, een gezamenlijk gedragen waarheid;
- het is een abstracte weergave van de kern van de oplossing;
- het kan veranderen/mee bewegen;
- het kan op verschillende wijzen worden verbeeld.

In de casussen is elk van deze kenmerken terug te vinden.

Op basis van literatuuronderzoek zijn vijf proposities aan het gebiedsontwikkelingsconcept toegekend. Door middel van casestudies is onderzocht in hoeverre deze door de praktijk worden ondersteund.

### 1. Het concept combineert flexibiliteit en richting geven

Tegen de achtergrond van de krediet- en vastgoedcrisis is de onzekerheid toegenomen. Er is behoefte aan meer flexibiliteit gedurende het ontwikkelproces, om in te kunnen spelen op onverwachte gebeurtenissen. Tegelijkertijd is er ook behoefte aan een richting. Het gebiedsontwikkelingsconcept kan hier een rol in spelen. De casussen ondersteunen dit. Er is sprake van een koers, die door de geïnterviewden wordt onderkend en zich ook in het gebied aftekent. Daarbij uit flexibiliteit zich doordat het gebiedsontwikkelingsconcept ontwikkelingen opneemt én doordat het meebuigt met nieuwe ontwikkelingen.

### 2. Een gebiedsontwikkelingsconcept leidt tot een eigen, onderscheidende identiteit van een gebiedsontwikkeling

Tegen de achtergrond van de verzadiging van de vastgoedmarkt en als tegenreactie op de toenemende globalisering neemt de behoefte aan identiteit toe. Een onderscheidend gebiedsontwikkelingsconcept leidt tot een eigen herkenbare identiteit. In de casestudie wordt dit onderschreven. Daarbij valt op dat het gebiedsontwikkelingsconcept van invloed is op de ontwikkeling van een eigen identiteit in een gebied én dat de al aanwezige identiteit van een gebied van invloed is op het gebiedsontwikkelingsconcept. Dat betekent niet, dat het gebiedsontwikkelingsconcept als vanzelf voort komt uit de identiteit van het gebied. Er worden wel



degelijk keuzes gemaakt. Doordat deze keuzes terug zijn te herkennen in het gebied ontstaat een vanzelfsprekendheid, die het gebiedsontwikkelingsconcept makkelijker aanvaardbaar maakt.

### 3. Het gebiedsontwikkelingsconcept werkt als verbinder

Samenwerking wordt steeds belangrijker en is vaker van tijdelijke aard. Het gevolg is dat partijen elkaar telkens opnieuw moeten vinden. Voordat partijen zich verbinden zal duidelijk moeten zijn waar zij zich aan verbinden: om wat voor soort gebiedsontwikkeling het gaat. Tegelijkertijd is het vaak niet mogelijk of wenselijk in een vroeg stadium te veel vast te leggen.

Beide casussen onderstrepen dat het gebiedsontwikkelingsconcept hier een rol in kan spelen. Het bindt bestaande en nieuwe partijen. Het laat zien waar zij zich aan verbinden zonder te veel vast te leggen. Tegelijkertijd sluit het gebiedsontwikkelingsconcept ook partijen uit die zich er niet mee verbonden voelen: het is een keuze om er in mee te gaan of juist niet.

### 4. Het betrekken van actoren bij het opstellen van het gebiedsontwikkelingsconcept leidt tot een sterkere binding met het gebiedsontwikkelingsconcept

Literatuuronderzoek laat zien dat dat het betrekken van meer stakeholders bij het opstellen van een brand leidt tot een duidelijkere brand en daarmee een toename van de effectiviteit in de zin van het aantrekken van doelgroepen (Klijn e.a., 2012). Een parallel is getrokken met het gebiedsontwikkelingsconcept: door actoren te betrekken bij het opstellen ervan wordt het effectiever in de zin dat het actoren sterker bindt. In de casussen zijn er indicaties die de propositie ondersteunen. Tegelijkertijd blijken ook verschillende andere factoren een rol spelen. Dit maakt het op basis van dit onderzoek niet mogelijk een sterkere binding eenduidig toe te schrijven aan het betrekken van de actoren.

### 5. Het gebiedsontwikkelingsconcept wordt sterker wanneer het gebiedsontwikkelingsconcepten van gerelateerde projecten of processen overlapt

Binnen de gebiedsontwikkeling speelt het schakelen tussen schaalniveaus een belangrijke rol. Onderzoek naar gebiedsbranding laat zien dat identiteiten van gebieden die elkaar op verschillende niveaus overlappen, elkaar versterken (Boisen e.a. 2011). De verwachting was dat parallel hieraan overlappende gebiedsontwikkelingsconcepten elkaar kunnen versterken.

In de casussen blijkt dit gedeeltelijk waar: gebiedsontwikkelingsconcepten kunnen elkaar versterken door te overlappen, maar ze kunnen elkaar ook versterken door zich juist van elkaar te onderscheiden. Dit laatste wordt door veel actoren binnen de hier onderzochte casussen als minstens zo belangrijk gezien.

### Verantwoording empirisch onderzoek

Het empirisch onderzoek heeft plaats gevonden door middel van casestudies. Er is gekozen voor onderzoek aan de hand van twee casussen, op basis van een afweging tussen:

- de behoefte in de interviews diepgaand in te kunnen gaan op de achterliggende gedachten van actoren;
- de beschikbare tijd;
- vergelijkbaarheid.

Gezocht is naar vergelijkbare casussen, waar sprake is van een herkenbaar gebiedsontwikkelingsconcept en die als voorbeeld kunnen dienen voor complexe processen.

Gekozen is voor Strijp R en de Binckhorst.

Om te zorgen dat de resultaten van de casestudies ondanks het beperkt aantal casussen valide zijn, is aangesloten bij criteria van Gibbert, Ruigrok, & Wicki, (2008): interne validiteit, constructvaliditeit, externe validiteit en betrouwbaarheid. Er is gebruik gemaakt van deskresearch en interviews. Bij het deskresearch is gebruik gemaakt van verschillende soorten schriftelijke bronnen, zoals onderzoeksrapporten, blogs en media-uitingen.

Met actoren met een verschillende achtergrond zijn in totaal zesentwintig interviews gehouden. Daarbij is gebruik gemaakt van een combinatie van diepte-interviews en scores. Dit maakt dat gezocht kan worden naar de achterliggende gedachten, terwijl de resultaten op basis van de scores makkelijk vergelijkbaar zijn. Verder is gekeken in het veld zelf, of ook daadwerkelijk is terug te herkennen wat in de interviews naar voren komt. De verslagen van de interviews zijn opgeslagen, nadat ze zijn voorgelegd aan de geïnterviewde actoren.

### Beperkingen en nader onderzoek

In het onderzoek zijn twee casussen onderzocht. Er is sprake van gebieden met een duidelijk aanwezige identiteit, gebaseerd op industriële gebouwen. In beide casussen was het gebiedsontwikkelingsconcept van te voren in zekere mate herkenbaar. De resultaten zijn door één bril (van de opsteller van deze thesis) geïnterpreteerd.

Aanvullend onderzoek, waarbij meer en andersoortige casussen worden onderzocht en ook door andere onderzoekers worden geïnterpreteerd, kan bijdragen aan meer kennis rond het gebiedsontwikkelingsconcept en de toepassingsmogelijkheden daarvan. Daarnaast kan het gebiedsontwikkelingsconcept experimenteel worden ingezet in de praktijk, om gedurende het proces te volgen hoe het functioneert.

### Sturing en vanzelfsprekendheid

Naast een bijdrage aan wetenschappelijke kennis is het onderzoek er op gericht, dat de inzichten ook gebruikt kunnen worden in de praktijk. Toepassing van het gebiedsontwikkelingsconcept als sturingsinstrument, betekent dat continu gezocht wordt naar een evenwicht tussen:

- aansluiten bij wat er is, in en rond het gebied en bij normen en waarden van de actoren;
- sturing, waarbij actief richting wordt gegeven en een koers bepaald.

Aangesloten op de perceptie van de actoren, de identiteit van het gebied zelf en de context leidt tot vanzelfsprekendheid en daarmee een makkelijkere aanvaarding. Aansluiten op wat er is betekent niet dat er geen keuzes worden gemaakt. Er wordt een selectie gemaakt welke aspecten wel en welk niet worden opgepakt. Ook kunnen nieuwe aspecten worden toegevoegd. Daarbij is het zaak de aansluiting op de inhoud en de perceptie van de actoren in beeld te houden terwijl toch ook stappen worden gemaakt.

Inzicht in het functioneren van dit proces kan helpen dit in de praktijk ook toe te passen. Dit onderzoek biedt daartoe een eerste stap. Nader onderzoek, theoretisch en in de praktijk, kan verduidelijken hoe hierin gedurende het gebiedsontwikkelingsproces een balans kan worden gezocht.



# Inhoudsopgave

---

## Voorwoord

## Samenvatting

<b>1. Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1 Aanleiding	1
1.2 Gebiedsontwikkelingsconcept	1
1.3 Doel en positionering	2
1.4 Vraagstelling, afbakening en aanpak	3
1.5 Leeswijzer	4
<b>2. Betekenisdrager binnen een complex proces</b>	<b>7</b>
2.1 Maatschappelijke veranderingen en de invloed op gebiedsontwikkeling	7
2.2 Veranderend gebiedsontwikkelingsproces	9
2.3 Het gebiedsontwikkelingsconcept; nadere begripsbepaling	12
2.4 De rol van het gebiedsontwikkelingsconcept	14
2.5 Het concept als betekenisdrager	16
2.6 Terug naar de vraag	18
2.7 Vijf proposities	20
<b>3. Verantwoording empirisch onderzoek</b>	<b>23</b>
3.1 Methode van onderzoek	23
3.2 Keuze van casussen	25
3.3 De interviews	26
<b>4. Strijp R</b>	<b>31</b>
4.1 Situatie en achtergrond	31
4.2 Organisatie	33
4.3 Het gebiedsontwikkelingsconcept	34
4.4 Onderzoek proposities	35
4.5 Concluderend	38
<b>5. de Binckhorst</b>	<b>43</b>
5.1 Situatie en achtergrond	43
5.2 Organisatie	46
5.3 Het gebiedsontwikkelingsconcept	46
5.4 Onderzoek proposities	47
5.5 Concluderend	50
5.6 Overige bevindingen	50

6. Vergelijking Binckhorst en Strijp R	53
7. Conclusie en aanbevelingen	57
7.1 Het gebiedsontwikkelingsconcept	57
7.2 Vijf proposities	57
7.3 Sturingsinstrument tussen inhoud en actoren	59
7.4 Beperkingen binnen het onderzoek	60
7.5 Nader onderzoek	61
8. Reflectie	63
Literatuur	65
Bijlage 1 – opzet interviews	69
Bijlage 2 – Geïnterviewde actoren	83
Bijlage 3 – Resultaten interviews	85



# 1. Inleiding

---

## 1.1 Aanleiding

Binnen de gebiedsontwikkeling, stedenbouw en landschapsarchitectuur vormt het ontwerp een gezamenlijk beeld waar naartoe wordt gewerkt. Wanneer het om grotere gebieden gaat wordt niet het ontwerp vastgelegd, maar zijn hoofdlijnen of 'structuren' bepalend. Structuurvisies, structuurplannen, structuur van de openbare ruimte of groenstructuren: ze functioneren als ruimtelijke raamwerk, gericht op samenhang op de langere termijn. Binnen dit raamwerk kunnen verschillende ontwikkelingen plaats vinden.

Onder invloed van recente maatschappelijke veranderingen worden nieuwe vragen en eisen gesteld aan de gebiedsontwikkeling. De vastgoedcrisis heeft er toe geleid dat projecten vaak niet in één keer kunnen worden uitgevoerd. Ontwerpen en structuren worden veelal als te beperkend ervaren. Meer flexibiliteit is gewenst, om daarmee in te kunnen spelen op nieuwe initiatieven en ontwikkelingen die zich voordoen. Tegelijkertijd is ook enige vorm van afstemming gewenst (Meijboom, 2014).

De afname van vastgoed is de afgelopen jaren minder vanzelfsprekend geworden. Pine en Gilmore (2011) geven aan dat wanneer de markt verzadigd is van indifferente goederen, het belangrijker is om met een onderscheidend product te komen. Een eigen, herkenbare identiteit kan daaraan bijdragen. Ook in reactie op de globalisering wordt een toenemende behoefte aan identiteit gesignaleerd, waarbij lokale verankering veelal een rol speelt (Robertson, 1995).

Een andere belangrijke verandering is dat samenwerking, vaak van tijdelijke aard, een steeds grotere rol speelt. Daarbij moeten partijen elkaar elke keer gedurende het proces opnieuw (her)vinden (Teisman 2005). Hierdoor ontstaat de vraag wat partijen bindt, *waarom* partijen zich aan een gebiedsontwikkeling willen verbinden.

Dit onderzoek vindt plaats tegen de achtergrond van de verwachting dat het gebiedsontwikkelingsconcept een rol kan spelen bij het beantwoorden van deze vragen. Als gemeenschappelijk doel kan het actoren binden binnen een proces. Ook kan het richting geven aan een proces, waarbij invulling wordt gegeven aan de behoefte aan identiteit, terwijl er toch voldoende ruimte blijft bestaan om flexibel te reageren wanneer het proces daarom vraagt.

Daarmee vervult het gebiedsontwikkelingsconcept zowel een inhoudelijke als procesmatige rol; inhoudelijk in de zin dat het identiteit aan een gebied geeft en procesmatig omdat het partijen bindt en flexibel is.

## 1.2 Gebiedsontwikkelingsconcept

Bij het **gebiedsontwikkelingsconcept** gaat het om de grondgedachte of missie van een gebiedsontwikkelingsproject of -proces. Het gebiedsontwikkelingsconcept is abstract en daardoor multi-interpretabel. Het is dus niet uitgewerkt: noch in programma, noch in ontwerp, noch

financieel. Deze grondgedachte is te vergelijken met wat binnen de organisatiekunde ook wel gedeelde waarden worden genoemd (Peters, 2004). De verbeelding ervan kan in tekst, schematisch of in een andere vorm plaats vinden.

**Gebiedsontwikkeling** wordt veelal omschreven als het optimaliseren van de verhouding tussen ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen (o.a. Verlaat, 2008). Het is een proces, met als uiteindelijk doel waardecreatie. Waardecreatie is daarbij met name kwalitatief. Daarbij is onderscheid te maken tussen financiële, gebruiks-, toekomst- en restwaarde (o.a. de Jonge, 2014). Naast waarde op locatie speelt ook de waarde van een gebied voor de omgeving een rol.

Twee onderzoeken over het **gebiedskoncept** (van der Ven, 2012 en Westerhof, 2011) laten zien dat het gebiedskoncept een positieve rol kan spelen binnen de gebiedsontwikkeling. Van der Ven beschrijft het gebiedskoncept daarbij als het gebiedsgebonden eindproduct van het conceptontwikkelingsproces in de initiatieffase van de gebiedsontwikkeling. In beide scripties wordt uitgegaan van een iteratief proces. Daarbij wordt stapsgewijs naar een eindresultaat gewerkt. Het gebiedskoncept wordt gezien als stip op de horizon waar de ontwikkeling zich op richt.

Gezien de nadruk op gebiedsontwikkeling als proces is in dit onderzoek niet uitgegaan van een gebiedskoncept, gericht op de identiteit van het gebied zelf, maar is hier gekozen voor **gebiedsontwikkelingsconcept**. Het functioneren van het concept binnen 'complexe processen' is als uitgangspunt gekozen. Een kenmerk van complexe processen is dat verschillende processen door elkaar en naast elkaar lopen en interveniëren met elkaar. Dit betekent dat ook het gebiedsontwikkelingsconcept naast andere gebiedsontwikkelingsconcepten speelt, ermee intervenueert en daardoor aan verandering onderhevig is. Het speelt niet alleen een rol als stip op de horizon, maar ook als beginpunt en tussenpunt, ofwel *gedurende* het proces.

### 1.3 Doel en positionering

Doel van dit onderzoek is:

“Inzicht verschaffen in de rol van het gebiedsontwikkelingsconcept binnen het complexe proces van de gebiedsontwikkeling.”

#### Wetenschappelijke relevantie

De gebiedsontwikkeling is een jonge discipline, ontstaan op het raakvlak van verschillende andere disciplines, zoals planologie, stedenbouw, economie, vastgoed-, organisatie- en bedrijfskunde. Het gebiedsontwikkelingsconcept richt zich als onderliggende gedachte van een gebiedsontwikkelingsproces, op het gebied waar de verschillende disciplines elkaar overlappen. In figuur 1 is de positie van het gebiedsontwikkelingsconcept schematisch weergegeven.

In dit onderzoek worden theorieën uit bedrijfskunde, organisatiewetenschap, gebiedsbranding en ontwerpdisciplines met elkaar gecombineerd, om de rol van het gebiedsontwikkelingsconcept in het gebiedsontwikkelingsproces vanuit deze verschillende disciplines nader te definiëren. Daarmee wordt beoogd een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de gebiedsontwikkeling als



interdisciplinair vakgebied. De focus ligt op het vergaren van kennis rond de mogelijkheden het gebiedsontwikkelingsconcept in te zetten als sturingsmiddel binnen complexe processen.



Figuur 1 – gebiedsontwikkelingsconcept binnen overlap van disciplines

#### Maatschappelijke relevantie

Naast een bijdrage aan wetenschappelijke kennis is het onderzoek er op gericht, dat de inzichten gebruikt kunnen worden in de praktijk. Onder invloed van maatschappelijke veranderingen wordt in veel gebieden door gemeenten, ontwikkelaars, adviesbureaus en andere betrokken partijen gezocht naar nieuwe manieren om het proces van gebiedsontwikkeling op gang te krijgen. Inzicht hoe het gebiedsontwikkelingsconcept een rol kan spelen in de gebiedsontwikkeling, kan bijdragen aan het vinden van antwoorden in deze zoektocht. Het kan leiden tot een gerichte inzet van het gebiedsontwikkelingsconcept om daarmee sturing geven aan het gebiedsontwikkelingsproces.

Het uiteindelijke doel is een betere gebiedsontwikkeling, in antwoord op actuele maatschappelijke ontwikkelingen. Het gaat daarbij om meer kwalitatieve waardeontwikkeling in een gebied en een gerichter proces daar naar toe.

#### 1.4 Vraagstelling, afbakening en aanpak

De centrale vraag in dit onderzoek luidt:

“Op welke wijze kan het gebiedsontwikkelingsconcept een rol spelen als sturingsinstrument binnen complexe gebiedsontwikkelingsprocessen?”

Deelvragen zijn:

- Welke vragen en eisen worden er vanuit de actuele gebiedsontwikkeling aan het gebiedsontwikkelingsproces gesteld?
- Wat zijn de kenmerken van een gebiedsontwikkelingsconcept?
- Hoe kan het gebiedsontwikkelingsconcept een rol spelen bij het beantwoorden aan deze vragen en eisen?

Deze vragen worden door middel van literatuurstudie onderzocht. Het onderzoek heeft een exploratief karakter. Het is in de eerste fase gericht op het vinden van aanknopingspunten rond het begrip 'gebiedsonwikkelingsconcept.' Het begrip wordt ontleed, waarbij verschillende onderdelen worden verkend door middel van literatuurstudie vanuit verschillende vakdisciplines. Op basis hiervan wordt het begrip 'gebiedsonwikkelingsconcept' nader geconstrueerd en gepositioneerd binnen de context van het actuele proces van gebiedsontwikkeling. Dit resulteert in verschillende proposities ten aanzien van de rol van het gebiedsonwikkelingsconcept binnen het gebiedsonwikkelingsproces.

Door middel van casestudie worden onderzocht in hoeverre deze proposities in de praktijk worden ondersteund. Dit gebeurt door middel van kwalitatief onderzoek aan de hand van twee casussen. In beide casussen gaat het om een transformatie van bestaand stedelijk gebied. Het betreft complexe processen, waarbij in meer of minder mate sprake is van een herkenbaar concept dat voldoet aan het begrip gebiedsonwikkelingsconcept zoals het in hoofdstuk 2 wordt gedefinieerd.

Bij het onderzoek wordt gebruik gemaakt van interviews en deskresearch. Het accent ligt daarbij op de interviews. Bij de interviews is het in de eerste plaats gekozen voor diepte-interviews, om daarmee zoveel mogelijk aanvullende informatie en achterliggende beweegredenen van de actoren boven tafel te krijgen. Daarnaast is om wille van een betere vergelijkbaarheid van de resultaten gebruik gemaakt van een beoordelingsschaal.

De resultaten van de twee casussen zijn met elkaar vergeleken. Er is gekeken in hoeverre de resultaten elkaar ondersteunen of juist niet. Tezamen leidt dit tot conclusies en aanbevelingen voor verder onderzoek ten aanzien van de rol van het gebiedsonwikkelingsconcept. Tot slot wordt gereflecteerd in hoeverre de resultaten toepasbaar zijn in de praktijk.

## 1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk zijn op basis van literatuurstudie proposities opgesteld. In hoofdstuk 3 is de onderzoeksmethode en aanpak ten aanzien van de casussen nader toegelicht. Vervolgens zijn in hoofdstuk 4 en 5 de casussen beschreven en zijn per casus de eerste resultaten uit de interviews besproken. In hoofdstuk 6 zijn de twee casussen met elkaar vergeleken. De conclusies ten aanzien van de onderzoeksvraag zijn in hoofdstuk 7 beschreven. Daarbij worden aanbevelingen gedaan voor nader onderzoek. Tot slot wordt in hoofdstuk 8 gereflecteerd op de mogelijkheden het gebiedsonwikkelingsconcept in te zetten in de praktijk.

## 1. Inleiding

## 2. Theorie en proposities

### Casussen

3. Verantwoording van gekozen casussen en de opzet van de interviews

4. Casus Strijp R  
Onderzoek proposities

5. Casus Binckhorst  
Onderzoek proposities

6. Vergelijking Binckhorst en Strijp R

## 7. Conclusies

## 8. Reflectie



## 2. Betekenisdrager binnen een complex proces

---

*In dit hoofdstuk worden de actuele veranderingen in de gebiedsontwikkeling beschreven. Vervolgens zijn het proces en het gebiedsontwikkelingsconcept gedefinieerd. Aan de hand daarvan wordt gekeken welke rol het gebiedsontwikkelingsconcept kan spelen tegen de achtergrond van de maatschappelijke vragen die ten aanzien van de gebiedsontwikkeling worden gesteld en hoe het gebiedsontwikkelingsconcept hierin kan functioneren. Op basis hiervan zijn proposities geformuleerd, die worden onderzocht in de volgende hoofdstukken.*

### 2.1. Maatschappelijke veranderingen en de invloed op gebiedsontwikkeling

De huidige tijd wordt gekenmerkt door grote maatschappelijke veranderingen. Deze veranderingen zijn van invloed op *wat* er in de gebiedsontwikkeling wordt ontwikkeld (type woningbouw, bedrijventerreinen, etc.) en *de manier waarop* dit wordt ontwikkeld (het proces). Het resultaat is dat oude systemen haperen en gezocht wordt naar nieuwe manieren om tot gebiedsontwikkeling te komen. Hieronder zijn in het kort verschillende ontwikkelingen beschreven, om daarmee de achtergrond te schetsen van de actuele vragen die aan de gebiedsontwikkeling worden gesteld.

#### Netwerksamenleving en individualisering

De opkomst van het computer- en informatietijdperk heeft vergaande consequenties voor economische, sociaal-culturele en ruimtelijke processen. Gecomputeriseerde gegevens zijn overal ter wereld in te voeren en op te roepen. Die technologie stelt ons in staat te werken als een eenheid terwijl we ons op verschillende plaatsen bevinden en vaak ook tot andere organisaties behoren. Castells (1997, 2010) beschrijft in zijn trilogie “The Information Age: Economy, Society and Culture,” hoe hiermee een nieuwe dimensie aan de samenleving wordt toegevoegd, met verstrekkende consequenties voor die samenleving. Een van de gevolgen die onder andere Castells beschrijft is dat oude verbanden hun betekenis verliezen. Parallel hieraan neemt de individualisering toe. Putnam heeft het over het verdwijnen van sociaal kapitaal (Putnam, 2000). Nieuwe ketens van flexibele netwerken komen hiervoor in de plaats. Daarbij gaat het vaak om wisselende en tijdelijke samenwerkingsverbanden, op basis van wederzijds voordeel.

Ook in de gebiedsontwikkeling speelt de opkomst van tijdelijke samenwerkingsverbanden een rol. De toegenomen specialisatie betekent dat organisaties meer van elkaar afhankelijk worden bij het realiseren van de gewenste uitkomsten (Janssen-Jansen e.a., 2009). Daarnaast wordt ruimtelijke kwaliteit steeds meer een gezamenlijk belang en vereist de realisatie een gezamenlijke inspanning. Teisman (2012) wijst er op dat partijen die tamelijk bepalend zijn geweest voor de gebiedsontwikkeling meer afhankelijk worden van nieuwe actoren. Het verbinden van partijen gaat daarbij een belangrijkere rol spelen. Daarbij stelt hij de vraag hoe nieuwe partijen te activeren zijn en wat dit vraagt van zittende partijen. Teisman ziet een uitkomst in ‘proceskunst:’ het vermogen om recht te doen de belangen van participerende partijen en om van daaruit een gedeeld belang te ontwikkelen die zorgt dat partijen individueel tot resultaat komen.

### Behoeftte aan identiteit en belevenis

Gerelateerd aan de opkomst van de netwerkmaatschappij en onder invloed van het computer- en informatietijdperk, vindt een proces van globalisering plaats. Wereldeconomie en wereldpolitiek spelen een steeds grotere rol. Bewustwording van de vergaande wereldwijde invloeden roept reacties op die zich uiten in de behoefte aan lokale verankering. Er wordt gesproken van 'glocalisering:' een lokaal antwoord op globalisering (Robertson, 1995). Ook in de gebiedsontwikkeling is de behoefte aan identiteit, authenticiteit en lokale verankering terug te zien.

Decennia lang zijn gemiddelde woningen gebouwd voor de gemiddelde mens, met een grote uniformiteit binnen de woonwijken als resultaat. De VINEX-woonwijken laten meer differentiatie zien, waarbij vooral de invloed van de markt een rol heeft gespeeld. Het resultaat zijn huizenzeeën met meer differentiatie in woningtypen naar prijsklasse. Nu de verkoop van woningen minder vanzelfsprekend is zal meer moeten worden gedaan om op de koper in te spelen. Smit (2011) geeft in zijn onderzoek aan dat wanneer te weinig rekening wordt gehouden met de wens van de consument de verkoop en daardoor ook (binnenstedelijke) gebiedsontwikkeling kan stagneren. Teisman (2012) noemt het feit dat aanbodsturing zijn dominantie verliest één van de veranderingen die de gebiedsontwikkeling een ander gezicht geeft.

Pine en Gilmore (2011) geven aan dat in een wereld die verzadigd is van grotendeels ongedifferentieerde goederen en diensten de grootste kansen liggen voor het creëren van waarde door het regisseren van belevenissen. Zij spreken van een belevingseconomie. Brakus e.a. (2009) laten in hun onderzoek zien dat branding van belevenissen een positief effect heeft op de loyaliteit en consument-tevredenheid. Lokale identiteit kan een rol spelen bij het beantwoorden van de groeiende vraag naar identiteit en authenticiteit in relatie tot de ontwikkeling naar een belevingseconomie (Pine en Gilmore, 2011). Verschillende recente woningbouwprojecten laten zien hoe een eigen, onderscheidende identiteit is ingezet bij de ontwikkeling ervan.

Bij identiteit gaat het om een unieke combinatie van kenmerken, die aan een eenheid verbonden zijn. Waar het om een gebied gaat, kan gebruik worden gemaakt van de definitie van geografische identiteit. Chandler (2011) definieert dit als belangrijkste kenmerken waarmee een bepaald land, regio, stad of dorp wordt geassocieerd. Het is vergelijkbaar met de Genius Loci. Jivén en Larkham (2003) verwijzen in hun artikel over de betekenis daarvan onder andere naar Norberg Schultz (Schultz, 1985, in Jiven en Larkham, 2003) die onderscheid maakt tussen topografische kenmerken, omgevingskenmerken als licht en lucht, gebouwen en de symbolische kenmerken. Jivén en Larkham benadrukken ook het belang om rekening te houden met de symbolische of associatieve betekenis. Samengevat gaat het bij identiteit van een gebied om een combinatie van fysieke kenmerken van dit gebied en de betekenis of associaties die er aan worden verbonden.

### Krediet- en vastgoedcrisis; onzekerheid vraagt om flexibiliteit

Oude financieringsbronnen drogen op. Een gevolg hiervan is dat 'het integrale plan' verdwijnt. Ook wordt niet langer uitgegaan van één exploitatie voor een gebied. Teisman (2012) geeft aan dat de kanteling naar een vraagmarkt leidt tot een gebiedsontwikkeling die meer organisch, kleinschaliger, gedifferentieerder tot stand komt en die op diverse plekken tegelijk begint.

Vaak is er eenvoudigweg niet genoeg geld om een gebied in één keer te ontwikkelen en een te kleine markt om een gebied in één keer af te zetten. Flexibiliteit wordt steeds belangrijker om processen op gang te krijgen. Meijboom (2014) concludeert in haar onderzoek over de flexibiliteit van bestemmingsplannen *“Onzekerheid is uitgangspunt geworden en flexibiliteit is essentieel om op onverwachte gebeurtenissen te reageren,”* Flexibiliteit wordt niet alleen gevraagd in het ruimtelijk plan, maar ook in het proces. *“Processen zijn niet meer lineair en trechtvormig maar eerder circulair en iteratief waarbij het behouden van opties waardevol is en kans geeft voor het verhogen van kwaliteit”* (Meijboom, 2014, blz. 117). Tegelijkertijd constateert zij dat er ook behoefte is aan zekerheid. Met name gemeenten zien een star bestemmingsplan als borging van wat er gaat komen en vinden dit positief.

Als gevolg van deze maatschappelijke veranderingen worden de volgende nieuwe vragen en eisen gesteld aan de gebiedsontwikkeling.

- Samenwerking wordt steeds belangrijker.
- Samenwerking is van tijdelijke aard, steeds opnieuw moeten partijen elkaar vinden. Het wordt daarom steeds belangrijker partijen te binden, te verleiden tot samenwerking.
- Er is een toenemende vraag naar identiteit, naar belevenis.
- Toenemende onzekerheid vraagt om flexibiliteit.

## 2.2. Veranderend gebiedsontwikkelingsproces

In de projectontwikkeling, met name vanuit de vastgoedsector, is het gebiedsontwikkelingsproces lange tijd benaderd als een lineaire openvolging van fases die één voor één worden doorlopen (o.a. Verlaat en Wigmans, 2011).



Afbeelding 2 - gebiedsontwikkeling als lineair proces

Hoewel werd onderkend dat dit een vereenvoudigde weergave van het proces is, volstond deze weergave van volgtijdelijke stappen veelal om het proces te duiden. In de praktijk van gebiedsontwikkeling diende het als leidraad om het proces vorm te geven. Uitgaande van dit proces speelt het gebiedsontwikkelingsconcept vooral een rol in de beginfase, de initiatiefase (van der Ven, 2012).

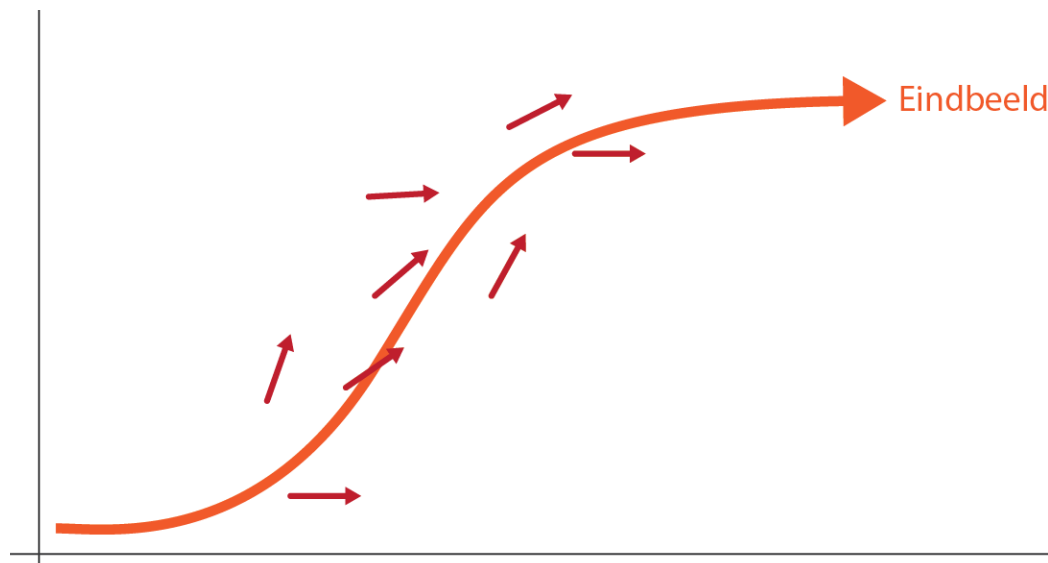
Tegen de achtergrond van de toenemende complexiteit van de gebiedsontwikkeling voldoet de lineaire weergave van het proces in veel situaties niet langer. Meerdere processen spelen naast elkaar en lopen door elkaar. Een project is veelal opgebouwd uit verschillende deelprojecten, die lang niet altijd gelijk op lopen. Eerder lopen deelprojecten naast elkaar, door elkaar en over elkaar heen, waarbij verschillende partijen elkaar nodig hebben.

Naast de lineaire weergave van het proces hebben zich andere weergaven ontwikkeld, die meer recht doen aan de huidige gebiedsontwikkelingspraktijk en een beter handvat bieden hierin te opereren. Rotmans (2001; 2009) geeft het gebiedsontwikkelingsproces weer als een transitie, waarbinnen een verzameling van deelprojecten of acties uiteindelijk gezamenlijk leiden tot een gewenst transitiedoel. Dit transitiedoel omschrijft hij als stip op de horizon. Het is flexibel, abstract en daartoe niet eenduidig omschreven. Het einddoel moet volgens Rotmans (2001) aantrekkelijk zijn, tot de verbeelding spreken en gedragen worden door een breed aantal actoren en deze ook mobiliseren. Ook het pad er naar toe ligt niet van te voren vast. Tussentijdse doelen worden afgeleid van het beoogde einddoel.

Er is sprake van gelaagdheid van het proces en de doelen daarbinnen:

- het transitiedoel als einddoel voor het totale proces;
- tussentijdse doelen, afgeleid van het einddoel, voor de deelprojecten.

Het transitiedoel is in dit opzicht vergelijkbaar met het gebiedsontwikkelingsconcept. Uitgaande van deze transitietheorie is het gebiedsontwikkelingsconcept eerder te zien als eindbeeld in plaats van beginpunt. Het vormt een doel, een missie of een belofte, waar naar toe wordt gewerkt.



Afbeelding 3 – transitiecurve, met het transitiedoel als eindbeeld.

Bij de transitiecurve gaat het in zekere zin nog steeds om een lineair proces. Er wordt ruimte geboden aan verschillende, wisselende combinaties van actoren. Het model van collaboratieve planning gaat hierin verder (Healey, 1997). Daarbij gaat het om een interactief sturingsproces, dat plaatsvindt in complexe en dynamische institutionele contexten. Het sturingsproces wordt gevormd door economische, sociale en ruimtelijke krachten die specifieke interacties niet volledig bepalen, maar wel structureren. Individuen kunnen nog zo invloedrijk zijn, uiteindelijk gaat het erom hoe zij samenwerken.

Ook Klijn (2008) beschrijft de gebiedsontwikkeling als complex beleidsvraagstuk of ‘wicked problem’ waar veel verschillende actoren bij betrokken zijn. Vaak zijn actoren het oneens over de aard van het probleem en de gewenste oplossing. Er is sprake van waardeconflicten tussen actoren, zowel horizontaal, tussen verschillende belangen, als verticaal, tussen verschillende bestuurslagen. Dit

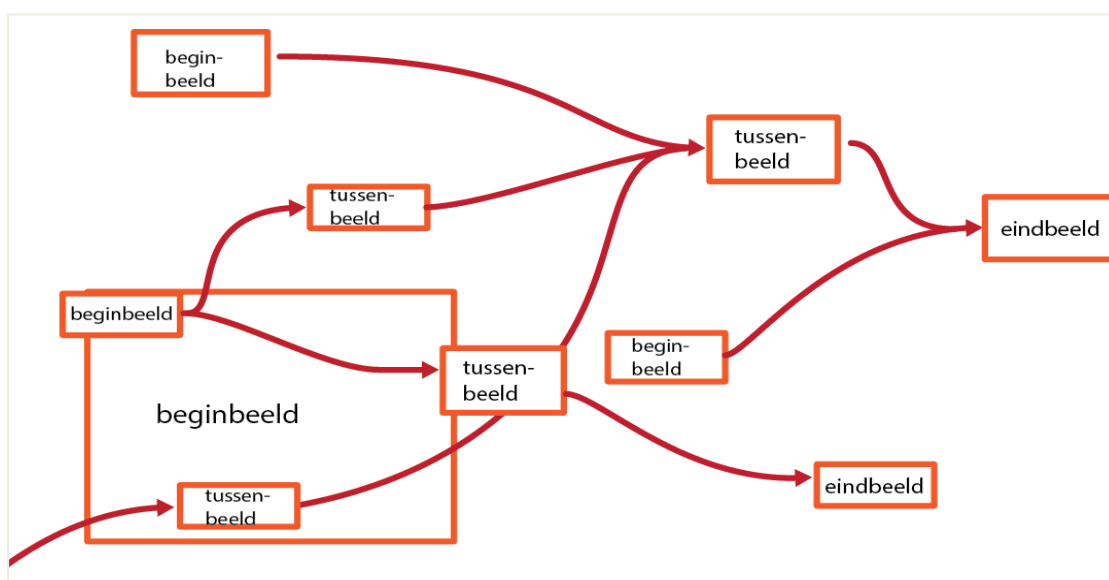


maakt dat het doel moeilijk te formuleren is. Wat voor een partij een goede oplossing is kan voor een ander juist een slechte oplossing zijn.

Tegelijkertijd is er sprake van wederzijds afhankelijkheid van actoren om tot oplossingen te komen. Dit leidt tot sociale relaties, waarvan kenmerkend is dat de patronen van sociale relaties gedurende langere tijd kunnen bestaan en gedurende de tijd, als gevolg van de interacties tussen de betrokken actoren en hun interpretaties, kunnen veranderen. Tegen deze achtergrond wijzen Janssen-Jansen, Klijn en Opdam (2009) er op dat van tevoren niet is aan te geven welke keuze de juiste is en welke ruimtelijke kwaliteit het beste. Zij stellen dat keuzes of doelen op democratische wijze ontstaan binnen een proces. Achteraf kunnen we de uitkomsten toetsen aan een aantal criteria zoals:

- Zijn partijen tevreden over de bereikte resultaten?
- Zijn alle relevante partijen en hun belangen bij de besluitvorming betrokken geweest?
- Zijn de kosten van oplossingen niet afgewenteld op niet-betrokken partijen?
- Is er inhoudelijke voortgang te zien in de plannen?

Wanneer we het gebiedsontwikkelingsconcept zien als een eindbeeld van een proces, betekent dit dat ook een concept niet van te voren is vast te stellen. Enerzijds is er een gebiedsontwikkelingsconcept nodig om partijen uit te nodigen zich te binden aan een project. Anderzijds dient het juist binnen het project en binnen het krachtenveld tussen actoren tot stand te komen door middel van een dialoog. Het gebiedsontwikkelingsconcept krijgt zo meerdere rollen en meerdere gedaanten, afhankelijk van de fase waarin het project zich bevindt. Het vormt zich gedurende het proces, binnen verschillende sociale relaties en als gevolg van interacties tussen de betrokken actoren en hun interpretaties.



Afbeelding 4 – Het gebiedsontwikkelingsconcept binnen een complexproces, als begin- tussen- en eindbeeld.

Teisman (2007) gaat eveneens uit van een grote mate van complexiteit. Hij kiest voor een evolutionaire benadering. Daarbij benadert hij processen als een mengeling van acterende systemen, interacties en contexten, ingebed in een immens veld vol regels, doelen, verwachtingen, routines, arrangementen en historie, dat ook nog eens veranderlijk is. Binnen dit veld ziet hij verschillende processen en deelprocessen door elkaar heen lopen, waar partijen in verschillende samenstelling aan

deelnemen. Terwijl over het ene deel van een gebied nog grote onzekerheid bestaat, kan een ander deel al in de realisatiefase zitten. Steeds meer partijen zijn betrokken bij de realisatie. Er wordt actief gezocht naar partijen, om een gebied stap voor stap in beweging te krijgen. Teisman (2012) kent daarbij een grote rol toe aan netwerkmanagement, het verbinden van partijen, ofwel assemblage.

Ook in de stedenbouw wordt onderkend dat het krachtenveld complexer en veelomvattender is geworden. Bakker (1998) geeft aan dat te vertegenwoordigen belangen divers zijn en zich bewegen op verschillende schaalniveaus. Daarmee is de rol van de stedenbouwkundige veranderd. De stedenbouwkundige moet zich ontwikkelen tot een multidisciplinaire deskundige die in staat is een spilfunctie in het stedenbouwkundig werkproces te bekleden. Bij dat proces gaat het om het herkennen, erkennen en het bijeenbrengen van (de belangen van) betrokkenen, het goed formuleren van de opgave en het bepalen van de uitgangspositie. Het schakelen tussen schaalniveaus speelt een belangrijke rol. *“Stedenbouw (..) is een kwestie van werkelijk beseffen hoe iets door de schaalniveaus heen werkt,”* aldus Bakker (1998, p.26). Andere stedenbouwkundige wijzen eveneens op het belang van schakelen tussen schaalniveaus (o.a. Huffstad e.a., 2007).

Binnen het complexer geworden proces van gebiedsontwikkeling, lopen verschillende (deel)processen naast elkaar, door elkaar en interveniëren met elkaar. Voor het gebiedsontwikkelingsconcept betekent dit:

- het kan een rol spelen in het begin van een project, als eindbeeld of als tussenbeeld;
- gebiedsontwikkelingsconcepten spelen naast elkaar en op verschillende schaalniveaus;
- verschillende gebiedsontwikkelingsconcepten beïnvloeden elkaar onderling.

### 2.3. Het gebiedsontwikkelingsconcept; nadere begripsbepaling

In de inleiding is het gebiedsontwikkelingsconcept omschreven als de missie of grondgedachte van een gebiedsontwikkeling. Het is abstract en daardoor flexibel en multi-interpretabel. Een concept is niet uitgewerkt: noch in programma, noch in ontwerp, noch financieel.

Het gebiedsontwikkelingsconcept is te vergelijken met wat binnen de organisatiekunde ook wel een strategische visie wordt genoemd. Er is een parallel te trekken tussen het gebiedsontwikkelingsconcept en wat Mintzberg beschrijft als strategische visie van een organisatie. Mintzberg typeert een strategische visie als bewust emergent. De strategische visie is flexibel en dient als een paraplu, waaronder verschillende ontwikkelingen kunnen ontstaan (Mintzberg, 2007). Zo ontstaat ruimte voor ideeën, waarvoor bij vastomlijnde strategieën of plannen geen ruimte is. In de context van kleine ondernemingen waar de individuele visie van de eigenaar centraal staat, benoemt hij deze visie ook als ‘concept.’ (Mintzberg, 1985)

Vergelijkbaar met strategische visie van Mintzberg is wat door Peters gedeelde waarden worden genoemd (Peters, 2004). Deze gedeelde waarden ziet Peters als één van de zeven voorwaarden, voor een succesvol bedrijf: het is wat mensen bij elkaar houdt binnen een bedrijf. Op eenzelfde wijze kan het gebiedsontwikkelingsconcept binnen gebiedsontwikkeling werken als verbindende factor tussen actoren.

Mintzberg ziet de strategische visie niet alleen als middel om een organisatie te positioneren, maar ook als perspectief, om te inspireren (Mintzberg, 2005). Het vormt een gezamenlijk streven binnen een organisatie en werkt als inspiratie. Vertaald naar het gebiedsontwikkelingsconcept gaat het om een abstracte gedachte of beeld, dat richting geeft aan de ontwikkeling van een gebied. De Zeeuw (2007) noemt het een feit dat conceptontwikkeling een wezenlijk bestanddeel vormt van gebiedsontwikkeling. Het is geen uitgewerkt stedenbouwkundig of architectonisch plan. Het schetst het perspectief van beoogde verandering in het gebruik van een gebied en ideeën die daaraan ten grondslag liggen. Het gebiedsontwikkelingsconcept is in dit opzicht flexibel, in tegenstelling tot uitgewerkte plannen, gekoppeld aan bijvoorbeeld een grondexploitatie.

Westerhof (2011) maakt in zijn scriptie over het gebiedsconcept onderscheid tussen het ontwikkelen van een productpropositie en van een mentaliteitspropositie. Bij een productpropositie staat een studiemodel of schets centraal, waarin de belangrijkste functies en kwaliteiten van het product worden vastgelegd. Het concept doet dan dienst als studiemodel, aan de hand waarvan inschattingen kunnen worden gemaakt over kosten, opbrengsten en afzet. In de gebiedsontwikkeling komt dit veel voor: een globale schets of schetsmaquette wordt gebruikt om de mogelijkheden en onmogelijkheden van een idee te verkennen.

Bij een mentaliteitspropositie staat niet zozeer de vorm als wel het gedachtegoed centraal. Voorbeelden binnen de gebiedsontwikkeling zijn:

- Brandevoort (Wonen in een authentiek Brabants dorp)
- EVA Lanxmeer (ecologische woon- en werkwijk in Culemborg)
- Katendrecht (stoere woonwijk met als motto 'kun jij de Kaap aan?')
- Strijp S (Creatief & Cultureel hart van Eindhoven).

Bij deze voorbeelden is het concept eerder een wensbeeld of belofte waarnaar toe is gewerkt. Het refereert in de eerste plaats naar een leefstijl, de vorm is daarin volgend.

In praktijk gaat het vaak om een combinatie van gebieds- en mentaliteitspropositie. Het onderscheid maakt duidelijk dat het niet alleen om een concept gaat in de zin van een ontwerp-concept als globale of abstracte voorloper van een ontwerp. Het gaat veeleer ook om het verhaal erachter, de belofte die de gebiedsontwikkeling in zich draagt.

Het gebiedsontwikkelingsconcept raakt in veel opzichten aan gebiedsbranding. Bij het branden van een gebied wordt aan een bestaand gebied een betekenis of associatie toegevoegd gericht op waardevermeerdering. Bij een gebiedsontwikkelingsconcept wordt het gebied ook daadwerkelijk verder ontwikkeld. Daarbij staat de identiteit van het gebied centraal. Wat de identiteit van een gebied is heeft te maken met wie de waarnemer is en vanuit welk perspectief deze waarneemt. Actoren en hun verschillende invalshoek, hun praktische, sociale en culturele perspectieven spelen daarbij een rol.

Van der Ven (2012) stelt in haar onderzoek evenals Westerhof het gebiedsconcept centraal. Zij zet het gebiedsconcept af tegen het vastgoedconcept en het productconcept. Het gebiedsconcept onderscheidt zich doordat het gebiedsspecifiek is en daardoor niet repeteerbaar. Van der Ven zet het gebiedsconcept neer als verhaal. Zij verwijst onder meer naar Hajer, Grijzen en Klooster (2010), die in hun boek 'Sterke verhalen' beschrijven hoe ruimtelijke visies tot stand komen in interactie tussen

burgers, deskundigen en bestuurders. Sterke verhalen verbinden wetenschappelijke kennis, lokale wensen en omstandigheden. Zo ontstaat een gezamenlijk gedragen waarheid.

De verbeelding van het gebiedsontwikkelingsconcept kan in tekst, schematisch of in een andere vorm plaats vinden. De Zeeuw (2007) beschrijft hoe de architect Soeters zijn idee voor het kastelenplan van Haverleij Den Bosch presenteerde: op een tafel rolde hij een stukje groen biljartlaken uit, waarop hij enkele gebakjes uitstalde. Het concept verbond publiek en privaat, die het samen uitwerkten. In dit voorbeeld is het concept door middel van gebakjes symbolisch weergegeven. Het is een abstracte weergave van de kern van de oplossing.

Bij het gebiedsontwikkelingsconcept gaat het om een gezamenlijk gedragen beeld ten aanzien van de opgave van een gebiedsontwikkeling.

Op basis van literatuur vanuit verschillende disciplines zijn de volgende kenmerken van het concept in relatie tot gebiedsontwikkeling naar voren gekomen:

- het is bewust emergent;
- het gaat om een product- of mentaliteitspropositie of een combinatie van beiden;
- het is gebiedsspecifiek en niet repeteerbaar;
- het vormt een gedeeld beeld, een gezamenlijk gedragen waarheid;
- het is een abstracte weergave van de kern van de oplossing;
- het kan veranderen/mee bewegen;
- het kan op verschillende wijzen worden verbeeld.

#### 2.4. De rol van het gebiedsontwikkelingsconcept

In de voorgaande paragraaf zijn zijdelings verschillende rollen aan de orde gekomen die het gebiedsontwikkelingsconcept binnen de gebiedsontwikkeling kan vervullen:

- als identiteitsdrager
- als richtinggevend en flexibel
- als verbinder.

Deze rollen sluiten aan op de nieuwe eisen die tegen de achtergrond van de krediet- en vastgoedcrisis en de maatschappelijke veranderingen aan de gebiedsontwikkeling worden gesteld, zoals beschreven in paragraaf 2.1. Hieronder worden deze rollen verder uitgewerkt.

##### Als identiteitsdrager

Van de eerder genoemde voorbeelden, Brandevoort, EVA Lanxmeer, Katendrecht en de Strijp, kan gezegd worden dat hier een sterk gebiedsontwikkelingsconcept aan ten grondslag ligt. Dit heeft bijgedragen tot een eigen identiteit. Factoren die hierbij een rol spelen zijn:

- het gebiedsontwikkelingsconcept is onderscheidend;
- het gebiedsontwikkelingsconcept is geloofwaardig;
- het gebiedsontwikkelingsconcept wordt consequent en herkenbaar uitgevoerd.

Het onderscheidende karakter sluit aan op de groeiende vraag naar identiteit en authenticiteit, zoals die in paragraaf 2.1 aan de orde kwamen. Braun (2012) noemt ten aanzien van city-branding oprechtheid en geloofwaardig belangrijke factoren. Net als een 'brand' speelt ook bij een concept geloofwaardig een belangrijke rol. Het dient daartoe een groot realiteitsgehalte te hebben. Veel concepten sluiten aan op wat er al is en hebben daardoor een grote mate van vanzelfsprekendheid. Naast wat er al is in fysieke zin, sluit het ook aan bij het beeld dat onder betrokken stakeholders leeft.

Om geloofwaardig te blijven zal het gebiedsontwikkelingsconcept ook consequent en herkenbaar moeten worden uitgevoerd. In afwijking van veel andere producten heeft de gebouwde omgeving een lange levensduur. Niet alleen tijdens het proces, ook wanneer het product gerealiseerd is speelt het concept nog een rol. In Brandevoort, EVA Lanxmeer, Katendrecht en de Strijp zullen nieuwe bewoners het concept dat aan de woonwijk ten grondslag lag nog herkennen. Op websites wordt het achterliggend verhaal nog steeds uitgedragen.

Dit sluit aan op het onderzoek naar stedelijke iconen van Verheul (2012), waarin hij wijst op het belang van consistentie en geloofwaardigheid. Hij geeft aan dat ook bij de uitvoering de combinatie van een grote narratieve symboliek én een grote narratieve rationaliteit van belang zijn voor het slagen van stedelijk icoon. En zelfs achteraf blijft het toekennen van betekenis aan een project een rol spelen. Hij wijst daarbij op het belang van de narratieve nastrijd:

*"Als het beton gedroogd is (...) dan worden de retorische strijdwapens niet opgeborgen, maar opgepoetst voor een nieuwe narratieve aanval. De strijd om het betekenis geven gaat door"*(Verheul, 2012, blz.267).

### Richtinggevend én flexibel

Eerder dit hoofdstuk is aangegeven dat de vraag naar flexibiliteit in de afgelopen jaren is toegenomen. Tegelijkertijd blijft een vorm van inhoudelijke afstemming wenselijk. Zonder afstemming kunnen functies elkaar tegenwerken en verzwakken. Een voorbeeld is een bedrijventerrein, waar de eerste reactie is om elk bedrijf toe te laten dat zich aandient. Dit bedrijf kan qua uitstraling een negatieve invloed hebben op het aantrekken van nieuwe bedrijven. Tegen deze achtergrond ontstaat de vraag wat voor type bedrijventerrein gewenst is; wat is de gewenste identiteit en wat voor uitstraling hoort daarbij? Een concept kan richting geven aan een proces, waardoor ontwikkelingen elkaar juist versterken.

Flexibiliteit van het gebiedsontwikkelingsconcept is verbonden aan de mogelijkheid het concept op verschillende manieren te interpreteren. De verschillende associaties kunnen gedurende het proces veranderen. Er is een vergelijking te trekken met branding van een project. Doel van gebiedsbranding is waarde toe te voegen aan een gebied, door hier positieve associaties aan te verbinden. Het inzetten van een gebiedsontwikkelingsconcept is er op gericht ook daadwerkelijk tastbare waarde aan een gebied toe te voegen. Het gebiedsontwikkelingsconcept bepaalt daarmee de richting van een ontwikkeling. Het vormt een ijkpunt, waar men ontwikkelingen aan kan toetsen. In het proces kan dit uitkristalliseren.

Dat wil niet zeggen dat het gebiedsontwikkelingsconcept gedurende het hele proces hetzelfde blijft. Het is goed denkbaar dat het gebiedsontwikkelingsconcept verandert, geleidelijk, of in al dan niet bewuste stappen. Wanneer de context van een gebiedsontwikkeling evolueert, kan het gebiedsontwikkelingsconcept mee evolueren. Het is dan wel belangrijk dat alle partijen zich realiseren dat het om een essentiële verandering gaat in de gekozen richting en dat wanneer zij samen verder gaan zij zich er ook nog mee verbonden voelen.

#### Het gebiedsontwikkelingsconcept als verbinder

*“Totale vrijheid gedijt niet,” aldus Vos (2012, blz. 1). “Honderd keer een vrije kavel is niet meer dan honderd keer een vrije kavel, het is geen stad of geen landschap. Een investeerder heeft behoefte aan ambitie want dat betekent meerwaarde.”*

In paragraaf 2.1 is aangegeven dat samenwerking steeds vaker tijdelijk van aard is. Steeds opnieuw moeten partijen elkaar vinden. Om tot stappen te komen wordt het daarom steeds belangrijker partijen te binden, te verleiden tot samenwerking.

Voordat partijen zich verbinden zal duidelijk moeten zijn waaraan zij zich verbinden, zonder dat dit ten koste gaat van de flexibiliteit. Wat is de opgave waar partijen zich verbinden? Vos (2005) noemt het concept een uitnodiging tot realisatie, dat de benodigde partijen aanspreekt – overheden, collega’s, investeerders, toekomstige eindgebruikers, belangstellenden. Een gebiedsontwikkelingsconcept kan binden, bruggen slaan tussen partijen. Doordat het interpretatiemogelijkheden open laat, kunnen partijen het nog vormen. Zo kan uiteindelijk een project of proces ontstaan waar zij zich mee verbonden voelen. *“Het is dus de kunst om de ziel van veel verschillende mensen, gebruikers/politici/inwoners, te raken. Dat kan door ratio en emotie te koppelen,”* aldus Vos (2005, blz.11 ).

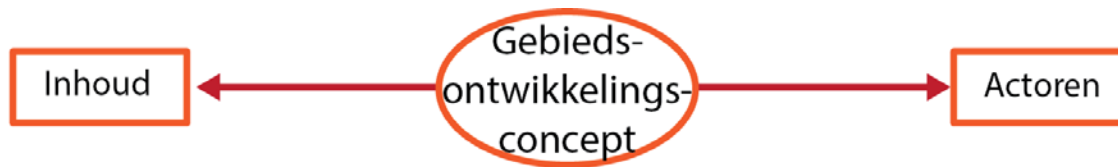
#### 2.5. Het gebiedsontwikkelingsconcept als betekenisdrager

In paragraaf 2.3 werd beschreven hoe de gebakjes van Soeters als concept werden neergezet. Hoe werd dit concept voor Haverleij geïnterpreteerd? Het is goed mogelijk dat de gemeente vooral de visuele kwaliteit van het gebakjes zag, terwijl de politiek zag dat er iets bijzonders ging gebeuren dat bij de achterban kan aanslaan. De ontwikkelaar zag mogelijk in de gebakjes bebouwing die goed te verkopen is en de natuurbeheerder vooral een groot stuk groen dat kan worden behouden. Ondertussen keek de projectleider verlekkerd uit kijkt naar de ophanden zijnde consensus.

Of het echt zo ging is onbekend. Waar het om gaat is dat verschillende partijen hun eigen perceptie hebben, terwijl er ook sprake is van een gedeeld beeld. Het concept verbeeld de opgave. Wat de opgave is, is geen vaststaand of objectief gegeven. Het is direct afhankelijk van de perceptie van de actoren. Belangen, culturele achtergrond, bedrijfscultuur en persoonlijke visies spelen daarbij een rol.

Hier van uitgaande is het gebiedsontwikkelingsconcept te zien als betekenisdrager, die door verschillende actoren verschillend kan worden geïnterpreteerd. Het gebiedsontwikkelingsconcept

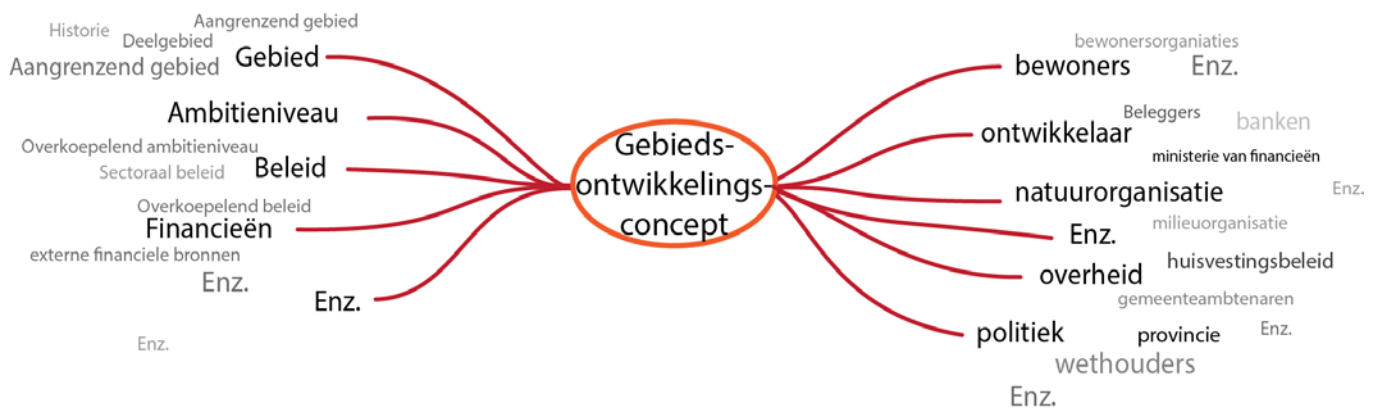
vormt de schakel tussen enerzijds de opgave in al zijn facetten en anderzijds de actoren met hun verschillende perceptie.



Afbeelding 5 - Gebiedsontwikkelingsconcept als betekenisdrager tussen inhoud en actoren

Bij de inhoud van de opgave gaat het om de ratio, gebaseerd op feiten: hoe is het gebied opgebouwd, wat is de maatschappelijke vraag, wat zijn de financiële mogelijkheden, het ambitieniveau, het bestaand beleid, enz.. Bij de actoren gaat het om hun perceptie. Deze is subjectief en wordt bepaald door achterliggende waarden, normen en dromen.

In afbeelding 5 is het concept teruggebracht naar een enkelvoudige situatie. In praktijk geldt dat er sprake is van gelaagdheid in het veld van actoren. De overheid is hiërarchisch georganiseerd en ook hebben bijvoorbeeld belangenorganisatie en onderling contact. Bewoners organiseren zich in wijkorganisaties, maar een bewoner kan ook tegelijk deel uit maken van een natuurorganisatie of de politiek. Actoren beïnvloeden elkaar op deze manier op zowel formele als informele manier. In afbeelding 6 is dit weergegeven.



Afbeelding 6 - Gebiedsontwikkelingsconcept in complex veld van inhoud en actoren

### Betrekken van actoren

In het gebiedsontwikkelingsconcept is de inhoud symbolisch samengevat, zodanig dat dit aansluit bij de perceptie van de actoren. In het voorbeeld van Haverleij, relatief een eenvoudig proces, is het de architect die het gebiedsontwikkelingsconcept neerzet. Klijn, Eshuis en Braun (2012) signaleren ten aanzien van brands in complexe situaties de volgende beperkingen:

- het gaat om een perceptie van de doelgroep ;
- het wordt vaak opgesteld in een institutionele omgeving;
- het kan worden betwist.

Zij laten zien dat het betrekken van meer stakeholders in branding leidt tot een duidelijkere brand en een toename van de effectiviteit in de zin van het aantrekken van doelgroepen.

Dit is verklaarbaar, gezien het aantal betrokken stakeholders dat zich in een complexe situatie in het brand moet kunnen herkennen. Een parallel kan worden getrokken met het

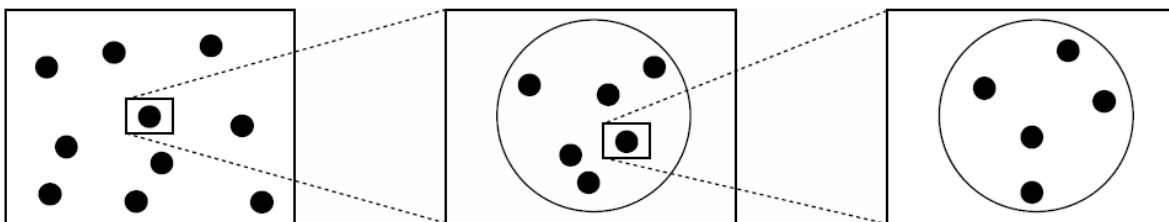
gebiedsontwikkelingsconcept, waarbij het eveneens om de perceptie van de doelgroep gaat. Wanneer meer actoren worden betrokken bij het opstellen van het gebiedsontwikkelingsconcept kan worden verondersteld dat het beter aansluit op de perceptie van de groep.

De vraag is of het altijd zo werkt: het gaat er om de kans zo groot mogelijk te maken dat de actoren zich hierin kunnen herkennen. Dat kan door veel onderzoek te doen en veel actoren te betrekken. Mogelijk helpt het ook veel partijen een gebiedsontwikkelingsconcept te laten opstellen. In het geval van prijsvragen bijvoorbeeld kan er tussen de vele inzendingen een concept zitten dat extern is bedacht en de actoren aanspreekt.<sup>1</sup>

### Sterker gebiedsontwikkelingsconcept door overlap

Net zo min als een project of proces op zichzelf staat, staat ook een gebiedsontwikkelingsconcept op zichzelf. Het heeft een relatie met overkoepelende gebieden, deelgebieden en gebieden er omheen.

Ook bij gebiedsbranding speelt het schakelen tussen schaalniveaus een rol. Boisen, Terlouw en van Gorp (2011) baseren zich op het principe van complexiteit, wanneer zij gebiedsbranding onderzoeken als middel waarmee plaatsen of gebieden zich onderling kunnen onderscheiden. Zij gaan daarbij uit van gelaagdheid van gebieden: binnen een gebied bevinden zich meerdere deelgebieden. Hiervan uitgaande zijn plekken geen eigen identiteit op zich maar maken deel uit van een hiërarchische gelaagdheid. Idealiter zouden identiteiten die elkaar overlappende op verschillende niveaus elkaar versterken. Zij spreken daarbij van een dikkere identiteit, wanneer de identiteit samen vallen. Uit het onderzoek van Boisen e.a. blijkt dat identiteiten elkaar inderdaad versterken. Wel is de praktijk grillig en onsamenhangend is en kunnen identiteiten op verschillende niveaus elkaar ook tegen spreken.



Afbeelding 7 - een plek – ingezoomd, omvat meerdere plekken daarbinnen (bron: Boisen 2011)

Vergelijkbaar met gebiedsbrands is het goed mogelijk dat ook gebiedsontwikkelingsconcepten elkaar versterken wanneer zij samenvallen. Gebiedsontwikkelingsconcepten in overkoepelende processen kunnen van invloed zijn op gebiedsontwikkelingsconcepten op lagere schaalniveaus en omgekeerd.

## 2.6. Terug naar de vraag

De **vraag** die in dit onderzoek centraal staat luidt:

---

<sup>1</sup> Dit zegt iets over prijsvragen: het gaat niet alleen om de inhoud van de oplossing, het gaat er ook om de beoordelaars te raken. Vaak worden dan ook goed gekeken wie juryleden zijn. Als het om complexe situaties gaat geeft het ook het belang aan dat deze juryleden een breed maatschappelijk veld vertegenwoordigen.



“Op welke wijze kan het gebiedsontwikkelingsconcept een rol spelen als sturingsinstrument binnen complexe gebiedsontwikkelingsprocessen?”

In paragraaf 2.2 is het gebiedsontwikkelingsconcept naar voren gekomen als start van een gebiedsontwikkeling (attractief begin), als eindpunt (streefbeeld) én als tussenpunt, dat niet van te voren wordt bepaald maar binnen het proces. De inhoud van het gebiedsontwikkelingsconcept is gedurende het proces niet eenduidig:

- het kan bij verschillende partijen verschillende associaties oproepen;
- het kan gedurende het proces veranderen;
- er bestaan verschillende gebiedsontwikkelingsconcepten naast elkaar;
- gebiedsontwikkelingsconcepten spelen op verschillende schaal- en abstractieniveaus;
- gebiedsontwikkelingsconcepten interveniëren met elkaar.

Uitgaande van de complexiteit van een het proces blijkt ook het gebiedsontwikkelingsconcept complex. Er is sprake van verschillende gebiedsontwikkelingsconcepten die zich afspelen op meerdere schaalniveaus. Binnen deze processen vormen zich gebiedsontwikkelingsconcepten. Deze gebiedsontwikkelingsconcepten interveniëren onderling.

Als we terug gaan naar het gebiedsontwikkelingsconcept als strategische visie zoals die door Mintzberg is omschreven als paraplu (Mintzberg, 2007), waaronder verschillende ontwikkelingen kunnen ontstaan, dan blijkt dat er sprake is van grotere en kleinere paraplu's, die zich naast elkaar en boven elkaar bevinden; niet systematisch maar grillig, door elkaar. Het is niet alleen een hogere paraplu die bepalend is voor een lagere paraplu; het zijn ook lagere paraplu's die bijdragen aan het vullen van hogere paraplu's, ofwel kleinere processen die samen bijdragen aan grotere processen. Ook beïnvloeden ze elkaar onderling.

### Gebiedsontwikkelingsconcept als sturingsmiddel

Juist in het emergente karakter van het gebiedsontwikkelingsconcept schuilt ook de kracht ervan. Het maakt het mogelijk in te spelen op het grillige verloop van gebiedsontwikkeling. Wanneer het concept inderdaad zo gelaagd is als op basis van deze literatuurstudie kan worden verondersteld, is het belangrijk om hier rekenschap van te nemen bij het ontwikkelen van een gebiedsontwikkelingsconcept en het hierop gericht in te zetten.

Dat het proces complex is en het concept emergent en aan verandering onderhevig, betekent niet dat het wenselijk is dat het concept of proces alle kanten uit schiet. In de literatuur zijn verschillende handvatten te vinden om te sturen binnen complexe processen. Hieraan gerelateerd kunnen verwachtingen worden geformuleerd waaraan een concept zou moeten voldoen.

Teisman (2007) geeft aan dat management dat is gericht op enerzijds het vast houden aan de orde binnen een project, anderzijds het toelaten van veranderingen van buiten een project van positieve invloed is op het proces. In zijn onderzoek laat hij zien, dat een management dat de kunst verstaat te balanceren tussen het toelaten van verandering en het vasthouden aan eigen grenzen bijdraagt aan het proces.

Van Randeraat (2006) gaat in zijn onderzoek uit van verschillende processtappen, die grillig verlopen. Hij laat zien hoe een gemeenschappelijk beeld binnen een proces er aan kan bijdragen om binnen dit grillige proces toch tot een volgende stap, een 'systeemsprong' te komen. Om tot een gemeenschappelijk beeld te komen, moeten actoren hier hun eigen belang in zien en tegelijkertijd de meerwaarde van het gemeenschappelijke beeld.

Het gebiedsontwikkelingsconcept, als gemeenschappelijk beeld, dat enerzijds richting geeft en anderzijds veranderingen kan incorporeren, lijkt hierin een rol te kunnen spelen. Het balanceert op de grens tussen orde en chaos, of, zoals eerder genoemd, tussen ratio en emotie. Het gebiedsontwikkelingsconcept is binnen deze context te zien als het gemeenschappelijke beeld dat helpt om een stap, een systeemsprong, te maken.

## 2.7. Vijf proposities

In de vorige paragraaf is aangegeven hoe het gebiedsontwikkelingsconcept kan functioneren als sturingsmiddel binnen het complexe proces van gebiedsontwikkeling. In paragraaf 2.4 zijn drie rollen beschreven die het gebiedsontwikkelingsconcept hierbij kan spelen:

- als identiteitsdrager;
- als richtinggevend en flexibel;
- als verbinder.

In paragraaf 2.5 is het gebiedsontwikkelingsconcept gepositioneerd als betekenisdrager. Gebaseerd op literatuur ten aanzien van gebiedsbranding zijn de volgende verwachting geformuleerd:

- dat het betrekken van actoren bij het opstellen van het gebiedsontwikkelingsconcept kan leiden tot een sterkere binding met het concept;
- dat het gebiedsontwikkelingsconcept wordt sterker wanneer het gebiedsontwikkelingsconcepten van gerelateerde projecten of processen overlapt.

Op basis van het voorgaande zijn de volgende proposities geformuleerd.

Het gebiedsontwikkelingsconcept functioneert als betekenisdrager tussen inhoud en actoren. Als zodanig vervult het de volgende rollen binnen de gebiedsontwikkeling.

1. Het gebiedsontwikkelingsconcept leidt tot een eigen, onderscheidende identiteit van een gebiedsontwikkeling.
2. Het gebiedsontwikkelingsconcept combineert flexibiliteit en richting geven.
3. Het gebiedsontwikkelingsconcept werkt als verbinder.
4. Het betrekken van actoren bij het opstellen van het gebiedsontwikkelingsconcept leidt tot een sterkere binding met het concept.
5. Het gebiedsontwikkelingsconcept wordt sterker wanneer het gebiedsontwikkelingsconcepten van gerelateerde projecten of processen overlapt.

De eerste drie proposities, gericht op de rol van het gebiedsontwikkelingsconcept, zijn nauw met elkaar verweven. Identiteit is gedefinieerd als een combinatie van fysieke kenmerken en de betekenis die er aan wordt verbonden. Daarmee bevindt identiteit zich, net als het gebiedsontwikkelingsconcept, tussen de inhoud (hier de fysieke situatie) en de actoren die hier hun betekenis aan geven. Het gebiedsontwikkelingsconcept geeft richting aan een proces, het vormt een belofte dat een bepaalde identiteit wordt gerealiseerd. Het is deze belofte die maakt dat actoren zich kunnen verbinden, terwijl de uitkomst ervan nog niet vastomlijnd is. Door het abstracte karakter van het gebiedsontwikkelingsconcept is het flexibel, terwijl het toch aan geeft in welke richting een gebiedsontwikkelingsconcept zich beweegt.

De laatste twee proposities gaan over de kracht van het gebiedsontwikkelingsconcept als sturingsinstrument. Belangrijk is dat actoren zich in het gebiedsontwikkelingsconcept kunnen herkennen. Wanneer zij betrokken zijn bij het opstellen lijkt het voor de hand te liggen dat zij zich beter kunnen herkennen in een gebiedsontwikkelingsconcept: zij zijn er immers deelgenoot van.

De vijfde propositie is gebaseerd op het artikel van Boisen e.a.(2011) . Daarin wordt aangegeven dat overlappende identiteiten op verschillende schaalniveaus elkaar kunnen versterken. De verwachting is dat er een parallel kan worden getrokken met gebiedsontwikkelingsconcepten. Daarbij kunnen gebiedsontwikkelingsconcepten die elkaar overlappen, in parallelle gebieden of op verschillende schaalniveaus, elkaar versterken.

Aan de hand van twee casussen zullen deze proposities in de volgende hoofdstukken nader worden onderzocht.

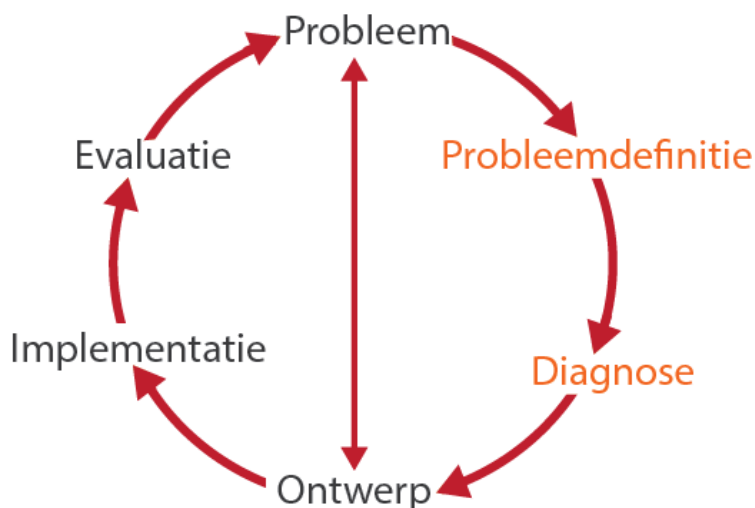


### 3. Verantwoording empirisch onderzoek

---

#### 3.1 Methode van onderzoek

Uit literatuurstudie is naar voren gekomen dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar het gebiedsontwikkelingsconcept of gebiedsconcept. Wel wordt de term frequent gebruikt binnen de planvorming. De interpretatie van het begrip verschilt daarbij. Het onderzoek heeft daarom een exploratief karakter. Het onderzoek is kwalitatief en beschrijvend. In termen van de 'reflectieve cycles van goed onderzoek' (Tulder 2012) gaat het om de eerste onderzoeks-stappen: probleemdefinitie en diagnose.



Afbeelding 8 – Reflectieve cyclus van goed onderzoek, accent op probleemdefinitie en diagnose (Tulder, 2012, bewerking)

Gezien het exploratieve karakter van het onderzoek is gekozen voor een combinatie van theoretisch onderzoek en casestudies. Op basis van een afweging tussen beschikbare tijd en de behoefte in de interviews diepgaand in te kunnen gaan op de achterliggende gedachten, is er voor gekozen het aantal casussen te beperken tot twee. Om te zorgen dat de resultaten van de casestudies ondanks het beperkt aantal casussen valide zijn, is gebruik gemaakt van de criteria die Gibbert, Ruigrok, & Wicki, (2008) hebben opgesteld: interne validiteit, constructvaliditeit, externe validiteit en betrouwbaarheid.

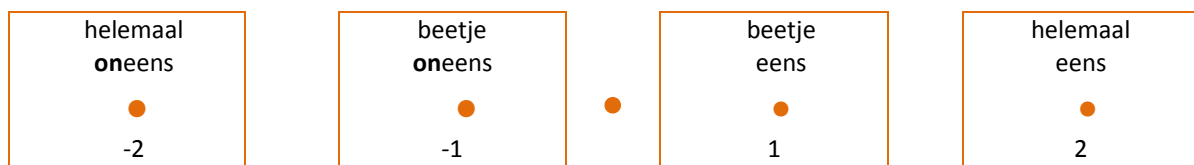
Bij **interne validiteit** gaat het er om in hoeverre er daadwerkelijk meetbare causale verbanden te trekken zijn. Daartoe worden de casussen vanuit verschillende invalshoeken onderzocht volgens het principe van triangulatie. Yin (2009) werkt het principe van triangulatie uit in het principe van Convergentie en Non-convergentie van verschillende bewijzende bronnen. Daarbij gaat het er om bij dat bij convergentie dat de feiten die in het onderzoek naar voren komen vanuit verschillende invalshoeken worden bevestigd. In afbeelding 9 is dit principe van Yin bewerkt in relatie tot op voorliggend onderzoek.



Afbeelding 9 – Principe van Convergentie van verschillende bewijzende bronnen (naar Yin, 2009)

Er wordt gebruik gemaakt van deskresearch en interviews. Bij het deskresearch wordt gebruik gemaakt van verschillende soorten schriftelijke bronnen, zoals beleidsstukken, gepubliceerde visies en onderzoeksrapporten. Op internet is gezocht naar blogs, reflecties en media-uitingen. Ook wordt deels ter ondersteuning van de interviews gebruik gemaakt van websites van verschillende actoren.

De interviews vormen het omvangrijkste deel van het empirisch onderzoek. Bij actoren met verschillende achtergrond en belangen zijn diepte-interviews gehouden. Daarbij wordt gevraagd wat zij als het gebiedsontwikkelingsconcept zien en hoe het functioneert binnen de betreffende gebiedsontwikkeling, gericht het onderzoeken van de proposities. Daarnaast zijn verschillende stellingen voorgelegd, waarbij door middel van scores is gevraagd om aan te geven of de geïnterviewden het eens of oneens waren op de volgende schaal.



De combinatie van diepte-interviews en scores maakt dat enerzijds gezocht kan worden naar de achterliggende gedachten, terwijl anderzijds de resultaten op basis van de scores makkelijk vergelijkbaar zijn. Verder is gekeken in het veld zelf of hetgeen in de interviews naar voren komt ook daadwerkelijk is terug te herkennen. De benadering van de casussen sluit aan op het principe van triangulatie.

Bij **constructvaliditeit** gaat het erom dat de methode erop gericht is daadwerkelijk te meten wat wordt voorgestaan te meten. Binnen dit onderzoek gaat het om de rol van het gebiedsontwikkelingsconcept binnen het complexe gebiedsontwikkelingsproces. Het algemeen gestelde doel is in het vorige hoofdstuk geconcretiseerd door het stap voor stap uit te werken tot heldere proposities, die in beide cases op vergelijkbare wijze kunnen worden geanalyseerd. In de

casestudie wordt gekeken in hoeverre de casussen de proposities ondersteunen. De interviewvragen zijn hier op afgestemd. In de eerste vraag van de interviews wordt het gebiedsontwikkelingsconcept bepaald. Doordat het gebiedsontwikkelingsconcept emergent is en niet duidelijk afgebakend, is het antwoord hierop per actor verschillend. Uitgaande van het gebiedsontwikkelingsconcept als betekenisdrager, wordt wat het gebiedsontwikkelingsconcept door de gezamenlijke associaties van de actoren ingevuld. Bij de beschrijving van de casussen is het gebiedsontwikkelingsconcept op basis van verschillende associaties van de geïnterviewden beschreven.

Door eenduidig opgestelde vragen en door in elk interview dezelfde vragen te stellen kunnen de uitkomsten binnen de cases en ook tussen de cases onderling, vergeleken worden. Op basis daarvan vindt een terugkoppeling plaats naar de theorie (H2) en de algemene onderzoeksdoelstelling ten aanzien van de rol van het gebiedsontwikkelingsproces (H1).

Bij **externe validiteit** gaat er om dat de resultaten ook representatief zijn voor andere casussen. Belangrijk is hierbij het selectieproces. Daarbij is als voorwaarde gesteld dat de casussen als voorbeeld kunnen dienen voor complexe processen. Omdat er nog weinig onderzoek is gedaan naar het gebiedsontwikkelingsconcept is gekozen voor twee casussen waarbij sprake lijkt van een gebiedsontwikkelingsconcept dat in meer of mindere mate duidelijk is gedefinieerd. Interessant zou zijn ook casussen met een minder uitgesproken concept te onderzoeken. Gezien de omvang van het onderzoek is er voor gekozen dit soort casussen binnen dit onderzoek niet op te nemen.

Ten behoeve van de **betrouwbaarheid** zijn tijdens alle interviews aantekeningen gemaakt. Om de openheid tijdens de interviews niet te belemmeren is er voor gekozen géén opnamen te maken. In plaats daarvan zijn tijdens de interviews aantekeningen gemaakt en is na afloop een verslag opgesteld. Het verslag is aan de geïnterviewden ter goedkeuring toegestuurd. Sommige geïnterviewden hebben nog enige aanpassingen voorgesteld, in lijn met het gesprek zoals dat gevoerd is. Deze aanpassingen zijn verwerkt. Op een enkeling na, die niet meer heeft gereageerd, hebben alle geïnterviewden aangegeven akkoord te zijn met het verslag. De verslagen en bevestigende mails zijn opgeslagen.

### 3.2 Keuze van casussen

De proposities worden onderzocht aan de hand van twee casussen. Er zijn veel gebiedsontwikkelingen waar wel sprake is van een concept, maar waarbij dit vooral in de initiatieffase is gebruikt en al snel is uitgewerkt in een vastomlijnd ontwerp. Voorbeelden hiervan zijn Haverleij en Brandevoort. Dit zijn daarom geen goede voorbeelden voor een complex proces, waarin de rol van het gebiedsontwikkelingsconcept gedurende het proces kan worden onderzocht.

Uiteindelijk is gekozen voor:

- Strijp R in Eindhoven;
- de Binckhorst in Den Haag.

In beide casussen gaat het om een transformatie van bestaand stedelijk gebied. Het betreft complexe processen, waarbij in meer of mindere mate sprake is van een herkenbaar concept dat voldoet aan het begrip gebiedsontwikkelingsconcept zoals het in dit onderzoek gedefinieerd is.

In veel opzichte zijn deze casussen vergelijkbaar. Het gaat om duidelijk afgebakende gebieden, met een eigen identiteit. Ze vragen beide om een nieuwe of hernieuwde invulling met een andere functie. In Striip R gaat het om een industriegebied dat wordt omgevormd tot woonwijk, met daarbinnen bedrijven. In de Binckhorst worden wonen en recreatieve functies toegevoegd aan het bestaande bedrijventerrein, om dit te ontwikkelen tot een nieuw deel van het centrum van Den Haag.

In beide situaties is gestart met een vast omlind plan, dat gedurende het proces is bijgesteld naar een flexibelere en procesmatigere vorm van gebiedsontwikkeling. Bij Striip R is het plan gedurende het proces bijgesteld, in de Binckhorst heeft men zich van het oorspronkelijk plan afgekeerd om tot een geheel nieuwe aanpak te komen.

In Striip R is het concept bewust opgesteld om te sturen op een gemeenschappelijk beeld. Er is sprake van een beperkt aantal actoren en daardoor ook een proces dat redelijk is te overzien. In de Binckhorst is meer impliciet sprake van een gezamenlijk beeld. Het aantal actoren is groot en onafgebakend. Het proces is aanzienlijk complexer dan in Striip R.

De verwachting was dat de casussen elkaar door hun verschil in de mate van complexiteit zouden aanvullen en daardoor toch verschillende uitkomsten zouden laten zien. Deze verwachting bleek overigens gedurende het onderzoek maar ten dele uit te komen. Bijkomstig voordeel van de casussen is dat er al vaker onderzoek naar is gedaan, waardoor er relatief veel informatie voorhanden is.

### 3.3 De interviews

Ook bij de keuze wie te interviewen is gezocht naar actoren met een verschillende benadering. Waar mogelijk zijn 'per benadering' meerdere actoren geïnterviewd, zodat ook hier vergelijking van de resultaten mogelijk is. Zo zijn binnen Striip R meerder managers, meerdere ontwerpers en meerdere gebruikers van het gebied geïnterviewd.

#### Striip R

Bij Striip R zijn tien interviews gehouden. Er is gesproken met actoren vanuit verschillende invalshoeken.

Vertegenwoordigers van de investerende partij

1. de belegger
2. de manager van onder andere de 'brand'

vertegenwoordigers van de gemeente

3. voormalig wethouder
4. projectmanager vanuit de gemeente

Ontwerpers/adviseurs

5. architect/stedenbouwkundige voor het gehele gebied
6. landschapsarchitect voor het gehele gebied
7. cultuurhistorisch onderzoeker/adviseur



8. architect van het deelproject Cohousing (tevens toekomstig bewoner)  
(Vertegenwoordigers van) bewoners /gebruikers van het gebied
9. makelaar
10. manager van deelproject Cohousing
11. voorzitter vereniging toekomstige bewoners van het deelproject Cohousing
12. Eigenaar van het bedrijf Piet Hein Eek (schriftelijk)

De belegger (initiatiefnemer) en manager waren al vanaf het begin bij het project betrokken. De gemeente (de wethouder en projectmanager) is in een heel vroeg stadium betrokken. De cultuurhistorisch adviseur, stedenbouwkundige en landschapsarchitect zijn later betrokken en houden zich bezig met het gehele gebied. Deze partijen zijn verbonden met het gebiedsontwikkelingsconcept en hebben tegelijkertijd ook een rol gespeeld bij het tot stand komen ervan.

Er is bewust voor gekozen ook interviews te houden met de drie actoren die betrokken zijn bij het project Cohousing, dat in Collectief Particulier Opdrachtgeverschap (CPO) wordt ontwikkeld, omdat dit project zich in de loop van het proces met Strijp R heeft verbonden. Hun perspectief is interessant om te achterhalen waarom zij voor dit gebied hebben gekozen, wat ze met het gebied bindt en of het gebiedsontwikkelingsconcept daarin ook een rol heeft gespeeld. Ook het gesprek met de makelaar, die een beeld heeft van de beweegredenen van de huizenkopers in het gebied vormt in dit opzicht een goede aanvulling.

In dit opzicht is het jammer dat er van het bedrijf van Piet Hein Eek niemand tijd had voor een interview. Wel zijn schriftelijk enkele vragen beantwoord, is een deel van zijn visie in het boekje 'het Pand' (Eek, 2012) weergegeven en zijn recent veel interviews in verschillende media gepubliceerd. Deze bronnen tezamen geven voldoende beeld om een invulling te geven van zijn beweegredenen om zich hier te vestigen.

### Binckhorst

Bij de Binckhorst gaat het om een omvangrijker project en zijn vijftien interviews gehouden. Ook hier is gesproken met een breed palet aan betrokken actoren.

#### Gemeenteambtenaren van de gemeente Den Haag

1. de gebiedsmanager
2. de stedenbouwkundige
3. een medewerker van economische zaken
4. een projectmanager deelgebieden
5. senior projectleider omgevingsplan gemeente Den Haag

#### Vertegenwoordigers van de creatieve industrie

6. de beheerder Caballerofabriek
7. Mobiel bureau Optrek

#### Bedrijven binnen gebied

8. eigenaar bedrijf binnen gebied met plannen voor ontwikkelen woontorens
9. Voorzitter vereniging BLF, vertegenwoordigd kleinere bedrijven

#### Ontwikkelaas/Investeerders

10. een grote ontwikkelaar

11. een regionale investeerder
12. een durfinvesteerder
13. lange termijninvesteerder

Overige betrokken partijen

14. Lector groot stedelijke ontwikkeling
15. Een van de trekkers van urbanisator

Binnen de Binckhorst is er niet duidelijk één partij die de lead heeft. De gemeente heeft een belangrijke rol in het op gang brengen van het proces. Er zijn veel partijen waarvan verwacht of gehoopt wordt dat zij uiteindelijk ook in het gebied gaan investeren. Vanuit de creatieve industrie en ook door sommige bestaande bedrijven binnen het gebied gebeurt dit al, investeerders zijn nog iets terughoudender. Er was helaas geen (voormalig) wethouder die tijd vrij kon maken. Daarom is voor het invullen van het politieke perspectief in de eerste plaats gebruik gemaakt van de interviews met de gemeenteambtenaren

De opzet van de interviews is in bijlage 1 weergegeven.

In de bijlage 2 is een lijst van alle geïnterviewde actoren opgenomen.

In bijlage 3 zijn de resultaten van de interviews verkort en geanonimiseerd weergegeven.



## StripR, home for inventive people

kernwaarde	maakbaar	casual	innovatief	connectief	host	kosmopoliet
emotie	begrijpelijk	gelijkwaardig	kan beter	wakker	ontspannen	gepassioneerd
functie	modelmatig	comfortabel	verbeteren	verbonden	kamer in stad	intercultuur
streven	controlled	cool	perfectie	embedded	geborgen	wederkerig

Afbeelding 10 – Voorzijde brandsheet (Bron: Holland Branding Groep, 2007)



Afbeelding 11 – Randvoorwaarden

## 4. Strijp R

---

### 4.1 Situatie en achtergrond

Strijp R is een voormalig industrieterrein van Philips. Het ligt aan de noordostrand van Eindhoven en omvat 18,8 hectare. Het is het derde terrein dat het elektronicaconcern ontwikkelde: na de S en de T was de R van S-T-R-ijp aan de beurt. De eerste gebouwen werden gebouwd in 1942. De activiteiten op Strijp R hebben bijna altijd en volledig in dienst van de productie van beeldbuizen gestaan. Momenteel vindt een gebiedsontwikkeling plaats, waarbij het industrieterrein wordt getransformeerd in een gemengde wijk met het accent op wonen. Naast woningbouw is er plaats voor commerciële ruimten.

Het terrein wordt aan de noordzijde begrensd door het landgoed De Wielewaal, het voormalige landgoed van de familie Philips. Aan de oostzijde ligt het industrieterrein Strijp T, dat nog in bedrijf is. Aan de zuid- en westzijde grenst het terrein aan Drents Dorp, een wijkvernieuwingsgebied, voor het grootste deel in eigendom bij de corporatie Woonbedrijf. Op enkele honderden meters afstand ligt Strijp S, eveneens een voormalig industrieterrein van Philips. In dit gebied met een oppervlakte van 27 hectare, vindt momenteel een grootschalige gebiedsontwikkeling plaats. In vergelijking tot Strijp R wordt Strijp S gekenmerkt door veel grotere, veelal monumentale industriële panden.

Strijp R is in 2005 in een tender door Philips op de markt gezet. Op het terrein staan dan zo'n 25 gebouwen. Een deel van de gebouwen is verhuurd, een deel ervan staat leeg. Amvest wint de tender. Vervolgens is binnen twee maanden de grootste huurder failliet gegaan. Dit heeft Amvest gedwongen sneller dan aanvankelijk gedacht een visie op het gebied te ontwikkelen.

Door Amvest is een open planproces ingezet. Met gemeente, aangrenzende buurt, bedrijfsleven van het naburige Strijp T, belanghebbenden en toekomstige bewoners is gewerkt aan een visie en een plan voor een nieuwe woonwijk. Kenmerkend voor het planvormingsproces is dat eerst een jaar lang onderzoek is gedaan naar wat voor woonwijk er eigenlijk moet komen, voordat men is gaan tekenen. Ondanks het feit dat er geen monumenten zijn, is er een volledig bouw- en cultuurhistorisch onderzoek verricht. Daarnaast is een uitgebreid locatieonderzoek gedaan en is middels marktonderzoek gekeken voor welke potentiële doelgroepen het gebied geschikt is. Dit heeft onder meer geresulteerd in het opstellen van brandsheets, waarin de kerngedachte voor de wijk is vastgelegd (afbeelding 10). Ook de ruimtelijke randvoorwaarden zijn vastgelegd (zie afbeelding 11).

Op basis van de brandsheets heeft een architectenkeuze plaats gevonden. In 2007 is door Diederendirrix architecten en Buro Lubbers gestart met het maken van ruimtelijke plannen voor de herontwikkeling van het gehele terrein Strijp R. In 2009 zijn het Stedenbouwkundig Plan en het Beeldkwaliteitplan vastgesteld. Het plan voorziet in een landschappelijk kader, waarin relictten van gebouwen, materialen en bestaande bomen een rol spelen (zie afbeelding 12). De bestaande groene bomenrand rondom het terrein wordt getransformeerd tot een zoompark, de historische diagonale lijn van de oude Postdijk tot een schakelpark. In het plangebied vindt hergebruik van bestaande bedrijfsgebouwen plaats. In de nieuw te bouwen woningen wordt verwezen naar de bestaande bedrijfsgebouwen en wordt voor Eindhoven typerende bebouwing ter inspiratie gebruikt.



Afbeelding 12 -Landschappelijk raamwerk Stijp R (Bureau Lubbers)



Afbeelding 13 – Verweving van industrieel erfgoed en nieuw woningen.



Afbeelding 14 – Gebruik van bestaande bomen rondom

Het stedenbouwkundig plan is uitgewerkt in een bestemmingsplan. In Strijp R kunnen maximaal 630, grotendeels grondgebonden woningen. Aan de Zwaanstraat komen waarschijnlijk enkele appartementen (circa 100), in ieder geval gebouwen met een grotere hoogte dan de “normale” eengezinswoning. Deze (appartement)gebouwen hebben een afscherpende werking voor het geluid dat afkomstig is van het spoor, van het wegverkeer Zwaanstraat en van het bedrijventerrein Strijp T.

Inmiddels zijn de fabrieksgebouwen die niet worden behouden gesloopt. Op de vrijgekomen 20 hectare bouwgrond, omlijst door een brede rand van volwassen bomen, zijn de eerste 90 woningen gerealiseerd. De volgende 16 woningen zijn in aanbouw en ook verschillende villa's zijn gerealiseerd of in ontwikkeling. (zie afbeelding 13 en 14)

Onder invloed van de crisis is de ontwikkeling van Strijp R gedurende de afgelopen jaren langzamer gegaan dan van te voren gedacht. Hierdoor is ruimte ontstaan voor verschillende nieuwe ontwikkelingen. Een belangrijke rol in het gebied speelt de komst van de firma Eek & Ruijgrok B.V.. Dit bedrijf, onder leiding van Piet Hein Eek, heeft een sterke uitstraling in het gebied. Het heeft zich gevestigd in twee grotere bedrijfsgebouwen en het voormalige portiersgebouw. Het omvat een werkplaats, een winkel en een restaurant. Sinds kort is hier een architectenbureau aan toegevoegd. Door de firma worden ook twee van de bedrijfspanden in het gebied ontwikkeld tot woningen. Daarnaast zijn er plannen om een deel van de nieuwbouwwoningen te realiseren.

Ook wordt in Strijp R het project 'Cohousing' ontwikkeld. De ontwikkeling van het project vindt plaats in de vorm van Collectief Particulier Opdrachtgeverschap (CPO) en omvat 14 woningen. De ontwikkeling van villa's vindt in de eerste plaats door particulieren plaats. Daarnaast is er een CPO-project van vijf woningen.

## 4.2 Organisatie

### Actoren

Binnen het project is Amvest de eigenaar van de gronden en heeft ook de lead. Dit betekent dat de gemeente een andere rol heeft gekregen dan zij gewend is. Zij is niet langer initiator, maar vooral facilitator. Bij het opstellen van het bestemmingsplan is nauw samengewerkt tussen Amvest en de gemeente. Bij het maken van de bouwplannen heeft de gemeente vooral een toetsende rol.

Waar het om de toetsende rol door de welstand gaat speelt het supervisieteam een belangrijke rol. Hierin zitten de opsteller van het cultuurhistorisch onderzoek (Paul Meurs), vertegenwoordigers van de twee bureaus die de hoofdopzet hebben ontworpen (Bert Dirrix en Peter Lubbers) en de projectmanager (Erna van Holland). Door het supervisieteam wordt advies gegeven aan de welstand, die het advies over het algemeen volgt.

Ook is door Amvest een ondernemend gezelschap opgericht, waarin de gemeente (wethouder), de woningcorporatie Woonbedrijf (directeur) en het Supervisieteam zijn vertegenwoordigd, naast Amvest zelf. Daarnaast is er nog een brede projectgroep, waar deskundigen en ook buurtbewoners van de aangrenzende buurt in zitten.

Mede door de crisis zijn in het gebied nieuwe partijen een rol gaan spelen. De komst van het bedrijf van Piet Hein Eek drukt een groot stempel op het gebied en ook Cohousing heeft zijn eigen wensen. Nu de eerste woningen bewoond zijn gaan ook de nieuwe bewoners een rol spelen. Het contact met deze partijen wordt dan ook steeds belangrijker.

### 4.3 Het gebiedsontwikkelingsconcept

Binnen het proces is het gebiedsontwikkelingsconcept, al wordt het niet als zodanig benoemd, bewust en zorgvuldig geconstrueerd. Daarbij zijn vier stappen te onderscheiden:

- het opstellen van de brandsheets;
- vertaling van de brand in een stedenbouwkundige visie en later stedenbouwkundig plan;
- bewaking van het concept of de visie;
- nazorg.

Het opstellen van de brandsheets heeft plaats gevonden met een breed scala aan partijen, zowel deskundigen als direct betrokkenen van het gebied zoals bewoners en vertegenwoordigers van bedrijven uit de aangrenzende gebieden en mogelijke toekomstige bewoners. De brand is gebaseerd op het gebied zelf gecombineerd met de doelgroep waar de ontwikkeling van het gebied zich richt. Kernwoorden uit de branding zijn maakbaar, casual, innovatief, connectief, host en kosmopoliet.

De brand is er op gericht een woonwijk maken voor mensen

- die niet statusgevoelig zijn,
- die gericht zijn op techniek maar met de voeten op de grond (praktisch inventief);
- die gezamenlijk willen wonen, maar niet benauwend.

Dit is samengevat in: 'Home for inventive people.' De brand is van invloed op tal van aspecten. De woningen worden gekenmerkt door gebrek aan 'poespas,' maar het moet wel kloppen. De tuinen zijn klein, of er is geen tuin en de buitenruimte kan gebruikt worden door bewoners, al dan niet samen. Ook wordt ook belang gehecht aan landschap.

Bij de uitwerking in een stedenbouwkundig plan is al bij de architectenkeuze nadrukkelijk gekeken hoe deze keuze zich verhoudt tot de brand. Zowel het industriële karakter als de doelgroep waar op wordt gericht is in het plan terug te herkennen. De opzet van het definitief ontwerp stedenbouwkundig plan is ook voorgelegd aan een klantenpanel. De resultaten daarvan zijn meegenomen in het stedenbouwkundig ontwerp.

De visie wordt in de eerste plaats bewaakt door het supervisieteam. Initiatieven en bouwplannen worden door het supervisieteam bekeken, waarbij zij in de eerste plaats een inspirerende rol en uiteindelijk ook een toetsende rol hebben. Daarnaast zijn regelmatig zijn workshopachtige sessies gehouden om de neuzen dezelfde kant op te krijgen, onder andere met verschillende adviseurs. Dit heeft er aan bijgedragen dat partijen zich met het concept en met elkaar verbonden voelen. Ook de makelaar draagt het concept bewust uit. Het wordt gebruikt als verkoopargument maar ook voorgelegd als expliciete keuze. Wanneer bewoners er een huis hebben gekocht krijgen zij een boek over de geschiedenis van het gebied.



### Inhoudelijke componenten

Alle twaalf geïnterviewden zijn het er geheel mee eens dat er sprake is van een duidelijk concept. Opvallend is dat ondanks de expliciete sturing op het concept en ondanks dat iedereen het er unaniem over eens is dat er een duidelijk concept is, de manier waarop het concept wordt geformuleerd per persoon verschilt. Er worden verschillende componenten genoemd (zie tabel, zie ook uitgebreidere tabel in bijlage):

- verwijzing naar de historie van het gebied, het industriële verleden;
- verwijzend naar de doelgroep;
- groen en dicht bij de stad;
- gericht op de context een nieuw stukje Eindhoven;
- verwijzend naar de het ruimtelijk kader.

	Investerende partij	Gemeente	Ontwerpers/ adviseurs	toekomstige bewoners/ gebruikers	totaal
<b>Aantal geïnterviewd</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>12</b>
Karakter van de plek: historisch of industrieel		2	4	3	9
Locatie: groen en/of dicht bij de stad	1	1	1	3	6
Doelgroep: Inventive people	2		2	1	5
Eindhovense identiteit		1	1	1	3
Ruimtelijk kader			1	1	2
Kwaliteit van de woning				1	1

Tabel 1 - Inhoudelijke componenten Strijp R (voor de onderverdeling van de actoren naar categorie, zie paragraaf 3.3)

De verwijzing naar het industrieel karakter is verreweg de duidelijkste gemene deler. Wanneer deze component niet in de eerste vraag wat het concept is naar voren komt, wordt deze wel genoemd in latere vragen. De componenten versterken elkaar. Waar het accent op wordt gelegd is te relateren aan de achtergrond van de geïnterviewden. De partijen die meer op de verkoop gericht zijn spreken eerder van een brand, de ontwerpende partijen van een ruimtelijk kader en weer andere partijen van een visie.

#### 4.4 Onderzoek proposities

Het gebiedsontwikkelingsconcept functioneert als betekenisdrager tussen inhoud en actoren. Hieronder is het functioneren per propositie besproken.

#### Het gebiedsontwikkelingsconcept leidt tot een eigen, onderscheidende identiteit van een gebiedsontwikkeling.

Binnen Strijp R is het gebiedsontwikkelingsconcept zoals dat door de geïnterviewden is geformuleerd bepalend voor de identiteit van het gebied. In de interviews herkent iedereen zich hierin. Het heeft

als zodanig richting gegeven aan het proces. De eigen identiteit van het gebied wordt als een belangrijke kwaliteit gezien.

Er wordt op gewezen dat het gebied niet alleen zijn identiteit aan het concept ontleent, maar ook omgekeerd: het concept komt voort uit de identiteit van het gebied. Hierdoor zit er een grote mate de vanzelfsprekendheid van het concept: het is niet iets wat er op geplakt is, maar wat er al is. Het behouden en versterken daarvan is echter niet vanzelfsprekend geweest maar een duidelijke keus. Dit komt tot uitdrukking in de gebouwen, zowel oud als nieuw en ook in de buitenruimte. Een voorbeeld is het behoud van de industriële gebouwen, maar ook nieuwe elementen zoals de hoofdonthuizing/ ring die wordt uitgevoerd in industriële stelconplaten met aan weerszijden (hergebruikte) gebakken klinkers.

Ook bij de inpassing van het bedrijf van Piet Hein Eek is het gebiedsontwikkelingsconcept leidend geweest. Luiten (2013) citeert Aarts: *“We moesten Piet Hein Eek afwegen tegen de brand van het gebied. Past hij erin? Het werd een ja, omdat zijn bedrijf zowel creatief als inventief is. Hij houdt zich bezig met bouwen, met maken en is daar vernieuwend in, maar heeft tegelijkertijd een rationele aanpak, van vakmanschap, omgaan met materialen. En nu hij er zit denk ik inderdaad dat het elkaar heeft versterkt, het klopt. De Lidl wilde ook naar het gebied komen, die hebben we afgewezen omdat het bedrijf te ver weg van onze doelgroep staat. Ook Rolf Benz, van de chique leren banken, had belangstelling. Ook die hebben we afgewezen, omdat we geen meubelboulevard willen worden en omdat het bedrijf niet bij onze doelgroep past.”*

Een van de leden uit het kwaliteitsteam geeft aan: je kunt op basis van het concept duidelijk en onderbouwd reageren op bedreiging van buitenaf, veranderende omstandigheden, nieuwe partners of initiatieven. Het citaat hierboven bevestigt dit.

#### Het gebiedsontwikkelingsconcept combineert flexibiliteit en richting geven

Met de stelling dat het gebiedsontwikkelingsconcept duidelijk richting geeft zijn alle geïnterviewden het geheel eens (allemaal score 2). Het is de liniaal waar alles langs wordt gelegd, zo wordt gesteld. Een andere geïnterviewde zegt: *“Dingen passen wel of niet. Als het niet past is Strijp R daarvoor geen geschikte locatie.”*

Dat het gebiedsontwikkelingsconcept duidelijk richting geeft tekent zich ook af in de inrichting van het gebied. De eerste woningen, de buitenruimte en ook de partijen die zich verbinden aan het gebied, passen in het gebiedsontwikkelingsconcept.

Ook met de stelling dat het gebiedsontwikkelingsconcept voldoende flexibel is om in te spelen op veranderingen/nieuwe ontwikkelingen is vrijwel iedereen het helemaal eens (één uitzondering die het een beetje eens is). Er is genoeg vrijheid zo wordt gesteld. Als voorbeelden van veranderingen in het plan worden genoemd:

- het CPO-project Cohousing is toegevoegd
- op initiatief van Piet Hein Eek wordt ook het pompgebouw behouden en getransformeerd.
- of er goedkope of dure woningen komen maakt voor het principe niet uit.

Met name de uitwisselbaarheid van verschillende woningtypen heeft het mogelijk gemaakt in te spelen op de crisis en het concept als de kern van de opgave overeind te houden. Door verschillende

partijen wordt waardering uitgesproken voor de wijze waarop Amvest aan het concept heeft vastgehouden.

### Het gebiedsontwikkelingsconcept werkt als verbinder

Op de vraag welke partijen zich door het gebiedsontwikkelingsconcept verbonden voelen wordt regelmatig gezegd: *“Dit geldt voor alle partijen.”* De geïnterviewden vinden het concept sterk tot de verbeelding spreken. Ook spreekt iedereen de verwachting uit dat het bij anderen tot de verbeelding spreekt (helemaal mee eens).

In zekere zin gaat het om een zelfbevestigend systeem. Actoren die zich in het gebiedsontwikkelingsconcept herkennen maken er deel van uit, mensen die zich er niet in herkennen doen er ook niet aan mee. Zoals een van de actoren zegt: *“Het is één verhaal, het is een keuze of je er in geloofd en er in mee gaat of juist niet.”*

Al bij de selectie van adviseurs is gekeken of zij zich weten te voegen binnen het concept, of dat zij nadrukkelijk hun eigen stempel willen drukken. Dit laatste wordt gezien als niet passend in het gebiedsontwikkelingsconcept en daarom ongewenst. Het gebiedsontwikkelingsconcept werkt dus als verbinder voor de partijen binnen het proces, maar sluit ook mensen uit die zich er niet mee verbonden voelen.

Ook in de samenwerking komt het gebiedsontwikkelingsconcept tot uitdrukking. *“Er ontstaat vereende kracht,”* stelt een van de geïnterviewden. Er is veel waardering voor elkaars vakmanschap en een respectvolle omgang. Dit sluit aan bij het gebiedsontwikkelingsconcept. Dat het concept partijen met elkaar of in ieder geval met de wijk bindt blijkt misschien wel het meest uit het aantal ontwerpers, bouwkundigen en adviseurs dat hier uiteindelijk zelf gaat wonen. De komst van Piet Hein Eek wordt algemeen gezien als versterking van het succes. Dit bindt nieuwe partijen. Of zoals een van de geïnterviewden zegt: *“Mensen willen onderdeel zijn van het succes.”*

Wel wordt de vraag gesteld of dit ook zo blijft. Ook Piet Hein Eek kiest in de eerste plaats voor het pand en de ligging daarvan los van andere bedrijven (vgl. Strijp S). Hij geeft zelf aan: *“Het pand leek wel voor ons gemaakt omdat de werkplaats er als kloppend hart als van nature inpaste. We wilden graag op R zitten omdat we daar geheel onafhankelijk van ander bedrijven en initiatieven ons eigen plan konden trekken.”*

Nu het plan in ontwikkeling is komen er ook nieuwe bewoners bij. De indruk is dat niet iedereen zozeer voor het gebiedsontwikkelingsconcept komt als wel voor de woning zelf.

### Het betrekken van actoren te bij het opstellen van het gebiedsontwikkelingsconcept leidt tot een sterkere binding met het concept

Op het binden van partijen is bewust ingezet. Veel partijen zijn vanaf het begin betrokken. De workshopachtige sessies die zijn gehouden om de neuzen dezelfde kant op te krijgen, worden als bindend gezien: verschillende actoren spreken de verwachting uit dat dit er aan heeft bijgedragen dat partijen zich met het gebiedsontwikkelingsconcept en met elkaar verbonden voelen. Nog steeds worden workshops gehouden om het uiteindelijke beeld in vizier te houden. Ook het eerder genoemde ondernemend gezelschap is hier (mede) op gericht.

Ook nieuwe partijen voelen zich bij het gebiedsontwikkelingsconcept betrokken. Cohousing heeft hier expliciet voor gekozen en Piet Hein Eek herkent zich in het industrieel karakter van de plek. Daarbij speelt mogelijk een rol dat zij weliswaar in het gebiedsontwikkelingsconcept passen, maar dat het concept zich ook aan deze nieuwe partijen heeft aangepast. Zo heeft de komst van Piet Hein Eek er voor gezorgd dat er meer industriële gebouwen behouden blijven. Het gaat niet om andere koers, wel om een bijstelling van de koers.

#### Het gebiedsontwikkelingsconcept wordt sterker wanneer het gebiedsontwikkelingsconcepten van gerelateerde projecten overlapt

In de interviews is bevestigd dat gebiedsontwikkelingsconcepten van verschillende projecten die naast elkaar plaats vinden, of deel uit maken van elkaar, elkaar versterken. De gebiedsontwikkelingsconcepten hoeven elkaar echter niet te overlappen om elkaar te versterken. Ze kunnen ook complementair zijn, elkaar aanvullen door duidelijke verschillen.

Een voorbeeld waar de boodschappen elkaar vrij letterlijk overlappen is het project Cohousing als onderdeel van Strijp R. Een van de motto's voor Strijp R is "gezamenlijk wonen, maar niet benauwend." Cohousing heeft dit vertaald in "samen maar niet klef." Op een vergelijkbare manier versterken Strijp R en Strijp S elkaar, in de zin dat zij allebei op een positieve manier de herontwikkeling van het industrieel erfgoed uitdragen en daarmee ook het imago van de stad versterken.

Tegelijkertijd versterken Strijp R en S elkaar ook doordat ze juist van elkaar verschillen: Strijp S is veel grootschaliger en stedelijker dan Strijp R, dat een groener en rustiger karakter heeft. Dit maakt dat er ook er ook een duidelijke keuzemogelijkheid is. Dat geldt nog duidelijker voor Drents Dorp, een vooroorlogse woonwijk die aan Strijp R grenst. De wijken hebben niet zozeer hetzelfde karakter, eerder zijn ze juist complementair aan elkaar. In het verleden werkten bewoners van Drents Dorp in Strijp R. In de toekomst maken bewoners van de twee wijken gebruik van elkaars voorzieningen, zo is de gedachte. Het is dus eerder de combinatie van gelijkheid en verschil die het concept sterker maakt en zorgt dat het beter past.

#### 4.5 Concluderend

Binnen het proces is sprake van een duidelijk gebiedsontwikkelingsconcept. Het is gebiedseigen en sluit aan op de situatie van het gebied. Het gebiedsontwikkelingsconcept is in nauwe samenspraak met betrokken actoren opgesteld en spreekt sterk tot de verbeelding.

Als betekenisdragers is het gebiedsontwikkelingsconcept opgebouwd uit verschillende componenten die elkaar versterken. Belangrijk onderdeel zijn de industriële gebouwen zelf, die in het gebied aanwezig zijn. Samen met de nieuw bebouwing, het ruimtelijk raamwerk, de brand en het verhaal dat daarbij hoort vormt dit één vanzelfsprekend geheel. "We hebben vanzelfsprekendheid gecreëerd," wordt in een van de interviews gezegd.

Het gebiedsontwikkelingsconcept blijkt zeer flexibel. Het laat nieuwe veranderingen toe en buigt ook mee met inhoudelijke veranderingen of de komst van nieuwe actoren. Een voorbeeld van zo'n inhoudelijke verandering is de vastgoedcrisis die om nieuwe woningtypes vroeg. Voorbeeld van een

nieuwe actor die van invloed is op het concept is de komst van Piet Hein Eek, die er toe leidde meer industriële gebouwen in het gebied te behouden.

Vrijwel alle geïnterviewden vinden dat het concept leidt tot een betere gebiedsontwikkeling. Het geeft meer identiteit en die wordt herkent, ook bij kopers. Zelfs tijdens de vastgoedcrisis, toen veel projecten in de regio geheel stil lagen, liep de verkoop op Strijp R door, zij het in een laag tempo. Dit ondanks het feit dat de woningen verkocht worden in een ten opzichte van de omgeving hoger segment.

#### Tot slot

De komst van het bedrijf van Piet Hein Eek heeft het gebied veel publiciteit en een belangrijke impuls gegeven. Mogelijk is de komst van het bedrijf net zo cruciaal als het gebiedsontwikkelingsconcept. Het delen in het succes lijkt daarbij een belangrijke factor.

## Bronnen Strijp R

---

### Literatuur

- Amvest (2013): *'Geest Philips leeft voort op Strijp R.'* Artikel op Amvest.nl.
- Diederendirrix architecten en Buro Lubbers (2009): *'PKB R; Eindhoven beeldkwaliteitsplan.'*
- Eek, P.H., M. Winter (2014): *'Van géven word je gelukkig, niet van némen.'* NRC Lux
- Eek, P.H. (2012): *'Het pand.'* Eek & Ruigrok Publishers.
- Gemeente Eindhoven (2010) : *'Bestemmingsplan Strijp R.'* Vastgesteld: oktober 2010
- Hoeve, J.A. van der (2006): *'Bouwhistorische verkenning van de fabrieksgebouwen; Strijp R, Eindhoven.'* Bureau voor bouwhistorisch onderzoek, in opdracht van Amvest.
- Holland Branding Groep (2007): *'Brandsheet.'* In opdracht van Amvest.
- Luiten, A. (2013): *'Doelgroepbenadering helpt om consument beter te bedienen.'* Artikel op Gebiedsontwikkeling.nu. <http://gebiedsontwikkeling.nu/artikel/6809-doelgroepbenadering-helpt-om-consument-beter-te-bediene>
- Milikowski, F. (2013): *'Booming Eindhoven Nerds met een netwerk.'* Artikel in Groene Amsterdammer, 6 november 2013.
- Urban Fabric BV, Steenhuis stedenbouw/landschap (2007): STRIJPR,EINDHOVEN cultuurhistorische verkenning. Schiedam.

### Websites

- Kennis- en projectenbank herbestemming: Strijp R Eindhoven  
<http://www.kennisbankherbestemming.nu/projecten/strijp-r-eindhoven>
- De websites van BIEB: [www.bouwenineigenbeheer.nl](http://www.bouwenineigenbeheer.nl)
- De website van buro Lubbers : [www.burolubbers.nl](http://www.burolubbers.nl)
- De website van CobWeb: <http://www.cob-web.nl/projecten/eindhoven+strijp+r.html>
- De website van Cohousing: <http://cohousingstrijpr.nl/>
- De website van Dierderendirrix architecten: [www.diederendirrix.nl](http://www.diederendirrix.nl)
- De website van de gemeente Eindhoven: [www.eindhoven.nl](http://www.eindhoven.nl)
- De website van Houben en van Mierlo: [www.Houbenenvanmierlo.nl](http://www.Houbenenvanmierlo.nl)
- De website van Piet Hein Eek: [www.pietheineek.nl](http://www.pietheineek.nl)
- De website van Strijp-R.





Afbeelding 15 – Hoofdlijnen van het concept Masterplan (Bron: Rabobank vastgoed e.a., 2007)



Afbeelding 16 – Referentiebeeld uit het masterplan (Bron: Rabobank vastgoed e.a., 2007). Opgebouwd uit de as van paleis Versailles en een repetitie van Torre Agbar (Barcelona) illustreert het de ambitie.



## 5. De Binckhorst

---

### 5.1 Situatie en achtergrond

De Binckhorst ligt aan de oostrand van Den Haag. Het is een bedrijventerrein van formaat (130 hectare), omgrensd door de spoorlijnen Rotterdam-Amsterdam en Den Haag-Utrecht, de Broeksloot en de Haagse Trekvljet. Door de spoorlijnen en het water rondom vormt het een redelijk op zichzelf staand gebied.

Kenmerkend voor de Binckhorst is een enorme differentiatie in bedrijvencategorieën. In de laatste decennia zijn op diverse plekken bedrijven vervangen door kantoren. In het zuidoostelijke deel van de Binckhorst is een geheel nieuw kantorengedebied ontstaan. Het aantal werkzame personen in de Binckhorst bedraagt in 2008 circa 12.000 personen waarvan er zo'n 8.000 werkzaam zijn in kantoren. Voor de Binckhorst wordt een transformatie voorgestaan naar een binnenstedelijk gebied met intensief gemengd ruimtegebruik en een hoge bebouwingsdichtheid.

In 'Wereldstad aan Zee,' de gemeentelijke Structuurvisie 2020 (vastgesteld in 2005) is benoemd dat de Binckhorst zal ontwikkelen tot een aantrekkelijk gemengd woon-, voorzieningen- en werkgebied met intensief en meervoudig grondgebruik. De ontwikkeling van de Binckhorst wordt gezien als een sprong van het centrum over het spoor. Wonen en recreatieve voorzieningen vormen een belangrijke toevoeging in het gebied.

In 2006 is door het Office for Metropolitan Architecture (OMA), in opdracht van BPF Bouwinvest, Rabo Vastgoed en de gemeente Den Haag, een Concept Masterplan opgesteld voor de gehele Binckhorst (zie afbeelding 15 en 16). Het is een ambitieus plan, dat voorziet in drie hoofdzones: Binckhorst Noord, Binckhorst Zuid en daar tussen een park. De zones verschillen in dichtheid, ruimtelijke opbouw en karakter. De aanleg van het Trekvliettraceé, waarmee het gebied zowel richting centrum als richting snelwegennet beter wordt ontsloten, wordt gezien als belangrijke motor.

Op basis van het Masterplan is in 2007 de beslisnotitie en haalbaarheidsstudie 'Nieuw Binckhorst' vastgesteld. De gemeente Den Haag, BPF Bouwinvest en Rabo Vastgoed spreken hierin het voornemen uit om doormiddel van publiek-private samenwerking een omvangrijke binnenstedelijk vernieuwingsproject in gang zetten. De ontwikkeling volgens het Masterplan zal twintig tot dertig jaar innemen. Op grote schaal zijn door de gemeente bedrijfsgebouwen opgekocht om door sloop en nieuwbouw het transformatieproces in gang te zetten.

In 2008 dient de economische crisis zich aan, met als gevolg voor de Binckhorst dat de beoogde samenwerking met grote marktpartijen niet van de grond is gekomen. Een grootschalige integrale gebiedsontwikkeling, met een bijbehorende actieve grondpolitiek, is niet langer realistisch en verantwoord. De situatie wordt nog extra bemoeilijkt door het overaanbod op de kantorenmarkt. Het investeringsniveau is laag, er ontstaat leegstand en verschillende marginale functies vestigen zich er. Het bedrijventerrein dreigt hierdoor in een neerwaartse spiraal te komen. Daarbij komen het extensieve ruimtegebruik en de bodemvervuiling nog bij.



Binckhorst Haven



Kansen rondom Wegastraat



Impressie Café aan Binckhorstlaan 235



Smart-toren



Parkeergarage Saturnusstraat



Versterken entrees: station Voorburg

*Afbeelding 17– Recente, meer ingetogen referentiebeelden (bron: Gemeente Den Haag, 2011)*



*Afbeelding 18– Recent geopende horeca sluit op referentiebeelden aan*

De gemeente zoekt naar een nieuwe vorm van gebiedsontwikkeling om het gebied te ontwikkelen. In de Gebiedsaanpak Binckhorst (gemeente Den Haag, 2011) geeft de gemeente aan dat waar ze voorheen een sterk actieve en regisserende rol had, nu is gekozen voor een meer faciliterende en reactieve rol. Daarbij wordt niet meer uitgegaan van een allesomvattend masterplan, maar van een ontwikkeling die geleidelijk en gespreid over een langere periode tot stand komt. Er wordt ingezet op 'ontwikkelen en faciliteren:'

*“De prioriteit ligt bij de aanleg van de Rotterdamse Baan en de versterking van de toekomstige ruimtelijke hoofdstructuur van het gebied. Door verbetering van de bereikbaarheid wordt de Binckhorst aantrekkelijker als vestigingsplaats. Het is aan initiatiefnemers om de handschoen verder op te pakken en te komen met plannen voor bedrijfsvernieuwing, herontwikkeling of tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed. Zij bepalen het tempo en ook deels de richting waarin de Binckhorst zich programmatisch ontwikkelt. De gemeente vervult hier een begeleidende rol.”* (Gemeente Den Haag, 2011, blz. 4)

Als uitgangspunten zijn benoemt:

- voortbouwen op aanwezige kwaliteiten;
- belangrijke rol voor eigenaars en gebruikers;
- waarborgen verblijfskwaliteit, veiligheid en duurzaamheid;
- ruimte voor innovatie en creativiteit;
- tijdelijkheid als kracht: tijdelijke initiatieven kunnen een impuls geven aan het gebied of een en andere ontwikkelingen uitlokken.
- Fasering in ontwikkeling: initiatieven mogen geen afbreuk aan doen aan de ambitie om de Binckhorst de kans te geven om uit te groeien tot een gemengd stedelijk milieu

In afbeelding 17 zijn referentiebeelden uit de Gebiedsaanpak Binckhorst (gemeente Den Haag, 2011) weergegeven. Recente ontwikkelingen, zoals de opening van een restaurant in het oude Ketelhuis sluiten hier op aan (afbeelding 18).

Binnen de Binckhorst wordt op diverse plekken wordt geëxperimenteerd met tijdelijke initiatieven in leeggekomen bedrijfsruimten. De CabFab (voormalige Cabellerofabriek), Bink 36 en de Fokkerfabriek zijn hiervan aansprekende voorbeelden, die deels al een definitiever karakter krijgen. Andere voorbeelden zijn:

- Secrid - een snelgroeiend bedrijf dat slimme hoesjes voor betaalpasjes maakt;
- de Besturing, een kunstenaarscollectief met een actieve rol binnen de Binckhorst;
- Bierbrouwerij Kompaan.

### Deelgebieden

Voor de uitwerking van de gebiedsontwikkeling zijn vier deelgebieden onderscheiden:

- In het noordelijke deel wordt het karakter voornamelijk bepaald door autodemontage bedrijven, huisvuiloverslag en enkele karakteristieke gebouwen.
- Het middengebied, gekenmerkt door bijzondere elementen als de begraafplaats St. Barbara, een woningcomplex uit 1949 en het 14e-eeuwse kasteel Binckhorst.
- Het zuidelijke deel van de Binckhorst wordt gedomineerd door de havens met de grootschalige beton- en asfaltcentrale, recente kantoorgebouwen en daar tussen de voormalige Caballerofabriek, omgebouwd tot bedrijfsverzamelgebouw voor creatieve bedrijven.

- In de zone tussen de Binckhorstlaan en de Haagse Trekvlies waar onder meer een bedrijfsverzamelgebouw en nieuwbouw van de Staatsdrukkerij zijn gevestigd. Voorzieningen zijn er vooral langs de doorgaande routes als Binckhorstlaan en Maanweg.

## 5.2 Organisatie

### Actoren

Ten tijde van het Masterplan zijn er drie partijen die de gebiedsontwikkeling trekken: de gemeente Den Haag, BPF Bouwinvest en Rabo Vastgoed. Bij de hernieuwde aanpak wordt het initiatief nadrukkelijk bij de partijen in het gebied gelegd. Daardoor komt de verantwoordelijkheid bij een breed aantal partijen te liggen: vastgoedeigenaren, van kleine eigen bedrijven tot grote investeerders, creatieve bedrijven die zich soms actief inzetten voor verbetering van bebouwing en omgeving, kleine initiatiefnemers die met hun initiatief die een impuls geven aan het gebied, nieuwe bewoners die zich vestigen kluswoningen, enz.. De gemeente blijft nadrukkelijk in beeld, maar ziet zichzelf in de eerste plaats als facilitator. Bij deze faciliterende rol passen enkele kanttekeningen.

- De Rotterdamse baan wordt top-down en in één keer door de overheid aangelegd. Het gaat om een investering van 600 miljoen euro. Dit schuurt met de eerder genoemde uitgangspunten.
- De gemeente is naast facilitator ook eigenaar van bijna de helft van de panden in de Binckhorst, die zijn aangekocht om het masterplan te realiseren.
- De eerste ontwikkelingen die door de gemeente zelf worden ingezet gaan waarschijnlijk niet meer grootschalig en door één partij worden uitgevoerd, maar worden mogelijk wel top down ingezet, middels grondexploitatie en bouwenvelopen.

## 5.3 Het gebiedsontwikkelingsconcept

Tot nu toe is er geen eenduidig initiatief geweest om een brand, een visie of iets van dien aard op te stellen. De gemeente stelt zich na het wegvallen van het Masterplan terughoudend op. Er worden wel stappen genomen, zoals het opstellen van een omgevingsplan. Wat betreft de ontwikkelingen wordt het initiatief in de eerste plaats aan de stakeholders in het gebied zelf overgelaten. Vanuit Mobiel projectbureau Op Trek worden in samenwerking met diverse partijen in de buurt regelmatig bijeenkomsten georganiseerd om meer samen op te trekken en tot verbinding tussen partijen te komen.

Tijdens de interviews blijkt dat het begrip concept door veel geïnterviewden nog steeds geassocieerd wordt met het Concept Masterplan, iets wat men graag achter zich laat. Vaak is de eerste reactie daarom dat er vooral géén concept is. Na nadere toelichting op het begrip komen vrijwel alle geïnterviewde tot een gebiedsontwikkelingsconcept.

### De componenten

De componenten waaruit het gebiedsontwikkelingsconcept is opgebouwd wisselen. Als belangrijkste componenten komen naar voren:

- functiemenging
- het industriële, ruwe karakter.

Wanneer deze component worden bij acht geïnterviewden in de eerste vraag genoemd, bij de andere acht komt dat meestal alsnog tijdens een van de volgende vragen. Ook worden de aanleg van de Rotterdamse Baan en het proces als onderdeel van het gebiedsontwikkelingsconcept genoemd. Bij het proces gaat het dan om kenmerken als organisch, lokaal en bottom-up.

Waar het accent op wordt gelegd is te relateren aan de achtergrond van de geïnterviewden:

- de gemeente legt het accent op functiemenging;
- de creatieve bedrijven leggen het accent op het industrieel karakter;
- de investeerders leggen het accent op de Rotterdamse baan en organische groei.

	Ontwikkelaar investeerder	gemeente	Creatieve bedrijven	Gevestigde bedrijven	extern	totaal
<b>Aantal geïnterviewd</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>16</b>
Wonen/werken of functiemenging	2	4	1		1	8
Centrumgebied		1		1	1	3
Vanuit bestaande, ruw, industrieel	1	2	3	1	1	8
Bedrijfsverzamel- gebouw				1		1
Vrijheid				1		1
Eigen identiteit	1	1				2
Organisch	3	1	1		1	6
Rotterdamse baan	3	1	1			5
deelprojecten		1	1		1	3

Tabel 2 - Inhoudelijke componenten Binckhorst

Op de stelling dat het concept de kern van de opgave raakt wordt vrijwel unaniem 'helemaal mee eens' geantwoord. Elf van de vijftien geïnterviewden vinden het een goed gebiedsontwikkelingsconcept, twee zijn neutraal en twee geïnterviewden vinden het geen goed gebiedsontwikkelingsconcept.

#### 5.4 Onderzoek proposities

##### Een gebiedsontwikkelingsconcept leidt tot een eigen, onderscheidende identiteit van een gebiedsontwikkeling

Verreweg het grootste deel van de geïnterviewden is het eens met de stelling dat het gebiedsontwikkelingsconcept leidt tot een eigen identiteit. Van de geïnterviewden:

- zijn 8 het er 'helemaal mee eens'
- zijn 4 het er mee 'eens'
- zijn 3 het 'helemaal oneens.'

Van de drie die het helemaal oneens zijn, vindt één dat je het gebied niet in zijn geheel maar in deelgebieden moet bekijken, één vind het gebiedsontwikkelingsconcept nog te algemeen en verwacht dat een beter uitgewerkt gebiedsontwikkelingsconcept beter werkt. Eén van de geïnterviewden ziet er helemaal niets in. Alles bij elkaar is men positief over het gebiedsontwikkelingsconcept.

Bij de stelling dat het gebiedsontwikkelingsconcept ook tot een betere gebiedsontwikkeling leidt is men voorzichtiger. Zeven geïnterviewden zijn het nog steeds ' helemaal eens,' de rest twijfelt nog. *"Dit moet nog blijken,"* zo wordt gesteld.

#### Het gebiedsontwikkelingsconcept combineert flexibiliteit en richting geven.

Het gebiedsontwikkelingsconcept wordt als zeer flexibel gezien. Alle geïnterviewden zijn het hier een beetje of geheel mee eens. Door verschillende geïnterviewden wordt het *te* flexibel genoemd. Veel vrijheid is mooi, maar er is wel behoefte aan een koers, zo wordt gesteld.

Ondanks dat het door verschillende geïnterviewden als te flexibel wordt ervaren, is op drie na iedereen het er mee eens dat het gebiedsontwikkelingsconcept de richting waarin het gebied ontwikkeld bepaald. Van de drie die het hier niet mee eens zijn, zijn er twee die aangeven dat het juist omgekeerd is: de ontwikkeling van het gebied bepaald het gebiedsontwikkelingsconcept. *"Het zou mooi zijn als dit omgedraaid kan worden"* aldus één van deze twee.

#### Het gebiedsontwikkelingsconcept werkt als verbinder.

De stelling dat betrokken partijen zich in het gebiedsontwikkelingsconcept kunnen vinden wordt door vrijwel alle geïnterviewden bevestigd. Ook dat het betrokken partijen bindt tijdens de samenwerking wordt beaamd. Met de stelling dat de organisatie waarin de geïnterviewde werkt zich kan vinden in het gebiedsontwikkelingsconcept is iedereen het eens op één na.

Of het bestaande bedrijven ook bindt wordt regelmatig in twijfel getrokken. Voor een deel van de bedrijven geldt dit wel maar niet alle bedrijven herkennen zich in het gebiedsontwikkelingsconcept, zo wordt door verschillende geïnterviewden gesteld. Sommigen maken zich zorgen dat zij door de menging van bedrijven met wonen zullen worden belemmert in hun bedrijfsvoering. Ook wordt gesignaleerd dat er sprake is van marktfalen: bedrijven en woningen aan de onderkant van de markt worden verdrongen. Wanneer de Rotterdamse Baan is aangelegd zal moeten blijken in hoeverre kleinere meer marginale bedrijven nog deel uitmaken van het eindbeeld. Dit roept bij sommige partijen argwaan of weerstand op.

Voor nieuwkomers lijkt een zelfbevestigend systeem van toepassing: als partijen zich aangesproken voelen vestigen zij zich in het gebied, als zij zich niet aangesproken voelen vestigen zij zich elders. Binnen de gemeente wordt dit principe beaamd: het is een woonwijk voor mensen met lef, zo wordt door iemand gesteld. Voor wie niet in deze richting mee denkt is de wijk minder geschikt. Dat veel startende bedrijven, veelal in de creatieve sector, zich wel verbonden voelen met het concept blijkt uit het aantal van deze bedrijven dat zich hier de afgelopen jaren heeft gevestigd. Alleen al in Binck 36, dat nu in gebruik is als bedrijfsverzamelgebouw, wordt gesproken van 300 bedrijven, met gemiddeld drie werknemers.

Nieuwe bedrijven onderkennen dat wanneer de Rotterdamse Baan is aangelegd mogelijk geen plaats meer voor ze is in de huidige vorm, waarbij ze gebruik maken van goedkope bedrijfsruimte die door de huidige leegstand van veel gebouwen beschikbaar is. In tegenstelling tot de bedrijven die langer gevestigd zijn, zien de nieuwkomers dit als vanzelfsprekend onderdeel van wat zich afspeelt en gaan er vanuit dat dit ook door andere bedrijven zo wordt gezien.

### Het betrekken van actoren bij het opstellen van het gebiedsontwikkelingsconcept leidt tot een sterkere binding met het gebiedsontwikkelingsconcept

De meeste geïnterviewden zien het gebiedsontwikkelingsconcept als een concept dat gezamenlijk tot stand is gekomen. Toch zijn er ook meerdere geïnterviewden die aangeven dat het door de gemeente is opgesteld. Er blijkt geen eenduidig beeld te zijn. Dit blijkt nog duidelijker bij de stelling dat het gebiedsontwikkelingsconcept goed aansluit op het gemeentelijk beleid. Hierover wordt door actoren van buiten de gemeente regelmatig geantwoord: het gebiedsontwikkelingsconcept is het gemeentebeleid.

Gezien het weinig eenduidige beeld kan deze propositie hier niet worden ondersteund. Wel valt op dat ondanks het feit dat er niet gericht gezamenlijk een gebiedsontwikkelingsconcept is opgesteld veel geïnterviewden zich hier toch in kunnen vinden.

### Het gebiedsontwikkelingsconcept wordt sterker wanneer het gebiedsontwikkelingsconcepten van andere projecten overlapt

Er is sprake van een sterk gelaagd gebied en daaraan gerelateerd gelaagd proces. De gebiedsontwikkeling van de Binckhorst maakt deel uit van de centrumontwikkeling. Binnen de Binckhorst zijn deelgebieden te onderscheiden. De ontwikkeling van Binckhorst en de Rotterdamse Baan zijn weliswaar nauw met elkaar verweven maar worden vooralsnog opgepakt als losse, parallelle ontwikkelingen. Ook is er in relatie tot de Rotterdamse Baan een raakvlak met de metropoolregio. Daarnaast spelen sectorale belangen en ontwikkelingen een rol. Zo is de telecomsector een van de economische speerpunten het economisch beleid van Den Haag, van directe invloed op de omgeving Maanplein, waar KPN en andere telecom- en daaraan gerelateerde bedrijven zijn gevestigd. Om de trek van midden- en hogere inkomens uit de stad te voorkomen worden meer hoogstedelijke woonmilieus nodig geacht, die ook in de Binckhorst een plek kunnen krijgen.

Veel van deze ontwikkelingen overlappen elkaar en versterken elkaar doordat zij in dezelfde richting wijzen. Verschillende parallelle projecten of processen binnen de gemeente Den Haag, zoals de ontwikkeling van het havengebied en de ontwikkeling rond het station, worden niet gezien als versterking van het concept van de Binckhorst. Deze ontwikkeling benadrukken eerder de uniciteit van de ontwikkeling in de Binckhorst. Dit wordt door de meeste geïnterviewden als sterk positief punt gezien. Voor vergelijkbare projecten wordt eerder gekeken naar andere steden, bijvoorbeeld Katendrecht, de Kop van Zuid. Er is één geïnterviewde die wel kansen ziet de projecten elkaar onderling meer te laten versterken: *“Het zou mooi zijn als Scheveningen, de Binckhorst en daartussen de vrijkomende overheidsgebouwen elkaar versterken, waar door een nieuw, minder stoffig beeld voor Den Haag ontstaat.”*

## 5.5 Concluderend

Ondanks het prille stadium of de start van een nieuwe fase van de gebiedsontwikkeling en ondanks het feit dat er geen eenduidig beeld is, is er wel sprake van een breed gedragen gebiedsontwikkelingsconcept. Het is vooral ontstaan uit pragmatische overwegingen en sluit aan bij de inhoudelijke vraag van het gebied en bij het beeld van de actoren.

Mogelijk maakt ook het feit dat men samen afstand heeft genomen van het Masterplan dat men zich toch verbonden voelt met het gebiedsontwikkelingsconcept. Het concept is dan naast wat eerder omschreven is ook te definiëren als tegenhanger van dit Masterplan: *niet* grootschalig, niet top down, *niet* door de huidige identiteit weg te poetsen, *niet* door de bestaande bedrijven uit te plaatsen.

## 5.6 Overige bevindingen

Opvallend is dat de tijdsspanne waarin de actoren de gebiedsontwikkeling zien sterk verschilt. De volgende tijdspannen worden genoemd.

- **Startend rond 2001, met als ijkpunt de structuurvisie**, waarbij het proces van functiemenging en uitbreiding van het centrum in de Binckhorst is ingezet. Het Masterplan is te ambitieus geweest, maar de kern van de opgave zoals geformuleerd in de structuurvisie is nog steeds van kracht.
- **Startend na en als reactie op het Masterplan** en gericht op de korte en middellange termijn. In 'gebiedsaanpak Binckhorst' (2011) spreekt de gemeente van de "voorzienbare termijn," hierin ligt het accent op de organische aanpak, creatieve invulling.
- Het idee van 'organische ontwikkeling' was er al eerder maar is **door de vastgoedcrisis mogelijk gemaakt**.
- De gebiedsontwikkeling **gaat pas echt beginnen wanneer de Rotterdamse Baan** is aangelegd. De Binckhorst bevindt zich nu in een 'tussenfase' waarin bedrijven zoveel mogelijk moeten zien te overleven. Creatieve bedrijven dragen bij aan placemaking, na de aanleg van de Rotterdamse Baan en na de economische crisis begint het pas echt.
- **Gebiedsontwikkeling als continu proces**, het gebied is altijd al aan verandering onderhevig, er is geen beginpunt en geen eindpunt.

Naast de verschillende schaalniveaus in het gebied en de gelaagdheid in het proces blijkt er ook sprake van gelaagdheid in de perceptie van de actoren van de tijd of duur van de processen te zijn. Het sluit direct aan bij de beschrijving van complexe processen in paragraaf 2.2. In de afbeelding zijn de processen naast elkaar weergegeven.

Deze verschillende visies op de duur van de gebiedsontwikkeling en de inhoud daarvan sluiten elkaar niet uit. Kleinschalige initiatieven en vormen van placemaking die nu plaats vinden, kunnen later bijdragen aan grootschaligere initiatieven. Zo wordt voor het gevuld houden of opnieuw vullen van de kantoorgebouwen een betere ontsluiting als belangrijke factor gezien. Dit geldt ook voor de toevoeging van wonen en de creatieve sector en andere voorzieningen die bijdragen aan de levendigheid op straat.



Het zijn met name investeerders en beleggers die zich focussen op de aanleg van de Rotterdamse baan en de mogelijkheden die dit biedt over 5 jaar. Het huidige proces, gericht op kleinschalige en creatieve bedrijven zien sommigen van hen als een waardevolle vorm van placemaking die het proces over 5 jaar kan ondersteunen.

Illustratief voor de benadering van gebiedsontwikkeling als continu proces is de historie, zoals in het kader hier onder is weergegeven. Daaruit blijkt hoe ook in het verleden grootschalige plannen zijn gemaakt, vergelijkbaar met het Masterplan, en deze met horten en stoten, vertraagd en vaak slechts ten dele tot stand zijn gekomen.

**Geschiedenis van grootse plannen, vertraagd of ten dele gerealiseerd  
(tekst grotendeels uit op het bestemmingsplan Binckhorst: Gemeente Den Haag, 2011)**

De wijk dankt haar naam aan het feit dat zij grotendeels is gelegen in de voormalige Binckhorstpolder. In het gebied ligt het kasteel de Binckhorst dat al in 1611 op de Haagse kaart is terug te vinden. Het kasteel is gelegen aan de Trekvljet en Binckhorstlaan. De ontwikkeling kenmerkt zich door een geschiedenis van grootse plannen, die steeds vertraagd en/of slechts ten dele zijn gerealiseerd.

**Het eerste plan voor het gebied is in 1904 getekend door bouwmeester Berlage.** Hij voorziet een havenontwikkeling in het noordelijke deel aansluitend bij de Laakhavens. De overige gronden worden bij gebrek aan beter uitgegeven als goederenterrein. De ontwikkeling van het gebied vindt om een zeer traag tempo plaats. De stad ontwikkelt zich om de Binckhorst heen. Na twee decennia wordt de gasfabriek gerealiseerd.

De eerste bouwactiviteit van betekenis was de bouw van de tweede Gemeentelijke Gasfabriek in 1905-1907 aan het Trekvljetplein. In 1920 volgde de aanleg van de rooms-katholieke begraafplaats 'Sint Barbara'. Deze aanleg is opmerkelijk omdat het gebied voor de rest bestemd zou worden voor industriële gebouwen en bedrijfsterreinen. Dit gebeurde overigens pas toen het Laakhavengebied zijn voltooiing naderde als belangrijkste industriegebied van de stad.

**In 1921 besloot de gemeente om ook in de Binckhorstpolder een haven aan te leggen.** Door problemen met de Nederlandse Spoorwegen betreffende het spoorwegemplacement en met de gemeente Voorburg, die bevreesd was voor aantasting van het eigen woongebied, werden deze plannen echter niet ten uitvoer gebracht.

Op 12 mei 1930 stelde de gemeenteraad een nieuw plan vast. Pas in 1935 werd besloten om in het kader van een werkverschaffingsproject te starten met het graven van een havenarm, haaks op de Haagse Trekvljet en evenwijdig aan de in 1932 aangelegde Maanweg. De voltooiing van de haven met een tweede arm kwam nog veel later, namelijk in 1948, tot stand. De bebouwing van de Binckhorst is grotendeels na-oorlogs. De hoofdstructuren van het gebied worden gevormd door de Binckhorstlaan, de Trekvljet, de havenarmen, de spoorlijnen en de groenstructuur van de Broeksloot.

**In 1949 komt Dudok met zijn plan voor de stad,** met voorstellen voor een rechtstreekse aansluiting van de Binckhorst op het centrum en het rijkswegennet. Ver na het plan van Dudok is er nog geen verbinding met de stad en/of snelweg gerealiseerd. De enige ontwikkeling vindt plaats rond de havens. De realisatie van de Utrechtsebaan in 1985 heeft de Binckhorst op het landelijk wegennet – de A12 – aangesloten. Nieuwe kantoorfuncties verrijzen in het zuidelijk deel, een intensivering van het gebied dicht bij de oprit naar de snelweg vindt plaats.

**In 2006 is door het Office for Metropolitan Architecture (OMA) een Masterplan opgesteld** voor de gehele Binckhorst. Het is een ambitieus plan, dat voorziet in verschillen zones in dichtheid, ruimtelijke opbouw en karakter. Met de aanleg van het Trekvljettraceé zal het gebied beter worden ontsloten, zowel richting centrum als richting snelwegennet. Het plan is gestagneerd. De aanleg van het Trekvljettraceé wordt in 2015 alsnog opgepakt. Dan wordt ook voorzichtig aangestuurd op een transformatie van het gebied.

## Bronnen Binckhorst

---

### Literatuur

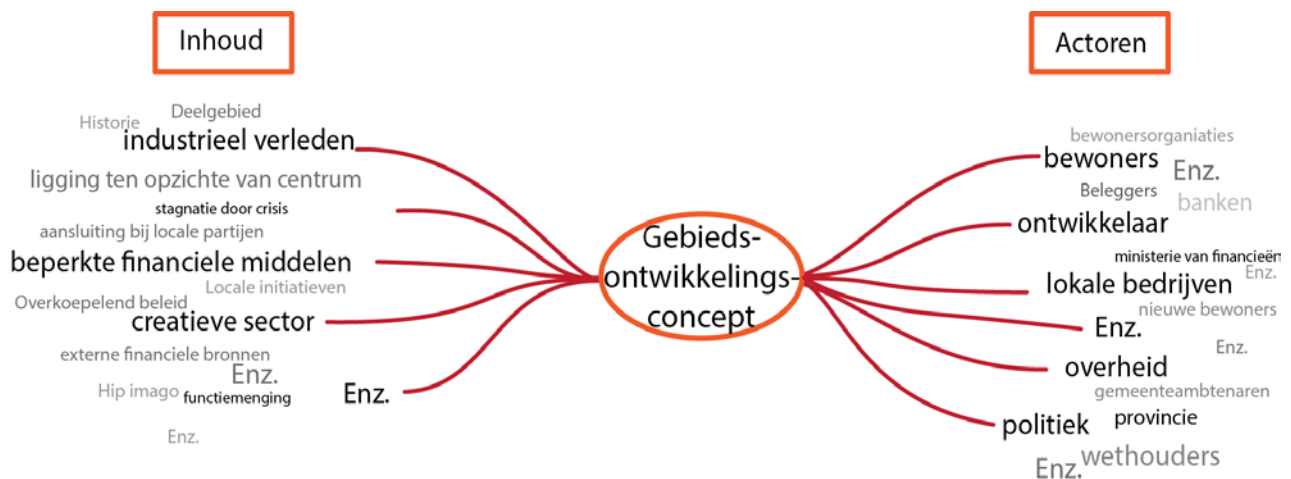
- Gemeente Den Haag (2005): *Wéreldstad aan Zee; Structuurvisie Den Haag 2020*. Vastgesteld door de gemeenteraad van Den Haag op november 2005.
- Gemeente Den Haag (2011): *Gebiedsaanpak Binckhorst*. Dienst Stedelijke Ontwikkeling. Bestemmingsplan Binckhorst (Nieuw Binckhorst) (ontwerp) Juli 2008
- Gebiedsontwikkeling.nu (2013): *'Georganiseerde belangen bij gebiedsrevitalisering: Van visie via regie naar samenwerking in de Binckhorst, Den Haag.'*  
<http://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikel/5549-georganiseerde-belangen-bij-gebiedsrevitalisering>
- Kanneworff, L. (2011): *'De 'organische' transformatie van bedrijventerrein de Binckhorst; Tussenstad op weg naar een duurzame Haagse stadswijk.'* Haagse Hogeschool, lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling.
- Koek, J. (2014): *'Hoe worden de kwaliteiten en voorzieningen van een gebied gewaarborgd in gebiedsontwikkeling 3.0?'* Casus Binckhorst, afstudeerscriptie Hogeschool van Amsterdam.
- Rabobank Vastgoed, BPF Bouwinvest, Gemeente Den Haag (2007): *'Nieuw Binckhorst; Beslisnotitie en Haalbaarheidsstudie.'*
- Renaud, J.: *'Honderd jaar uit de kronieken van den Binckhorst.'* In: Jaarboek Die Haghe 1935, 12-36.
- Waard, L.v.d. (2015): *'Van eilandenrijk naar waardevol stadsdeelgebied: Vertrouwen op de Binckse kracht.'* Afstudeeronderzoek Facility Management, Haagse Hogeschool.
- Velde, B.v.d. (2013): *'Binckubator: volle kracht vooruit met de Binckhaven!'* Blog op [urbanisator.nl](http://urbanisator.nl)

### Websites

- Website van de cabellerofabriek: [www.cabfab.nl](http://www.cabfab.nl)
- Website van de gemeente Den Haag, o.a. [www.denhaag.nl/home/bewoners/to/Geschiedenis-van-Binckhorst.htm](http://www.denhaag.nl/home/bewoners/to/Geschiedenis-van-Binckhorst.htm) en [www.denhaag.nl/home/bewoners/to/Binckhorst-in-ontwikkeling.htm](http://www.denhaag.nl/home/bewoners/to/Binckhorst-in-ontwikkeling.htm)
- Website van mobile bureau optrek: [www.optrek.org](http://www.optrek.org)
- Website van Repro van de Kamp, startschot Nieuw Binkchorst: [www.reprovandekamp.nl/provada](http://www.reprovandekamp.nl/provada)
- Website van de urbanisator: [www.urbanisator.nl](http://www.urbanisator.nl)

## 6. Vergelijking Binckhorst en Strijp R

In zowel de Binckhorst als Strijp R is sprake van een gebiedsontwikkelingsconcept. Dit ondanks het feit dat de twee projecten in verschillende fases zitten, verschillend van omvang zijn en een verschillende complexiteit kennen. Het sluit aan bij de inhoud van het proces en wordt door de actoren als zodanig herkend.



Afbeelding 19 - Gebiedsontwikkelingsconcept als betekenisdrager binnen de casussen

In beide situaties wordt het gebiedsontwikkelingsconcept ondersteund door verschillende componenten, in aanvulling op elkaar. Waar het accent op wordt gelegd verschilt per actor, afhankelijk van zijn of haar achtergrond. Ondanks het verschil in interpretatie wordt het gebiedsontwikkelingsconcept door de actoren herkend en gezien als een sterk gebiedsontwikkelingsconcept.

Hieronder worden de casussen per propositie vergeleken en worden conclusies getrokken.

### Het concept combineert flexibiliteit en richting geven

Vrijwel alle geïnterviewden uit beide casussen en met verschillende invalshoeken bevestigen dit in diverse stellingen in het interview. Concrete voorbeelden zoals die door de geïnterviewden worden aangedragen, uit schriftelijke bronnen en van internet, ondersteunen dit. Het gebiedsontwikkelingsconcept blijkt zowel flexibel in de zin dat het veranderingen kan opnemen, als dat het mee kan buigen met veranderingen waarbij het gebiedsontwikkelingsconcept zelf wordt aangepast aan een nieuwe situatie.

Ten aanzien van flexibiliteit gaat het in Strijp R om grote veranderingen, zoals de komst van het bedrijf van Piet Hein Eek, het behoud van meer industriële panden dan aanvankelijk de bedoeling was, de omschakeling van woningen naar een andere categorie en de toevoeging van Cohousing. Deze ontwikkelingen zijn misschien niet zonder slag of stoot verlopen, uiteindelijk zijn ze als vanzelfsprekend opgenomen binnen het gebiedsontwikkelingsconcept. Niemand twijfelt er aan dat ze er nu deel van uitmaken.

In de Binckhorst worden plannen ontwikkelt voor een woontoren voor studenten en starters, waarbij het gebiedsontwikkelingsconcept niet als belemmering wordt gezien. Het gebiedsontwikkelingsconcept wordt hier door sommigen als te flexibel ervaren, de vrijheid is wel erg groot. Het gebiedsontwikkelingsconcept lijkt in zekere mate het proces te volgen in plaats van te sturen. Mogelijk heeft dit te maken met de schrik die er bij de gemeente in zit om tot duidelijke uitspraken te komen nadat het Masterplan is weggevallen. Men is nog voorzichtig.

Tegelijkertijd wordt toch ook in de Binckhorst het gebiedsontwikkelingsconcept gezien als een duidelijke koers. De stelling dat het gebiedsontwikkelingsconcept leidt tot een eigen identiteit wordt door actoren vanuit verschillende invalshoeken ondersteund. In Striip R is dit wel sterker en meer unaniem. Dit lijkt goed te verklaren doordat in Striip R expliciet op het gebiedsontwikkelingsconcept is ingezet en het proces al langer loopt.

### Een gebiedsontwikkelingsconcept leidt tot een eigen, onderscheidende identiteit van een gebiedsontwikkeling

In Striip R tekent het gebiedsontwikkelingsconcept zich duidelijk af in de eerste ruimtelijke ontwikkelingen. De nieuwbouw, de bestaande industriële panden en de inrichting van de buitenruimte laten in ruimtelijk opzicht een uniek gebied zien, dat zich niet snel aan een ander gebied laat spiegelen. De gedachte achter de gebiedsontwikkeling is in het eerste gerealiseerde deel duidelijk afleesbaar. Als zodanig vormen deze eerste gebouwde ontwikkelingen een toevoeging aan het gebiedsontwikkelingsconcept zelf als betekenisdrager.

In de Binckhorst zijn de geïnterviewden het er in grote meerderheid mee eens dat het gebiedsontwikkelingsconcept tot een eigen identiteit leidt. Het proces in is nog te pril om dit echt in het gebied zelf te zien.

Het omgekeerde blijkt ook het geval: het gebied bepaald (mede) het gebiedsontwikkelingsconcept. Dit brengt een zekere vanzelfsprekendheid met zich mee. Daarbij valt op dat de identiteit in grote mate steunt op de oude industriële gebouwen die in het gebied aanwezig zijn. Herkenbare identiteitsdragers die al in het gebied aanwezig zijn, lijken tevens een belangrijke drager voor het gebiedsontwikkelingsconcept.

### Het gebiedsontwikkelingsconcept werkt als verbinder

In beide casussen werkt het gebiedsontwikkelingsconcept als verbinder. Het bindt bestaande en nieuwe partijen. En in allebei casussen gaat het om een zelfbevestigend systeem. Actoren die zich in het gebiedsontwikkelingsconcept herkennen maken er deel van uit, wie zich er niet in herkend doen er ook niet aan mee. Binnen de Binckhorst voelt een deel van de bestaande bedrijven zich minder verbonden met het gebiedsontwikkelingsconcept.

Mogelijk is de verbindende functie van het gebiedsontwikkelingsconcept te herleiden tot een proces van sociale identificatie. Verschillende socio-/psychologische studies laten zien dat een gezamenlijke identiteit kan zorgen dat de focus ligt op het gezamenlijk belang in plaats van het eigen belang (o.a. Turner en Tjaffel 1979, Brewer, 1996). Identificatie kan ook plaats vinden met de omgeving. Sirgy e.a. (2005) laten in hun onderzoek zien hoe, naast functionele aspecten, sociale identificatie een rol kan

spelen bij de keuze voor een woning. Zenker en Petersen (2014) geven aan dat identificatie van bewoners met plek leidt tot toenemend commitment en woontevredenheid.

Wanneer we een link naar de gebiedsontwikkeling trekken kan het gebiedsontwikkelingsconcept een rol spelen bij het vormen van deze gezamenlijke identiteit. Dit maakt het mogelijk tot samenwerking te komen vanuit gezamenlijk perspectief in plaats van een belangentegenstelling, wij-tegenover-zij. Dat geldt zowel waar het om samenwerking gaat als bij het betrekken van nieuwe partijen. Naast de betekenis van het gebiedsontwikkelingsconcept zelf lijkt in de Binckhorst het gebiedsontwikkelingsconcept ook betekenis te hebben als zijnde 'niet het Masterplan.' Ook hierbij is het goed mogelijk dat sociale identificatie, een rol speelt. Nader onderzoek kan helpen deze processen te verduidelijken (zie hoofdstuk 7).

### Het betrekken van actoren bij het opstellen van het gebiedsontwikkelingsconcept leidt tot een sterkere binding met het gebiedsontwikkelingsconcept

In Strijp R is nadrukkelijk is ingezet op het betrekken van actoren De sterke binding van de actoren met het gebiedsontwikkelingsconcept lijkt hier een gevolg van. Zij hebben hier immers zelf aan bijgedragen en kunnen zich er ook in herkennen. De geïnterviewden beaamen dit.

In de Binckhorst wordt dit minder eenduidig bevestigd. Ongetwijfeld hebben de vele gesprekken die op allerlei niveaus worden gevoerd hun impact op de beeldvorming en binding met het gebiedsontwikkelingsconcept. Er is geen sprake van een centrale regie.

Daarnaast zijn er ook andere factoren die een rol blijken te spelen bij het binden van partijen. Zo speelt ook de vanzelfsprekendheid en herkenbaarheid van het gebiedsontwikkelingsconcept een belangrijke rol. Ook trekt in Strijp R het succes van de ontwikkelingen actoren aan, die hier deel van willen zijn. Verder is het moeilijk te bepalen of zonder het betrekken van de actoren minder draagvlak was ontstaan.

Dit maakt het op basis van de gegevens uit dit onderzoek hier niet mogelijk een eenduidige conclusies te trekken ten aanzien van deze propositie. Er zijn wel indicaties die de propositie ondersteunen, maar er zijn te veel andere factoren in het spel om de binding van de actoren met het gebiedsontwikkelingsconcept toe te schrijven aan het betrekken van de actoren bij het opstellen ervan.

### Het gebiedsontwikkelingsconcept wordt sterker wanneer het gebiedsontwikkelingsconcepten van gerelateerde projecten of processen overlapt

Het blijkt in beide casussen dat een groot aantal projecten op hetzelfde, een hoger of een lager schaalniveau voorkomen, die het gebiedsontwikkelingsconcept versterken. Dit kan op twee manieren:

- door overlap van het gebiedsontwikkelingsconcept met de boodschap of gedachte uit andere projecten of processen, waardoor ze elkaars boodschap bevestigen;
- juist door een verschillend beeld, waarbij ze bij vergelijking elkaars uniciteit bevestigen.

Het versterken van elkaar door verschil en daarmee bevestigen van elkaars uniciteit lijkt zeker zo belangrijk als de overlap van concepten. Het gaat om eigenheid en van het gebied, het onderscheidend karakter.

## 7. Conclusie en aanbevelingen

---

### 7.1 Het gebiedsontwikkelingsconcept

In hoofdstuk 1 is als **doel** van dit onderzoek omschreven inzicht te verschaffen in de rol van het gebiedsontwikkelingsconcept binnen het complexe proces van de gebiedsontwikkeling.

De **vraag** die in dit onderzoek centraal staat luidt:

“Op welke wijze kan het gebiedsontwikkelingsconcept een rol spelen als sturingsinstrument binnen complexe gebiedsontwikkelingsprocessen?”

Om deze vraag te beantwoorden zijn theorieën uit de bedrijfskunde, organisatiewetenschap, gebiedsbranding en ontwerpdisciplines met elkaar gecombineerd. Op basis van literatuuronderzoek zijn vijf proposities ten aanzien van de rol van het gebiedsontwikkelingsconcept opgesteld. In dit hoofdstuk wordt per propositie een conclusie getrokken, om vervolgens de centrale vraagstelling te beantwoorden.

Het gebiedsontwikkelingsconcept is gepositioneerd op het gebied waar verschillende disciplines binnen de gebiedsontwikkeling elkaar overlappen. Het is gedefinieerd als een gezamenlijk gedragen beeld ten aanzien van de opgave van de gebiedsontwikkeling, met de volgende kenmerken:

- het is bewust emergent;
- het gaat om een product- of mentaliteitspropositie of een combinatie van beiden;
- het is gebiedsspecifiek en niet repeteerbaar;
- het vormt een gedeeld beeld, een gezamenlijk gedragen waarheid;
- het is een abstracte weergave van de kern van de oplossing;
- het kan veranderen/mee bewegen;
- het kan op verschillende wijzen worden verbeeld.

Het gebiedsontwikkelingsconcept is onderzocht aan de hand van de casussen Strijp R en de Binckhorst. In beide casussen blijkt het gebiedsontwikkelingsconcept te voldoen aan deze kenmerken.

### 7.2 Vijf proposities

#### 1. Het concept combineert flexibiliteit en richting geven

Tegen de achtergrond van de krediet- en vastgoedcrisis is de onzekerheid in de gebiedsontwikkeling toegenomen. Er is behoefte aan meer flexibiliteit gedurende het gebiedsontwikkelingsproces, om in te kunnen spelen op onverwachte gebeurtenissen. Tegelijkertijd is er ook behoefte aan een herkenbare koers. Het gebiedsontwikkelingsconcept kan hierin een rol spelen. Er is sprake van een duidelijke richting. Binnen de casussen wordt dit door de geïnterviewden herkend en tekent zich dit ook af in het gebied. Daarbij uit flexibiliteit zich doordat het gebiedsontwikkelingsconcept ontwikkelingen opneemt én doordat het mee buigt met nieuwe ontwikkelingen. Concrete voorbeelden in de casussen illustreren dit.

## 2. Een gebiedsontwikkelingsconcept leidt tot een eigen, onderscheidende identiteit van een gebiedsontwikkeling

Tegen de achtergrond van de verzadiging van de vastgoedmarkt en als tegenreactie op de toenemende globalisering is er een toenemende behoefte aan identiteit. Een onderscheidend gebiedsontwikkelingsconcept leidt tot een eigen herkenbare identiteit. In de casestudie wordt dit onderschreven.

Daarbij valt op dat het gebiedsontwikkelingsconcept van invloed is op de ontwikkeling van een eigen identiteit in een gebied én dat de al aanwezige kenmerken van een gebied van invloed zijn op het gebiedsontwikkelingsconcept. Het gebiedsontwikkelingsconcept bepaalt niet alleen de identiteit van een gebied, het gebied bepaalt omgekeerd ook het gebiedsontwikkelingsconcept. Dat betekent niet dat het gebiedsontwikkelingsconcept vanzelf voort komt uit de identiteit van het gebied. Er worden wel degelijk keuzes gemaakt. De mate waarin keuzes worden gemaakt verschilt.

## 3. Het gebiedsontwikkelingsconcept werkt als verbinder

Samenwerking wordt steeds belangrijker en is vaker van tijdelijke aard. Het gevolg is dat partijen elkaar telkens opnieuw moeten vinden. Voordat partijen zich verbinden zal duidelijk moeten zijn waar zij zich aan verbinden: om wat voor soort gebiedsontwikkeling het gaat. Tegelijkertijd is het vaak niet mogelijk of wenselijk in een vroeg stadium te veel vast te leggen.

Beide casussen onderstrepen dat het gebiedsontwikkelingsconcept hier een rol in kan spelen. Het bindt bestaande en nieuwe partijen. Het laat zien waar zij zich aan verbinden zonder te veel vast te leggen. Tegelijkertijd sluit het gebiedsontwikkelingsconcept ook partijen uit die zich er niet mee verbonden voelen: het is een keuze om er in mee te gaan of juist niet.

## 4. Het betrekken van actoren bij het opstellen van het gebiedsontwikkelingsconcept leidt tot een sterkere binding met het gebiedsontwikkelingsconcept

Literatuuronderzoek laat zien dat dat het betrekken van meer stakeholders bij het opstellen van een gebiedsbrand leidt tot een duidelijkere brand en daarmee een toename van de effectiviteit in de zin van het aantrekken van doelgroepen (Klijn e.a., 2012). Wanneer een parallel wordt getrokken met het gebiedsontwikkelingsconcept, leidt het betrekken van meer actoren bij het opstellen tot een sterkere bindende werking van het gebiedsontwikkelingsconcept.

Binnen de casussen zijn er indicaties die deze propositie ondersteunen. Tegelijkertijd blijken ook andere factoren een bindende rol spelen. De volgende factoren kwamen naar voren.

- Onderscheidend: als een gebiedsontwikkelingsconcept onderscheidend is valt het meer op en kan het meer uitnodigen er voor te kiezen.
- Uitgaan van de historische lijn, waarbij de gebiedsontwikkeling een tussenmoment is, maakt het gebiedsontwikkelingsconcept vanzelfsprekend en daardoor makkelijker te aanvaarden.
- Succes, bijvoorbeeld het succes van Piet Hein Eek in Strijp R, lijkt een factor waar men zich graag aan verbindt.

Mogelijke spelen nog meer factoren een rol. De aanwezigheid van deze factoren maakt het binnen dit onderzoek niet mogelijk binding met een gebiedsontwikkelingsconcept specifiek toe te schrijven aan het betrekken van actoren bij het opstellen ervan.

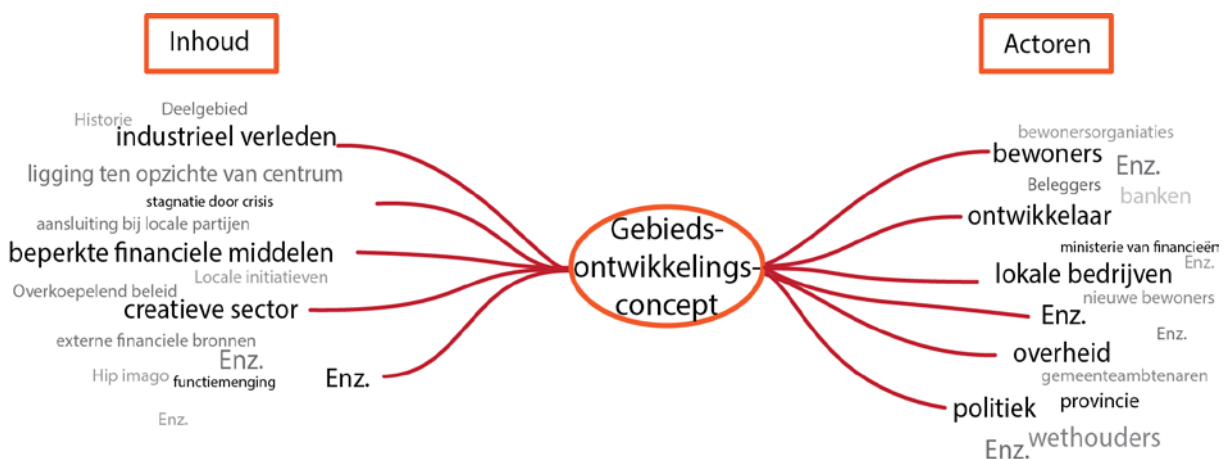


## 5. Het gebiedsontwikkelingsconcept wordt sterker wanneer het gebiedsontwikkelingsconcepten van gerelateerde projecten of processen overlapt

Binnen de gebiedsontwikkeling speelt het schakelen tussen schaalniveaus een belangrijke rol. Onderzoek in de gebiedsbranding (Boisen e.a. 2011) laat zien dat identiteiten die elkaar op verschillende schaalniveaus overlappen, elkaar kunnen versterken. Op een zelfde manier kunnen ook overlappende gebiedsontwikkelingsconcepten elkaar versterken. De casussen bevestigen dit, maar laten ook zien dat gebiedsontwikkelingsconcepten elkaar kunnen versterken door zich juist te onderscheiden. Dit laatste wordt door de actoren binnen de hier onderzochte casussen als minstens zo belangrijk gezien.

### 7.3 Sturingsinstrument tussen inhoud en actoren

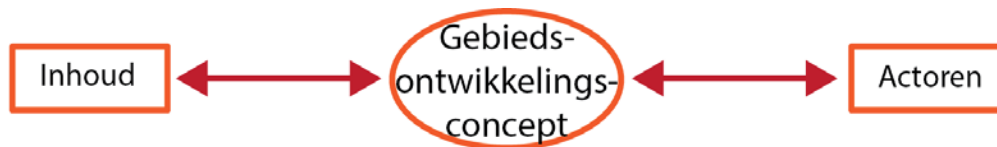
Het gebiedsontwikkelingsconcept is gepositioneerd als betekenisdrager, die door verschillende actoren verschillend wordt geïnterpreteerd. Het gebiedsontwikkelingsconcept vormt als zodanig de schakel tussen enerzijds de inhoud van de opgave en anderzijds de actoren met hun verschillende perceptie.



Afbeelding 20 - Gebiedsontwikkelingsconcept als betekenisdrager tussen inhoud en actoren.

In de casussen blijkt het gebiedsontwikkelingsconcept als betekenisdrager te zijn opgebouwd uit meerdere componenten, die elkaar aanvullen en versterken. Voorbeelden van deze componenten zijn een brand, een beeld van een doelgroep, een ruimtelijk raamwerk en fysieke kenmerken in het gebied. De actoren maken hieruit hun keuze naar gelang hun achtergrond en referentiekader.

Ook blijkt er in praktijk sprake van een wederzijdse beïnvloeding tussen inhoud, actoren en het gebiedsontwikkelingsconcept. Aansluiting van het gebiedsontwikkelingsconcept op de actoren én de inhoud is in beide casussen belangrijk, zo niet een voorwaarde voor het functioneren ervan. Dit maakt het gebiedsontwikkelingsconcept vanzelfsprekend, waardoor het makkelijker wordt aanvaard. Ook maakt het dat wanneer de actoren of de inhoudelijke vraag veranderen, het gebiedsontwikkelingsconcept mee beweegt.



Afbeelding 21 – Wisselwerking tussen gebiedsontwikkelingsconcept inhoud en actoren.

De casussen Strijp R en Binckhorst laten zien dat de mate waarin het gebiedsontwikkelingsconcept actief als inhoudelijk sturingsinstrument functioneert sterk kan verschillen. In Strijp R wordt actief op de sturende werking ingezet. In de Binckhorst lijkt het gebiedsontwikkelingsconcept haast meer volgend.

Om het gebiedsontwikkelingsconcept actief als sturingsinstrument in te zetten, dienen keuzes te worden gemaakt. Er zal een selectie moeten worden gemaakt welke aspecten worden opgepakt. Strijp R is hier een duidelijk voorbeeld van: de industriële panden, die hier zijn gekozen als een van de dragers, vormen geen industrieel erfgoed en zijn ook van aanzienlijk mindere bouwkundige kwaliteit dan bijvoorbeeld de gebouwen in het naastgelegen Strijp S. Ze hadden ook afgebroken kunnen worden. Behoud is een bewuste keuze, die ook in relatie tot de actoren is genomen. In de Binckhorst vindt het maken van keuzes (nog) beperkt plaats.

Bij het maken van keuzes zal zorgvuldig moeten worden gekeken wat er al is en wat de verwachtingen van de actoren zijn. Het gaat er om een afweging te maken tussen:

- aansluiten op wat er is, inhoudelijk en de normen en waarden van de actoren;
- sturing, waarbij actief richting wordt gegeven en een koers bepaald.

Actieve sturing kan ook betekenen dat sommige actoren zich er niet in kunnen vinden.

Het gebiedsontwikkelingsconcept als actief sturingselement in zetten betekent niet dat het van bovenaf op wordt gelegd. Het wordt van binnen uit en tussen actoren bepaald en moet ook gedurende het proces onderhouden worden. Alle actoren spelen hierbij in principe een rol. Wel is het goed denkbaar dat één of meer partijen hier leidend in zijn. De casus Strijp R laat dit ook zien.

#### 7.4 Beperkingen binnen het onderzoek

Binnen dit onderzoek is uitgegaan van twee casussen met een gebiedsontwikkelingsconcept dat van te voren in zekere mate herkenbaar is. In de casussen is bevestigd dat dit concept zoals dat gedefinieerd is bestaat. De vraag of dat bij andere gebiedsontwikkeling waar het gebiedsontwikkelingsconcept van te voren minder duidelijk herkenbaar is ook het geval is, is daarmee nog niet beantwoord.

In beide casussen is sprake van karakteristieke industriële gebouwen, die bijdragen aan de herkenbaarheid van het concept. De industriële gebouwen werden in de interviews als belangrijke drager van het concept benoemd. De identiteit van het gebied zelf is sterk en van invloed op het concept. Er zijn tal van voorbeelden denkbaar waar de identiteit van het gebied veel minder nadrukkelijk aanwezig is.

Verder heeft het onderzoek plaats gevonden vanuit één waarnemer en binnen twee casussen. Naast eigen waarnemingen is in de 26 interviews gebruik gemaakt van waarnemingen van anderen. Deze zijn echter geïnterpreteerd door één bril (van de opsteller van deze thesis). Aanvullend onderzoek, waarbij meer en andersoortige casussen worden onderzocht en ook door andere onderzoekers worden geïnterpreteerd, kan bijdragen aan meer kennis rond het gebiedsontwikkelingsconcept en de toepassingsmogelijkheden daarvan.

## 7.5 Nader onderzoek

Uit voorliggend onderzoek blijkt dat het gebiedsontwikkelingsconcept op verschillende vlakken een rol kan spelen binnen een gebiedsontwikkelingsproces. Verbreding en verdieping van het onderzoek is nodig om meer inzicht te krijgen hoe het precies functioneert en of en hoe het in andersoortige casussen werkt.

### Opbouw van uit componenten

Uit de casussen blijkt dat het gebiedsontwikkelingsconcept als betekenisdrager is opgebouwd uit meerdere componenten. Dit roept vragen op hoe deze componenten zich onderling verhouden en hoe zij het best kunnen worden ontwikkeld. Ondersteunen zij elkaar? Wat gebeurt er als zij elkaar niet ondersteunen? Hoe kunnen de verschillende componenten zo worden ontwikkeld dat ze het best aansluiten bij de perceptie en verwachting van de actoren? Aanvullend onderzoek kan meer inzicht verschaffen in de wijze waarop de componenten een rol spelen bij de invulling van het gebiedsontwikkelingsconcept.

### Ander type casus

De identiteit in de twee onderzochte casussen steunt in grote mate op de aanwezige industriële panden. Tegelijkertijd zijn deze panden ook weer van invloed op de vorming van het gebiedsontwikkelingsconcept. Dit roept de vraag op of in situaties waar niet dergelijke sterke identiteitsdragers aanwezig zijn eenzelfde werking uit gaat van het gebiedsontwikkelingsconcept. Nader onderzoek in gebieden waar dergelijke sterke identiteitsdragers niet aanwezig kan hier mogelijk meer inzicht in geven.

### Sociale identificatie

In het vorige hoofdstuk is aangegeven dat de verbindende functie van het gebiedsontwikkelingsconcept mogelijk te herleiden is tot een proces van sociale identificatie. Het gebiedsontwikkelingsconcept vervult dan een rol bij het vormen van deze gezamenlijke identiteit. Dit maakt het mogelijk tot samenwerking te komen vanuit gezamenlijk perspectief. Daarbij kan het om een gedeeld beeld gaan, ook kan het onderscheid van een ander beeld een rol spelen. In de Binckhorst lijkt bijvoorbeeld ook het afzetten tegen het 'het masterplan' een bindende functie te vervullen. Het gezamenlijke beeld is dan: *niet* top down, *niet* grootschalig, *niet* alles overrullend, *niet* (over)ambitueus. Nader onderzoek kan helpen deze processen toegespitst op de gebiedsontwikkeling verder te verduidelijken.

### Bindende factoren

De vierde propositie, dat het betrekken van actoren bij het opstellen van het gebiedsontwikkelingsconcept leidt tot een sterkere binding met het gebiedsontwikkelingsconcept, kon in dit onderzoek niet worden bevestigd. Het proces waarin de actoren betrokken zijn is met name in de Binckhorst te diffuus om hier conclusies aan te verbinden. Bovendien blijken ook andere factoren een belangrijke rol te spelen, zoals succes en de mate waarin een gebiedsontwikkelingsconcept onderscheidend of vanzelfsprekend is. Deze factoren moeten ofwel uitgesloten worden, of wel ook op hun invloed worden beoordeeld. Nader onderzoek kan uitwijzen welke factoren uiteindelijk bepalend zijn in het binden van actoren.

### Sturing en aansluiten bij wat er is

Uit het onderzoek blijkt dat, om het gebiedsontwikkelingsconcept als actief sturingsinstrument in te zetten, continu dient te worden gezocht naar een evenwicht tussen actief richting geven en aansluiten op wat er is. In dit proces kan meer inzicht ontstaan door op basis van theorie en in de praktijk te onderzoeken hoe dit proces verloopt.

### Experimenterend inzetten

Het onderzoek bevindt zich in een te beginnend stadium, om met een concreet instrumentarium of een leidraad te komen voor de inzet van het gebiedsontwikkelingsconcept als sturingselement. Nader theoretisch en empirisch onderzoek zal hiervoor eerst meer handvaten moeten bieden. Het empirisch onderzoek kan worden gevoed door in de praktijk al met het gebiedsontwikkelingsconcept te experimenteren.

- Door binnen een project het gebiedsontwikkelingsconcept in te zetten, kan vanuit het project zelf worden waargenomen wat er mee gebeurt en hoe het een rol speelt.
- Door in meerdere projecten een gebiedsontwikkelingsconcept in te zetten en de processen te volgen kunnen vergelijkingen worden getrokken.

## 8. reflectie

---

Wanneer men zich er van bewust is dat het gebiedsontwikkelingsconcept bestaat en hoe het werkt, kan dit ook bewuster worden ingezet. Gedurende het onderzoek zijn verschillende aandachtspunten naar voren gekomen die daarbij kunnen helpen.

### Aansluiten op de identiteit van het gebied

Aansluiten op de identiteit van het gebied leidt tot vanzelfsprekendheid en daardoor een makkelijkere aanvaarding. Het gebied zelf wordt daarbij één van de betekenisdragers van het gebiedsontwikkelingsconcept. Daarbij gaat het om

- fysieke kenmerken;
- het verhaal achter het gebied (in de casussen Strijp R als industriële eenheid, de Binckhorst als van oudsher het rafelrandje van de stad)
- de context (in Strijp R is met de brand 'Home for inventive people' aangesloten op de identiteit van Eindhoven)
- op de geschiedenis, als doorgaande lijn naar de toekomst..

### Aansluiten op de actoren

Door rekenschap te nemen van de perceptie en verwachting van actoren kan hierop worden ingespeeld. Het meest logisch hiertoe lijkt het betrekken van de actoren zelf bij het opstellen van het concept of componenten daarvan.

### Er is wel lef nodig

Aansluiten op de kenmerken van het gebied en actoren, betekent niet dat er geen keuzes moeten worden gemaakt. Geconstateerd is dat een duidelijke koers partijen kan binden, maar ook kan uitsluiten. Om dit te vermeiden kunnen keuzes ook uit de weg worden gegaan. Toch hebben (investerende) partijen wel behoefte aan een koers. Door keuzes uit de weg te gaan worden partijen misschien niet uitgesloten maar dit kan ook het aantrekken van nieuwe partijen in de weg staan.

### Bewust samenstellen

Uit het onderzoek van de casussen blijkt dat het niet om een stelsel van betekenisdragers gaat die elkaar aanvullen en versterken. Actoren kiezen verschillende betekenisdragers, naar gelang hun achtergrond en persoonlijke voorkeur. Hier kan bewust op worden ingezet. Er kan een stelsel van betekenisdragers worden opgesteld dat elkaar aanvult en versterkt. Daarbij kan het gaan om woord, beeld, bestaande gebouwen, lokale iconen, enz.. Door slim te combineren kan dit worden ingezet om de gewenste actoren te bereiken.

### Eerst weten wat je wilt ontwikkelen, dan pas tekenen

Voordat ontworpen wordt zal duidelijk moeten zijn wát er moet worden ontworpen. Welk verhaal wordt ontwikkeld, voor wie, wat is de gewenste identiteit? In Strijp R is bewust eerst een jaar alleen maar onderzoek gedaan en met stakeholders overlegd om deze vraag te beantwoorden. Pas toen zowel de actoren als de inhoudelijke aspecten duidelijk in beeld waren, is een eerste aanzet tot het gebiedsontwikkelingsconcept gedaan. Dat begon met een verhaal over het gebied, met op basis

daarvan een brand en weer later een ruimtelijk raamwerk en beeld voor de bebouwing. Ontwerpend onderzoek kan helpen bij de zoektocht naar de opgave.

### Nazorg

Naast het opstellen is ook het beheren van het concept belangrijk. Tijdens de ontwikkeling moet het geloofwaardig blijven en ook als het ontwikkeld is, blijft het belangrijk dat het verhaal levend blijft.

### De rol van toeval

Er gebeuren altijd dingen die niet verwacht zijn. Zo heeft de komst van Piet Hein Eek een positieve wending gegeven aan de ontwikkeling van Strijp R. Iedereen die langer in de gebiedsontwikkeling werkt weet dat ook het omgekeerde kan gebeuren: bijvoorbeeld een stakeholder die om onverwachte reden buiten spel raakt of een geheel andere koers wil varen.

Om de link van de complexiteitstheorie met de evolutietheorie te gebruiken: naast survival of the fittest werd later, op basis van kennis over het DNA, onderkend dat ook toeval een belangrijke rol speelt.

## Literatuur

---

- Bakker, H. E. (1998): *Intreerede prof Riek Bakker*. Uitgesproken ter gelegenheid van de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Stedenbouw aan de Faculteit Bouwkunde, Technische Universiteit Eindhoven.
- Boisen, M., K. Terlouw en B. van Gorp (2011): *'The selective nature of place branding and the layering of spatial identities,'* In: Journal of Place Management and Development, Vol. 4.
- Brakus, J.J., B.H. Schmitt, L. Zarantonello (2009): *'Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?'* Journal of Marketing, Vol. 73 (May 2009), 52–68
- Braun, E. (2012): *'Putting city branding into practice.'* Macmillan Publishers Ltd. 1350-231X Journal of Brand Management Vol. 19, 4, 257–267
- Brewer, M.B. (1996): *'When contact is not enough: social identity and intergroup cooperation.'* International Journal of Intercultural Relations, Volume 20, Issues 3–4, 291–303
- Castells, M. (1997): *'The Power of Identity, The Information Age: Economy, Society and Culture Vol. II.'* Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell.
- Castells, M. (2010): *'The Rise of the Network Society; The Information Age: Economy, Society and Culture,'* Vol. I. Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell. Tweede editie met een nieuw voorwoord.
- Chandler, D. en R. Hunday (2011): *'A Dictionary of Media and Communication.'* Oxford Reference, online versie.
- Gilmore, J.H., B.J. Pine (2011): *'The Experience Economy.'* Updated Edition. Harvard Business School Publishing. Boston, Massachusetts.
- Jivén, G., P.J. Larkham (2003): *'Sense of Place, Authenticity and Character: A Commentary.'* Journal of Urban Design, Vol. 8, No. 1, 67–81, 2003
- Gibber, M., W. Ruigrok, B. Wicki (2008): *'What passes as a rigorous case study?'* Strategic management journal, 29 (13), 1465-1474. Artikel
- Hajer, M., Grijzen, J., Klooster, S. van het, (2010): *'Sterke verhalen; hoe NL de planologie opnieuw uitvindt.'* Rotterdam, uitgeverij 010.
- Healey, P. (1997): *'Collaborative Planning. Shaping Places in Fragmented Societies.'* Palgrave Macmillan, London.
- Huffstadt, M., M. Kiers, B. Boonstra (2007): *'Schakelen door de schalen; Een aanzet tot programmasturing door de schaalniveaus heen.'* KEI kennis-centrum stedelijke vernieuwing.
- Janssen-Jansen, L., E.H. Klijn en P. Opdam (2009): *'Ruimtelijke kwaliteit in de gebiedsontwikkeling'*, bijlage 1, pp. 35-41 en bijlage 3, pp. 43-48. Habiforum, Gouda. Boek.
- Jonge, de (2014) college MCD, 25 november.
- Klijn, E.H. (2008): *'It's the management, stupid!'*. Inaugurele rede bij aanvaarding van de leerstoel Bestuurskunde, pp. 1-39. Uitgeverij LEMMA, Den Haag.
- Klijn, E.H., J. Eshuis, E. Braun, (2012): *'The Influence of Stakeholder Involvement on The Effectiveness of Place Branding.'* Public Management Review, 14:4, p. 499-519.
- Meijboom, J. (2014): *'Vrijheid blijheid?'* MCD-scriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Mintzberg, H., (2007): *'Tracking strategies; toward a general theory.'* Oxford University Press, New York.
- Mintzberg H., J. A. Waters (1985): *'Strategies, Deliberate and Emergent.'* Strategic Management Journal, Vol. 6, 257-272. Canada

- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, J.B. Lampel, (2004): *'Strategy Bites Back.'* Financial Times/Prentice Hall.
- Peters, T.J., & Waterman JR, r.H. (2004): *'In search of excellence; Lessons from America's Best-Run Companies.'* Profile Books Ltd., 2nd Revised edition
- Putnam (2000): *'Bowling alone; the collapse and revival of American community.'* Touchstone Rockefeller center, New York.
- Randerat, G. van (2006): *'Sturen in complexiteit van stedelijke gebiedsontwikkeling.'* MCD-scriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Robertson, R. (1995) *'Glocalization: time-space and homogeneity-heterogeneity.'* In Global Modernities. Sage publications, Londen, 25-44.
- Rotmans, J., R. Kemp en M. van Asselt (2001): *'More evolution than revolution'*. In: Foresight, vol. 3, no. 1. Camford Publishing Ltd. Artikel.
- Rotmans, J. & D. Loorbach (2009): *'Complexity and Transition Management.'* Journal of Industrial Ecology, 13, pp. 184-196. Artikel.
- Sirgy, M.J., S. Grzeskowiak en Ch. Su (2005): *'Explaining housing preference and choice: The role of self-congruity and functional congruity.'* Journal of Housing and the Built Environment (2005) 20:329–347 \_ Springer 2005
- Smit, H.H. (2011): *'Binnenstedelijke Balkons in beeld; uitstekende kwaliteit of heet hangijzer.'* MCD-scriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Teisman, G.R. (2005), *'Publiek management op de grens van orde en chaos. Over leiding geven en organiseren in complexiteit.'* Den Haag: Academic Service. Boek.
- Teisman, G. (2007), *'Complexity and management of improvement programmes; an evolutionary approach'*. In: Public Management Review, vol. 10, nr. 3 2008, pp. 341-359. Artikel.
- Teisman, G. (2012): *'Proceskunst.'* Cahier. Universiteit Rotterdam.
- Tulder, R.v., (2012): *'Skill Sheets; An Integrated Approach to Research, Study and Management.'* Pearson Benelux, Amsterdam.
- Turner, H. en J. Tajfel (1979): *'An integrated theory of intergroup conflict.'* In W. Austin & S. Worchel (Eds.), The social psychology of intergroup relations (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks.
- Ven, D. van der (2012): *'De kracht van het gebiedsconcept.'* MCD-scriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Verheul, W.J.(2012): *'Stedelijke iconen; het ontstaan van beeldbepalende projecten tussen betoog en beton.'* Proefschrift, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Verlaat, J. van 't, (2008): *'Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen.'* Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Verlaat, J.v.'t, G. Wigmans (2012): *'Urban Area Development.'* H4 (pp 77-91) in Management of Urban Development Processes in the Netherlands; Governance, Design, Feasibility. Techne Press, Amsterdam.
- Vos, A. (2004): *'Het uitvinden van wat van waarde en waardevol zal zijn.'* Artikel in: Real Estate Magazine.
- Vos, A. (2012): *'Totale vrijheid gedijt niet.'* <http://www.mooiwaarts.nl/interviews/anna-vos/> Interview.
- Westerhof, E. (2011): *'Een goed gebiedsconcept is de verz eking van een toekomst?'* Afstudeeronderzoek Master of Real Estate Management & Development, TU Eindhoven.
- Yin, R.K. (2009), *'Case study research, Design and Methods,'* Volume 5, Fourth Edition. Sage, Los Angeles.



- Zeeuw, F.de (2007): *'De engel uit het marmer; reflecties op gebiedsontwikkeling.'* Technische Universiteit Delft.
- Zenker, S. (2014): *'An integrative theoretical model for improving resident–city identification.'* Environment and Planning A 2014, volume 46, pages 715 – 729

Overige bronnen:

- Website Eva Lanxmeer: <http://www.eva-lanxmeer.nl/over/ontstaan/het-eva-concept>
- Website TU Delft, leerstoel gebiedsontwikkeling. <http://gebiedsontwikkeling.tudelft.nl/>





Naam:

Organisatie:

Datum:

Locatie:

---

### Vooraf

- *Het interview vindt plaats in het kader van een onderzoek naar de rol van het concept binnen de gebiedsontwikkeling;*
- *Kader: afronding van de Master City Development (MCD)*
- *Binckhorst is één van de twee cases die ik onderzoek.*
- *Om een verslag van het gesprek te maken, maak ik ondertussen aantekeningen*
- *Een open gesprek is belangrijk om tot zo goed mogelijke conclusies te komen.*
- *Na afloop zal ik het verslag van het gesprek toe sturen, om te vragen of dit een correcte weergave van het gesprek te komen.*
- *Als daar interesse voor is zal ik na afloop van het onderzoek een link sturen naar het resultaat.*

*Het onderzoek richt zich op de rol van het concept binnen het gebiedsontwikkelingsproces.*

Bij een gebiedsontwikkelingsconcept gaat het om een gezamenlijk gedragen beeld ten aanzien van de opgave van de gebiedsontwikkeling. Kenmerken:

- bewust emergent (niet vast omljnd, toelichten);
- een product- of mentaliteitsproportie of een combinatie van beiden;
- het gebiedsspecifiek is en niet repeteerbaar;
- het vormt een gedeeld beeld, een gezamenlijk gedragen waarheid;
- het is een abstracte weergave van de kern van de oplossing;
- het kan veranderen/mee bewegen;
- het kan op verschillende wijzen worden verbeeld.

*Vraag: welke rol heeft het concept gespeeld binnen het proces van de Binckhorst/de StrijpR? Het hoeft niet altijd om een expliciet benoemt concept te gaan, ieder kan hierbij zijn eigen beeld of gedachte hebben. Ik zal dit tijdens de vragen nader toelichten.*

### Vraag 1

De eerste vraag richt zich er op wat op dit moment volgens u het concept is voor het gebied.

- Wat ziet u als de gezamenlijke missie van de verschillende partijen die bij de Binckhorst betrokken zijn?
- Wat is volgens u de kern van de opgave? Is dit ook een gezamenlijk gedragen beeld?
- Is er binnen het proces sprake van een gezamenlijk benoemt concept?
- Is dit volgens u ook het concept?

*Als er geen sprake is van expliciet concept, dan benoemen wat impliciet als concept geldt: uitgaan van de gezamenlijke opgave en deze verder als impliciet concept benoemen.*

**Gedefinieerd Concept** en eerste reacties

Dit concept vormt de basis bij de volgen de vragen.

**Vraag 2a** (Score voorleggen)

In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen:

	Waarom? toelichting	score
Het concept sluit goed aan op de <b>ruimtelijke opgave</b> .		
Het concept sluit goed aan op de <b>economische opgave</b> .		
Het concept sluit goed aan op de <b>ecologische opgave</b> .		
Het concept sluit goed aan op <b>het gemeentelijk beleid</b>		
Het concept sluit goed aan op <b>het ambitieniveau van de betrokken partijen</b>		
Het concept sluit goed aan op de <b>financiële situatie/mogelijkheden</b>		
Het concept sluit goed aan op de <b>wensen vanuit de politiek</b>		
Het concept sluit goed aan op ..... (nader in te vullen )		

**Vraag 2b** (score voorleggen)

Wanneer het concept op één van deze factoren niet aansluit is dat een probleem.

score

Vraag 2c (score voorleggen)

Het concept raakt inhoudelijk de kern van de opgave

score

Raakt het de kern? Is het kernachtig weergegeven? Of juist uitvoerig? Is hiermee veel vastgelegd?

Vraag 2d (Schaallatje 1)

Welke partijen spelen volgens u een belangrijke rol in de ontwikkeling van het gebied?  
Per actor, in hoeverre denkt u dat deze actoren zich kunnen vinden in het concept?

<i>(eerst actoren/partijen invullen)</i>	Score
..... kan zich goed vinden in het concept	
..... kan zich goed vinden in het concept	
..... kan zich goed vinden in het concept	
..... kan zich goed vinden in het concept	
..... kan zich goed vinden in het concept	
..... kan zich goed vinden in het concept	
..... kan zich goed vinden in het concept	
..... kan zich goed vinden in het concept	
..... kan zich goed vinden in het concept	



Vraag 2e (score voorleggen)

Samenvattend: de betrokken actoren/partijen kunnen zich goed vinden in het concept

	score
--	-------

Kunnen veel actoren hierin herkennen? Hoe werkt dit gedurende het proces?

Vraag 2f

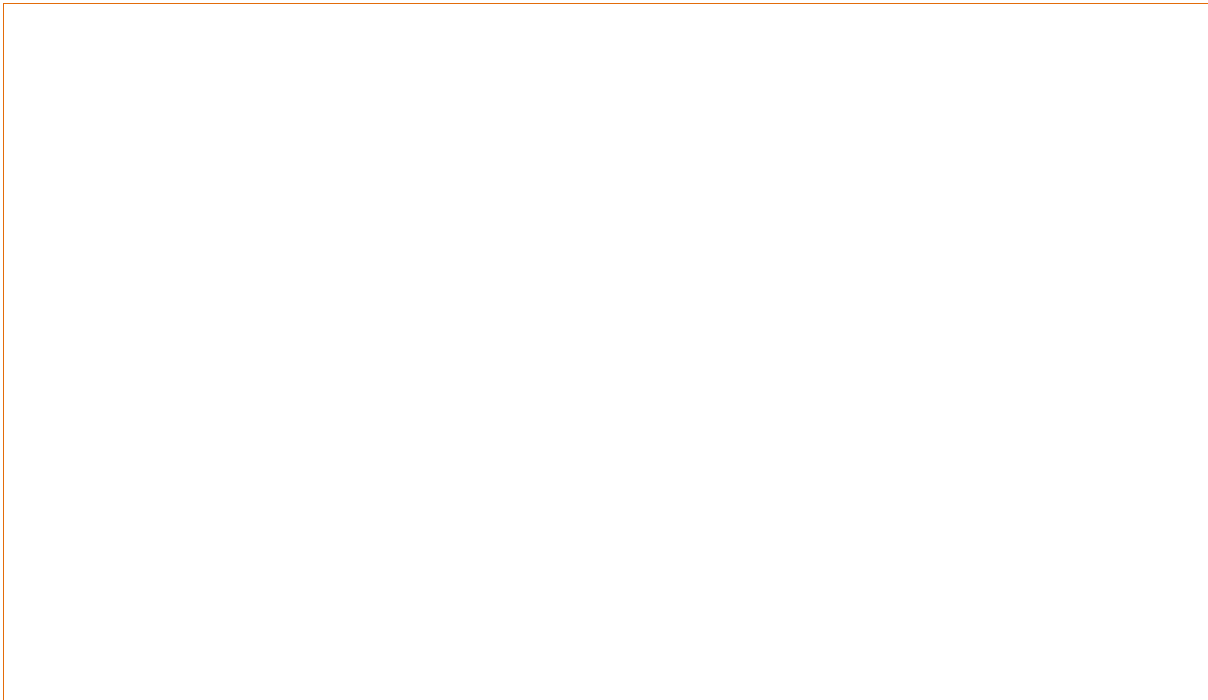
De organisatie waar ik voor werk voelt zich door het concept sterker verbonden met de opgave.

	score
--	-------

### Vraag 3a

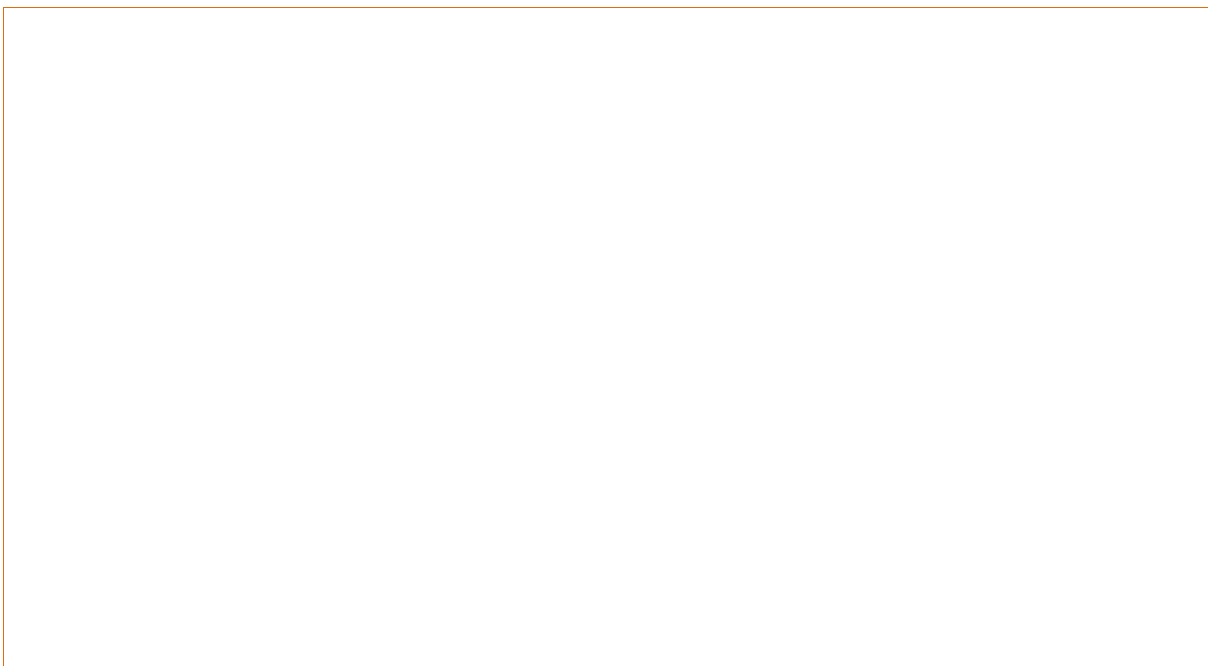
Hoe is het concept tot stand gekomen?

- Geleidelijk gegroeid/in één keer opgesteld
- Gezamenlijk/door één partij?
- Door welke partij(en)? een conceptontwikkelaar? Een stedenbouwkundige?



### Vraag 3b

Is het concept gedurende het hele proces hetzelfde gebleven/heeft er verandering plaats gevonden? Zo ja, wat was de aanleiding? Wat was het gevolg? Beoordeelt u dit (achteraf) positief of negatief?



### Vraag 4a

Het concept bepaalt inhoudelijk de richting van de ontwikkeling van het gebied

Toelichting/voorbeelden

score

#### Vraag 4b

Het concept is voldoende flexibel om in te spelen op veranderingen/nieuwe ontwikkelingen

Toelichting/voorbeelden

score

#### Vraag 5a

U vindt dat het concept sterk tot de verbeelding spreekt.

Waarom? In welk opzicht?

score

#### Vraag 5b

U verwacht dat het concept ook bij andere tot de verbeelding spreekt.

Bij wie wel/niet?

score

### Vraag 5c

Het concept kan **partijen die met elkaar samenwerken** met binden: de partijen hebben een gezamenlijk doel. Het kan ook juist partijen weerhouden.

Wat zijn de belangrijkste partijen waarmee u samen werkt ?

In hoeverre voelen zij zich door het concept verbonden?

	toelichting	Score
..... voelt zich door het concept verbonden met de ontwikkeling van de Binckhorst/de Strijp		
..... voelt zich door het concept verbonden met de ontwikkeling van de Binckhorst/de Strijp		
..... voelt zich door het concept verbonden met de ontwikkeling van de Binckhorst/de Strijp		
..... voelt zich door het concept verbonden met de ontwikkeling van de Binckhorst/de Strijp		
..... voelt zich door het concept verbonden met de ontwikkeling van de Binckhorst/de Strijp		
..... voelt zich door het concept verbonden met de ontwikkeling van de Binckhorst/de Strijp		
Wat is de boodschap die de partijen bindt?		

### Vraag 5d

Het concept kan ook nieuwe partijen binden of juist weerhouden of afstoten. Kent u hier voorbeelden van? Wat vindt u hiervan?

Partij/actor	toelichting
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

### Vraag 6

Is er sprake van deelprojecten? overkoepelend project? parallele projecten?

- Wat is de kern van de opgave van deze projecten?
- Versterken de verschillende concepten elkaar? Of juist niet?

project	Kern van de opgave van dat project	Versterkt/spreekt elkaar tegen
..... ○ Overkoepelende projecten ○ Deelprojecten ○ Parallele projecten		
..... ○ Overkoepelende projecten ○ Deelprojecten ○ Parallele projecten		
..... ○ Overkoepelende projecten ○ Deelprojecten ○ Parallele projecten		
..... ○ Overkoepelende projecten ○ Deelprojecten ○ Parallele projecten		
..... ○ Overkoepelende projecten ○ Deelprojecten ○ Parallele projecten		
..... ○ Overkoepelende projecten ○ Deelprojecten ○ Parallele projecten		
..... ○ Overkoepelende projecten ○ Deelprojecten ○ Parallele projecten		

### Vraag 7a

Het concept zoals aan het begin van dit interview geformuleerd, leidt tot een duidelijkere eigen identiteit van het te ontwikkelen gebied.

	score
--	-------

### Vraag 7b

Het concept leidt tot een betere gebiedsontwikkeling.

Voorbeelden

	score
--	-------

### Vraag 8

Alles overziend, wat vindt u van het concept?

Wat vindt u er goed aan? Wat niet? Waarom?

Heeft het een functie binnen het proces? Hoe werkt het?

Spreekt het aan?

--





## Bijlage 2 – Geïnterviewde actoren

---

Strijp R	Geïnterviewd	Verslag Retour
1. René Bartels	4/6	9/6
2. Mary Fiers	4/6	7/6
3. Erna van Holland	3/6	8/6
4. Catelijne Holthuis	5/6	
5. Jelle Houben	4/6	8/6
6. Ralf Peter	5/6	9/6
7. Paul Meurs	8/6	8/6
8. Remco Mulder	4/6	8/6
9. Marco Vlemmix	5/6	8/6
10. Marian de Vries/Peter Lubbers	4/6	15/6
11. Mark Wissink	3/6	8/6
12. Piet Hein Eek	Schriftelijk	8/6 antwoord op enkele vragen

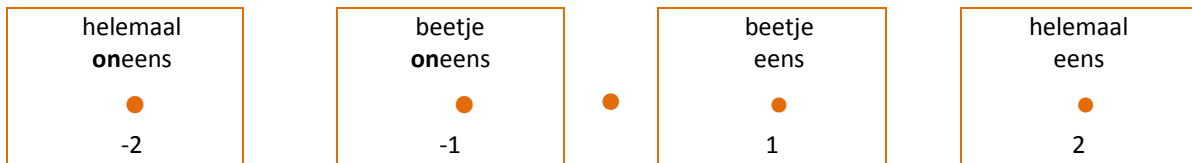
<b>Binckhorst</b>	<b>Geïnterviewd</b>	<b>Verslag retour</b>
1. Mark van den Broek	30/4	
2. Mark Debets	7/5	
3. Sandra Greuder	11/5	
4. Sjoerd Feenstra	20/5	29/5
5. Kees Herweijen	27/5	1/6
6. Aad Jansen	28/8	31/5
7. Repro van de Kamp	2/6	4/6
8. Bart Kerner	30/4	8/5
9. Jaap Koek	30/4	
10. Nicola Körnig	29/4	1/5
11. Sabrina Lindeman	11/5	
12. Wicher Mol	30/4	20/5
13. Irma de Roos	30/4	26/5
14. Sander te Selle (MCD)	6/5	8/5
15. Vincent Smit	27/5	28/5

## Bijlage 3 – Resultaten interviews

---

Op de volgende bladzijden zijn de resultaten uit de interviews verkort weergegeven. De vragen zijn samengevat, de volledige vraag is weergegeven in bijlage 1.

In de getinte vakken zijn de scores weergegeven volgens de beoordelingsschaal:



In de witte vakken zijn de resultaten van de vragen samen gevat. Daarbij staat ++ voor zeer positief, + voor positief, - voor negatief en – voor zeer negatief.

Resultaten Binckhorst														
2a. Het GOC sluit goed aan op de opgave	+													
2b. Het is een probleem als het niet aan sluit	0	1		1/-1										
2c. Het GOC raakt de kern van de opgave	0	1		-1										
2d. Partijen kunnen zich vinden in het GOC (per partij)	+			-2/+2										
2e. Betrokken partijen kunnen zich goed vinden in GOC	2	1												
2f. De organisatie waar ik voor werk voelt zich door het GOC sterker verbonden met de opgave	-1	1		2										
3a. Hoe is het concept tot stand gekomen	gemeente geleidelijk gezamenlijk	gemeente geleidelijk gezamenlijk	gemeente geleidelijk gezamenlijk		in één keer gezamenlijk	geleidelijk gezamenlijk	geleidelijk gezamenlijk	geleidelijk gezamenlijk	geleidelijk gezamenlijk	geleidelijk gezamenlijk	geleidelijk gezamenlijk	pragmatisch		Pragmatisch
3b. Is het gedurende het proces verandert? Hoe beoordeelt u dit?	vooral versterking omgekeerd	n.v.t.			nog niet		in basis het zelfde	in basis het zelfde	in basis het zelfde	in basis het zelfde	in basis het zelfde	hetzelfde	hetzelfde	hetzelfde
4a. Het GOC bepaald inhoudelijk de richting van de ontwikkeling	2	0		-2	2									
4b. Het GOPC is voldoende flexibel om in te spelen op veranderingen	2	2		2	2									
5a. U vindt dat het GOC sterk tot de verbeelding spreekt	2	1		-2	2									
5b. U verwacht dat het ook bij anderen tot de verbeelding spreekt.	0	2		-2	1									
5c. Het bindt partijen die samenwerken	bindt	bindt		bindt niet	bindt									
7a. Het GOC leidt tot een duidelijke eigen identiteit.	1	1		-2	1									
7b. Het GOC leidt tot een betere gebiedsontwikkeling.	1	2		-1	2									

Resultaten Binckhorst (vervolg)												
2a. Het GOC sluit goed aan op de opgave	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+
2b. Het is een probleem als het niet aan sluit	0	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
2c. Het GOC raakt de kern van de opgave	2	2	-1	+	+	+	+	+	+	+	+	2
2d. Partijen kunnen zich vinden in het GOC (per partij)	+	+	+	++	+	+	+	+	+	+	+	+
2e. Betrokken partijen kunnen zich goed vinden in GOC	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1
2f. De organisatie waar ik voor werk voelt zich door het GOC sterker verbonden met de opgave	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	1
3a. Hoe is het concept tot stand gekomen	Pragmatisch	Pragmatisch	Pragmatisch	Pragmatisch	Pragmatisch	Pragmatisch	Pragmatisch	Pragmatisch	Pragmatisch	Pragmatisch	Pragmatisch	Pragmatisch
3b. Is het gedurende het proces veranderd? Hoe beoordeelt u dit?		Gemeente gaat meer trekken	Verandert door economische omstandigheden									
4a. Het GOC bepaald inhoudelijk de richting van de ontwikkeling	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
4b. Het GOC is voldoende flexibel om in te spelen op veranderingen	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
5a. U vindt dat het GOC sterk tot de verbeelding spreekt	0	-1	1	1	1	1	1	-1	-1	1 a 2	1 a 2	2
5b. U verwacht dat het ook bij anderen tot de verbeelding spreekt.	1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1	1a 2	1a 2	-2
5c. Het bindt partijen die samenwerken.	bindt	bindt	bindt	bindt beperkt	bindt	bindt	Vooral gemeente	bindt	bindt	bindt	bindt	bindt
7a. Het GOC leidt tot een duidelijke eigen identiteit.	2	Ja, mits	2	2	2	2	2	2	2	2	2	-2
7b. Het GOC leidt tot een betere gebiedsontwikkeling.	0	?	2	2	2	2	2	2	2	2	2	-2

<b>Resultaten Strijp R</b>										
2a. Het GOC sluit goed aan op de opgave	++	+	++	++	++	+	++	++	+	+
2b. Het is een probleem als het niet aan sluit	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
2c. Het GOC raakt de kern van de opgave	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2d. Partijen kunnen zich vinden in het GOC (per partij)	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++
2e. Betrokken partijen kunnen zich goed vinden in GOC	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2f. De organisatie waar ik voor werk voelt zich door het GOC sterker verbonden met de opgave	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3a. Hoe is het concept tot stand gekomen	Brandsheet in één keer, gezamenlijk	geleidelijk gezamenlijk	In een keer, later verschoven	Van onderop, in korte periode	Na zorgvuldig locatie-onderzoek	Gezamenlijk, in een keer opgesteld	Was er al	Brand was er, Rraamwerk in één keer		
3b. Is het gedurende het proces veranderd? Hoe beoordeelt u dit?	Rode draad, kern verandert niet		Aanpassingen, hoofdlijn blijft overeind	Hoofdconcept blijft overeind	Hoofdlijn hetzelfde	Eerste idee was slopen, daarna niet veranderd	Ontwikkeld, in de kern hetzelfde	Nee, alleen in uitwerking		
4a. Het GOC bepaald inhoudelijk de richting van de ontwikkeling	2	2	2	2	2	2	2	2		
4b. Het GOPC is voldoende flexibel om in te spelen op veranderingen	2	2	2	2	2	2	1	2		
5a. U vindt dat het GOC sterk tot de verbeelding spreekt	2	2	2	2	2	2	1	2		
5b. U verwacht dat het ook bij anderen tot de verbeelding spreekt.							2	2		
5c. Het bindt partijen die samenwerken	Binden speelt heel erg	-	Wel/niet	Bindt heel sterk, keuze	intrinsieke overtuiging	Ja, helemaal eens	Ja, ook externe partijen	Bindt sterk (zie vraag 6)		
7a. Het GOC leidt tot een duidelijke eigen identiteit.	2	2	2	2	2	2	2	2		
7b. Het GOC leidt tot een betere gebiedsontwikkeling.	2	2	2	2	2	2	2	2		

<b>Resultaten Strijp R (vervolg)</b>				
2a. Het GOC sluit goed aan op de opgave	++		++	+/0
2b. Het is een probleem als het niet aan sluit	n.v.t.		n.v.t.	n.v.t.
2c. Het GOC raakt de kern van de opgave	2		2	2
2d. Partijen kunnen zich vinden in het GOC (per partij)	++		++	++
2e. Betrokken partijen kunnen zich goed vinden in GOC	2		2	2
2f. De organisatie waar ik voor werk voelt zich door het GOC sterker verbonden met de opgave	2		2	2
3a. Hoe is het concept tot stand gekomen	Geleidelijk gezamenlijk		Geleidelijk, in goed overleg	Was er al
3b. Is het gedurende het proces veranderd? Hoe beoordeelt u dit?	Principe is hetzelfde gebleven		Plan verandert, kern blijft gelijk	nieuwe inzichten, hoofgedachte nog overeind
4a. Het GOC bepaald inhoudelijk de richting van de ontwikkeling	2		2	2
4b. Het GOPC is voldoende flexibel om in te spelen op veranderingen	2		2	2
5a. U vindt dat het GOC sterk tot de verbeelding spreekt	2		2	2
5b. U verwacht dat het ook bij anderen tot de verbeelding spreekt.	2		2	
5c. Het bindt partijen die samenwerken.	Geldt voor alle partijen		Bindt (zie vraag 5d)	
7a. Het GOC leidt tot een duidelijke eigen identiteit.	2		2	2
7b. Het GOC leidt tot een betere gebiedsontwikkeling.	2		2	<u>Een</u> concept







