



Brainport made by Brainport

Een onderzoek naar de rol die kennisintensieve bedrijven spelen in stedelijke ontwikkeling.

Robbert de Mug

Colofon

Brainport made by Brainport

Een onderzoek naar de rol die kennisintensieve bedrijven spelen in stedelijke ontwikkeling.

master thesis

Master City Developer

MCD 16

Erasmus Universiteit Rotterdam /
TU Delft

Februari 2022

Auteur: Drs. ing. R.F.J. (Robbert) de Mug
Begeleider: Dr. ir. T.A. (Tom) Daamen



Voorwoord

Als er één stad in Nederland is die omschreven kan worden als een *company town*, dan is het Eindhoven. De (bijna) complete fysieke en sociale structuur van deze stad is terug te voeren op één bedrijf. Toch zijn het nu vooral overheden die bezig zijn met het in goede banen leiden van de groei van de stad. En dat terwijl er, wederom, een bedrijf in deze regio is dat een enorme groei doormaakt. Daarmee drukken ze een groot stempel op Brainport regio Eindhoven, óók ruimtelijk. Het fascineert mij hoe de wereld van stedelijke ontwikkeling en kennisintensieve bedrijven in onze regio gescheiden van elkaar opereert. Het is mijn ambitie om die werelden dichter bij elkaar te brengen om zo te komen tot betere plannen en snellere uitvoering. Want dat is waar iedereen naar op zoek is.

Kennisintensieve bedrijven bestaan bij de gratie van innovatie. En om te innoveren heb je slimme mensen nodig. Slimme mensen werken tegenwoordig het liefst in stedelijke omgevingen. Doordat kennisintensieve bedrijven zich vestigen in stedelijke omgevingen ontstaat er ook samenwerking tussen die bedrijven. Dat vergroot vervolgens weer het innovatief vermogen van bedrijven. Alle reden dus om vaart te maken met de ontwikkeling van gebieden die deze positieve effecten mogelijk maken of versterken, zoals de ontwikkeling van Eindhoven Internationale Knoop XL beoogt. Kunnen kennisintensieve bedrijven daar een sturende rol in hebben?

Hoe werken kennisintensieve bedrijven wereldwijd aan stedelijke ontwikkelingsopgaven? Waarom zouden kennisintensieve bedrijven zich bezig moeten houden met stedelijke ontwikkeling? En wanneer wordt dit voor hen interessant? Het doel van dit onderzoek is om grip te krijgen op deze vragen en te komen tot een handelingsperspectief voor professionals die zich bezig houden met stedelijke ontwikkeling in regio's waar toonaangevende kennisintensieve bedrijven gevestigd zijn.

Brainport
made by
Brainport

Inhoud

2

Voorwoord	3
Inhoud	5
Samenvatting	7
1. Wanneer worden kennisintensieve bedrijven gebiedsontwikkelaar?	11
1.1 Aanleiding	11
1.2 Probleemanalyse	16
1.3 Onderzoeksvraag	19
1.4 Wetenschappelijke relevantie	21
1.5 Praktische relevantie	23
1.6 Methoden van onderzoek	23
1.7 Conceptueel model	26
1.8 Onderzoeksopzet en leeswijzer	26
2. Kennisintensieve bedrijven en stedelijke ontwikkeling	29
2.1 Kennisintensieve bedrijven en hun bedrijfsstrategie	29
2.2 Bedrijfsstrategieën en stedelijke ontwikkeling: interne overwegingen	33
2.3 De institutionele context van stedelijke ontwikkeling	47
2.4 Sturing op gebiedsontwikkeling	56
2.5 Conclusie theoretisch deel	63
2.6 Case studies: internationale quick scans	66
2.7 Discussie op basis van 4 internationale cases	86
2.8 Conclusie en hypothese voor hoofdstuk 3	92
3. In-depth case studies: de praktijk in Nederland	95
3.1 Inleiding	95
3.2 Cases en interviews	95
3.3 Booking.com, Oosterdokseiland, Amsterdam	97
3.4 DSM HQ, Maastricht	104
3.5 ASML, Brainport regio Eindhoven	110
3.6 Discussie in depth-cases	119
3.7 Korte vergelijkende analyse en aanscherping van het conceptueel model	121
3.8 Conclusie	127
4. Kennisintensieve bedrijven als (onvermijdelijke) gebiedsontwikkelaar	132

4.1 Bespreking deelvragen	132
4.2 Beantwoording hoofdvraag	145
4.3 Reflectie	146
Dankjulliewel!	149
Bibliografie.....	150
Bijlage 1: gevoerde gesprekken	158

Afbeeldingen die geen bijschrift hebben in het document zelf:

Pagina 1: *artist impression* nieuwe Fellenoord, plan Eindhoven Internationale Knoop XL

Pagina 2: *artist impression* multimodale knoop Eindhoven Centraal, plan Eindhoven Internationale Knoop XL

Pagina 10: A2/N2 bij Eindhoven met zicht op het HQ van ASML

Pagina 28: Huawei Ox Horn Campus, Shenzhen, China

Pagina 94: Booking.com City Campus, Amsterdam

Pagina 131: Google Downtown West, San Jose, Verenigde Staten

Samenvatting

Philips bouwde 100 jaar geleden zélf aan de ontwikkeling van de stad Eindhoven. Ook recenter zijn er in deze regio voorbeelden te vinden van grote bedrijven die zelf over gaan tot sturing op stedelijke ontwikkelingsopgaven. En niet alleen in Eindhoven, ook elders in de wereld. Kennisintensieve bedrijven zijn voor het verwezenlijken van hun bedrijfsdoelen afhankelijk van innovatie en dus talent. Jong talent wat steeds vaker kiest voor werken in de stad, vanwege het rijke en interessante aanbod aan voorzieningen, diensten, de goede bereikbaarheid en aanwezigheid van *like-minded* mensen. Ook kennisintensieve bedrijven vestigen zich graag in steden omdat clustering van bedrijven en interactie tussen mensen een positief effect heeft op innovatie. Dat doen het ze het liefst in zogenaamde interactiemilieus: gemengde, hoogstedelijke gebieden waar ontmoeting maximaal gefaciliteerd wordt. Eindhoven Internationale Knoop XL beoogt zo'n gebied te worden. Liggen hier kansen om dit samen met kennisintensieve bedrijven op te pakken?

Overheden zien kennisintensieve bedrijven graag naar hun stad komen. Het trekt andere bedrijven aan, is goed voor het imago en levert een kapitaalkrachtige populatie op met een doorgaans positief economisch effect op de stad en regio. Als alle betrokkenen zoveel baat hebben bij de ontwikkeling van deze interactiemilieus zou je kunnen veronderstellen dat ze actief sturen op de ontwikkeling van dergelijke milieus. Nu lijkt dat vooral een overheidsaangelegenheid te zijn. Maar wat is hierin de rol van kennisintensieve bedrijven? Het leidt tot de hoofdvraag van dit onderzoek:

Onder welke condities zijn bedrijven bereid te sturen in stedelijke gebiedsontwikkeling?

Uit het literatuuronderzoek in hoofdstuk 2 komt naar voren dat bedrijven grofweg vier redenen hebben om een rol te spelen in stedelijke ontwikkeling. Ten eerste is er het vestigingsklimaat dat voor hen belangrijk is. Interactiemilieus en open innovatie zijn belangrijk voor de bedrijfsstrategie, daarom kunnen bedrijven ervoor kiezen deze zelf te ontwikkelen (de Hoog, 2012; Magdaniel, 2016). Een tweede aanleiding waarom bedrijven een rol kunnen pakken in stedelijke ontwikkeling ligt in hun *Corporate Social Responsibility* agenda (Porter, 2006). Een mogelijke derde reden vinden we in de historische verbondenheid met een regio (Basco, Stough, & Suwala, 2021). Verder is stedelijke ontwikkeling soms direct of indirect te koppelen aan de *core business* van een bedrijf, wat kan verklaren waarom ze een rol spelen in stedelijke ontwikkeling (Potters, 2015).

Naast deze interne beweegredenen voor bedrijven om een rol te spelen in stedelijke ontwikkeling, telt ook de context waarbinnen zij die keuzes maken. Daarbij spelen financieel-economische, planologische en cultureel-maatschappelijke kenmerken van een samenleving een bepalende rol voor de mate waarin private partijen zich uitgedaagd of uitgenodigd voelen te participeren in stedelijke ontwikkelingsopgaven. Wanneer stedelijke ontwikkeling gestructureerd is als markt (feitelijk is er sprake van verschillende markten), ontstaat er ook voor kennisintensieve bedrijven ruimte zich hierop te begeven

(Heurkens, 2012). Overheden sturen actief op het vormen van deze markt en zetten hiervoor verschillende instrumenten in (Adems & Tiesdell, 2013).

In dit onderzoek zijn vier internationale cases onderzocht (Alphabet / Sidewalk Labs, Samsung, Huawei en Google) en drie Nederlandse cases (Booking.com, DSM en ASML). Voor de Nederlandse cases zijn gesprekken gevoerd met direct betrokken bij die ontwikkelingen. In deze praktijk cases zijn de mogelijke verklaringen vanuit de literatuur getoetst.

De cases laten zien dat bedrijven voor het realiseren van hun doelstellingen vooral bezig zijn met het aantrekken en vasthouden van talent. De locatie waar het bedrijf gevestigd is, de directe omgeving en het gebouw spelen een belangrijke rol voor het bedrijf om zichzelf als aantrekkelijk werkgever te presenteren. Het vormt de belangrijkste reden waarom ze daar zelf op sturen. Innovatie is een andere belangrijke reden waarom bedrijven ruimtelijke condities zoeken of creëren die een positieve uitwerking hebben op innovatie. Hier wordt invulling aan gegeven door zich te vestigen in stedelijke omgevingen waar ook andere kennisintensieve bedrijven zitten of door de ontwikkeling van campussen die innovatie *binnen* het bedrijf moeten stimuleren.

Kennisintensieve bedrijven die een actieve rol aannemen in (publieke) stedelijke opgaven doen dat met name op het moment dat hun groei raakt aan anderen of andere belangen en er geen andere speler actief is die de opgave oppakt. Bedrijven die groot en kapitaalkrachtig zijn en tevens een forse groei doormaken zullen zelf eerder over gaan tot sturing (door te investeren, te ontwikkelen of actief samenwerking met overheden te zoeken). Het vormt een belangrijke verklaring voor de sturende rol van Google, Samsung en ASML op stedelijke ontwikkelingsopgaven. Overheden zijn vooral bezig met het faciliteren van kennisintensieve bedrijven en zetten daarvoor een breed scala aan instrumenten in, van gezamenlijke lobby, tot subsidies, korting op grondprijzen of lucratieve overheidscontracten. De regio waar de samenwerking zich afspeelt lijkt geen wezenlijk verschil te maken in de gedragingen van partijen. De cases uit Noord-Amerika, Azië en Nederland zijn daarin onderling vergelijkbaar, waarbij er in Noord-Amerika sprake is van een strakkere rolverdeling tussen markt en overheid. In Azië en Nederland lijkt dat meer door elkaar te lopen. In die zin is er feitelijk geen sprake van bedrijfsgestuurde stedelijke ontwikkeling maar betreft het altijd een mengvorm waarbij publieke partijen betrokken zijn.

Er is maar beperkt sprake van wederkerigheid in de afspraken die overheden en kennisintensieve bedrijven met elkaar maken. Toch gebeurt het wel: Google betaalt in San Jose aanzienlijk mee aan een aantal publieke opgaven. ASML betaalt eveneens mee aan een aantal publieke opgaven. In de kern doen zij dit vanwege het mitigeren van risico's (belemmering van hun eigen groei) en het borgen van directe eigen belangen (inclusief het ruimtelijk publiekrechtelijk proces). Bedrijven die snel groeien, een grote ruimtebehoefte hebben en over voldoende kapitaal beschikken om zelf te sturen op de ontwikkeling van stedelijke gebiedsontwikkeling of opgaven zullen dat ook doen. Nieuwe generaties medewerkers verlangen ook dat het bedrijf waar ze werken verantwoordelijkheid neemt, ook naar de regio waarin ze gevestigd zijn.

Bedrijven die in een normale, stabiele situatie opereren gedragen zich rationeel gegeven de context waarin ze zitten. Er is voor hen geen directe aanleiding een rol te spelen op de stedelijke ontwikkelingsmarkt, anders dan het zelf ontwikkelen of afnemen van ruimte op gebouwniveau. Pas wanneer bedrijven met hun expansie andere belangen raken ontstaat er een prikkel om na te denken over hoe zij zelf kunnen sturen op die bredere belangen en opgaven. Soms kan het voor het bedrijf effectiever, sneller en goedkoper zijn om 'dependances' te open in reeds bestaande interactiemilieus - zoals stationsgebieden - dan deze interactiemilieus zelf te moeten ontwikkelen. Hier ligt een kans voor de ontwikkeling Eindhoven Internationale Knoop XL omdat blijkt dat dit ook voor kennisintensieve bedrijven een laagdrempelige manier van 'instappen' in een stedelijk interactiemilieu is en aanleiding tot samenwerking geeft.

Kennisintensieve bedrijven en overheden doen er verstandig aan wanneer zij op gestructureerde wijze samenkomen, kennis hebben van elkaars agenda en actief samenwerking zoeken op terreinen waar er kansen liggen (o.a. Adams & Tiesdell, 2013; PWC, 2016; Verheul, Daamen, Heurkens, & Hobma, 2017). Kennisintensieve bedrijven hebben een groot belang bij een stevig fundament waarop zij het succes van hun bedrijf kunnen uitbouwen (Magdaniel, 2016). Er ligt een grote uitdaging in het bij elkaar brengen van de planningshorizon van bedrijven en overheden.

De resultaten tonen aan dat bedrijven over gaan over tot het investeren in stedelijke ontwikkelingsopgaven of interactiemilieus wanneer zij daarbij een primair en direct belang hebben. Drie variabelen blijken dominant: (1) de groei van het bedrijf, (2) de beschikbaarheid van kapitaal en (3) de al dan niet behoefte van veel kennisintensieve bedrijven aan een stedelijke omgeving met de juiste woningen, werkmilieus en voorzieningen. Wanneer variabele 3 niet op orde is en anderen dit niet oppakken dan zien bedrijven dat als risico wat ze willen mitigeren. Dat doen ze door zelf te participeren en investeren. Hoe scherper de rolverdeling is bepaald tussen overheid en bedrijfsleven, hoe concreter er wederkerige afspraken gemaakt kunnen worden over de rol die het bedrijf aanneemt. Bedrijven zullen niet snel wederkerige afspraken maken op het moment dat zij daar geen primair belang bij hebben. Op het oog is dat 'rationeel' gedrag, gegeven de verhouding die reeds bestaat tussen bedrijfsleven en overheden. Toch bestaat het risico dat bedrijven zichzelf hiermee uiteindelijk in de vingers snijden gezien het belang dat ook het bedrijf heeft bij een goed functionerende stedelijke context. Overheid en bedrijfsleven zijn dan ook tot elkaar veroordeeld; voor het succes van het bedrijf en voor het succes van de regio waarin het is gelegen. Een nieuwe generatie medewerkers verlangt daarnaast van het bedrijf waar ze werken dat ze verantwoordelijkheid neemt voor de omgeving waarin ze gevestigd is. Dit vormt een extra drijfveer voor bedrijven om hier invulling aan te geven.



1

1. Wanneer worden kennisintensieve bedrijven gebiedsontwikkelaar?

1.1 Aanleiding

Toen Philips eind jaren negentig besloot zijn hoofdkantoor naar Amsterdam te verplaatsen werd dat in de regio Eindhoven als een groot verlies ervaren. Philips bezwoer echter dat zij de regio niet zou verlaten maar slechts het hoofdkantoor verplaatste. Het DNA van het bedrijf is immers diep verankerd in de regio. Om dit kracht bij te zetten en de regio nieuw perspectief te geven, besloot zij haar bestaande research & development (R&D) activiteiten aan de zuidzijde van de stad voort te zetten in een nieuw concept: de High Tech Campus Eindhoven (HTCE). Indachtig het idee van open innovatie, als aanjager van toekomstige vernieuwing en groei, werden de hekken om het terrein verwijderd en werd de wereld uitgenodigd zich hier te vestigen (Magdaniel, 2016). De rest is geschiedenis; het bracht de inwoners van Eindhoven haar zelfvertrouwen terug en gaf glans aan de stad Eindhoven als innovatie en tech-hotspot van Nederland, Europa en de wereld.¹ Het leidde tot een nieuwe periode van economische groei en welvaart die tot de dag van vandaag voortduurt.²

Er voltrok zich in de context van dit alles ook een bijzondere ruimtelijke gebeurtenis. Philips wenste een eigen afrit van de HTCE op de A2/N2 en kreeg de handen bij de Rijksoverheid hiervoor niet op elkaar. Uiteindelijk besloot Philips de ingreep zelf te bekostigen. Omdat zij een direct belang zag in deze ingreep, bleek het geen probleem voor het bedrijf om dan maar zelf te handelen, hoewel openbare infrastructuur eigenlijk een publieke aangelegenheid is. Het lijkt te passen bij de traditie van Philips, die 100 jaar eerder voor haar werknemers complete wijken, sportcentra, ziekenhuizen en scholen ontwikkelde. Wanneer de overheid niet wilde of kon leveren, loste Philips het zelf op.

Recentelijk zien we een soortgelijke casuïstiek. ASML, een van de groeibriljanten die voortkomt uit Philips en die momenteel een ongekennde groei doormaakt, kondigde in 2018 bij overheden aan fors te gaan investeren op hun bedrijfslocatie nabij de A2/N2. Het zou gaan om een investering van miljarden en een toename van het aantal werknemers tot 2025 met 10.000 personen. Inmiddels is bekend dat die groei nog sneller gaat. De plannen waren al vergevorderd toen contact werd gezocht met overheden, aanvankelijk met als doel het vinden van voldoende parkeervoorzieningen voor alle medewerkers, net als de bespreking van de reeds bestaande forse knelpunten in de (auto)infrastructuur op de A2/N2 en toeleidingswegen. Uiteindelijk volgde er een deal tussen het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (I&W), provincie Noord-Brabant, de gemeenten Eindhoven en Veldhoven en ASML ter waarde van 50 miljoen €. Dit wordt ingezet voor tal van mobiliteitsmaatregelen. Het interessante hieraan is dat een privaat bedrijf *schijnbaar* de stap zet naar het bekostigen van publieke opgaven. Waarom doen ze dat?

¹ In 2012 werd Brainport Eindhoven door het Intelligent Community Forum (ICF) in New York uitgeroepen tot slimste regio ter wereld: [Brainport region is the 'smartest region of the world' | Shaping Europe's digital future \(europa.eu\)](https://www.europa.eu/press-room/media/30600/en/statement-icf-brainport)

² De economie in Brainport Eindhoven groeide in de periode 2007 – 2017 2,5 harder dan het landelijk gemiddelde (Brainport Development, 2018).

1.1.1 Bedrijfsgestuurde stedelijke ontwikkeling

Er zijn meer voorbeelden te vinden waar *leader firms*, - private bedrijven - overstag gaan en sturen op, ontwikkelen van of bekostigen van publieke opgaven. Leader firms worden hier opgevat als bedrijven, binnen een economisch complex, die meer dan gemiddeld bijdragen aan het innovatievermogen van het complex (Nijdam & Langen, 2006). In het Eindhovense zijn dit bijvoorbeeld Philips, ASML of NXP.

IKEA en Siemens zijn beide betrokken bij de ontwikkeling van gebieds- en vastgoedontwikkelingen (respectievelijk The Strand East & The Crystall, beide in Londen). Het blijkt dat grote multinationals buiten hun kernactiviteit om op verschillende wijzen een rol spelen in de totstandkoming van stedelijke ontwikkelingsprojecten. Bedrijven die vastgoed niet als kerntaak hebben, zoals multinationals, filantropen en technologie- en energiepartners, vormen 'nieuwe' spelers in stedelijke ontwikkeling, die hun bedrijfsactiviteiten diversifiëren met vastgoed en vaak een lange termijn exploitatiefocus hebben (Heurkens & Potters, 2015).

Omdat er weinig bekend is over de motieven en achtergronden van gedrag van deze bedrijven, is het ook moeilijk een inschatting te maken of dit fenomeen een rol kan spelen voor de stedelijke ontwikkelingspraktijk en stedelijke ontwikkelingsopgaven die we in Nederland hebben vandaag de dag.

Dit gedrag wordt door academici gepositioneerd in de context van een aantal trends en ontwikkelingen waarbij, met name in de Angelsaksische wereld, de praktijk van stedelijke ontwikkeling de facto wordt gezien als een markt die zich grotendeels zelf organiseert. Daarbij neemt de markt in stedelijke ontwikkelingsprojecten een leidende rol op zich en voegen overheden zich tot een faciliterende rol bij het sturen van de ontwikkeling van een gebied, doorgaans gebaseerd op een heldere contractuele publiek-private rolverdeling (Heurkens, 2012). In dit voorbeeld heeft dat met name betrekking op private bedrijven die voor zichzelf als specifieke taak stedelijke ontwikkeling zien. Nieuw is echter dat dit ook bedrijven betreft die eigenlijk een andere focus hebben.

De tendens naar een meer marktgerichte gebiedsontwikkeling is te plaatsen in het evolutionaire proces van neoliberalisatie. Hierin veranderen de publiek-private verhouding en de verhouding tussen burger, markt en overheid, gericht op neoliberale principes van competentie, transparantie, gelijkheid en publieke legitimiteit (Heurkens, 2012).

In het paradigma van neoliberale planning wordt verondersteld dat publieke planningsorganisaties een efficiënte en snelle stedelijke ontwikkelingspraktijk in de weg staan. Ook wordt gedacht dat marktactoren beter in staat zijn investeringsbudgetten te organiseren vanuit beleggingsfondsen en aandeelhouderskapitalisme (o.a. Parker, 2018). Het neoliberale denken, resulterend in terugtrekkende overheden en vergaande decentralisaties, moet leiden tot een planningsopzet die marktactoren uitdaagt te investeren in stedelijke vernieuwing en -ontwikkeling (Heurkens, Adams, & Hobma, 2015). Deze neoliberale planningslogica is in de Angelsaksische wereld vergaand doorgevoerd en toegepast op de stedelijke ontwikkelingspraktijk (Adams & Tiesdell, 2013). Het wordt ook wel *capitalist urbanism* genoemd (Hubbard, 1996). Een belangrijke

factor die dit proces versnelt en verdiept heeft, is de financieel-economische crisis van 2008. De publieke bezuinigingen die hierop volgden zetten de beschikbare budgetten voor infrastructuur, stedelijke en economische ontwikkeling, verder onder druk.

Het gevolg van deze ontwikkeling is onder andere de toetreding van nieuwe spelers in de arena van stedelijke ontwikkeling. In deze arena ontmoeten publieke en private spelers elkaar, waar dat voorheen wellicht minder het geval was. Het leidt tot andere oplossingsrichtingen, nieuwe narratieven en de inzet van andere middelen (Verheul W. , Daamen, Heurkens, Hobma, & van Zoest, 2019). Het kan ook zijn dat partijen een rol aannemen in de stedelijke ontwikkelingsmarkt omdat blijkt dat de overheid die rol minder of onvoldoende oppakt. Daarmee ontstaat er een prikkel voor hen 'om het dan maar zelf te doen', mits zij daar een direct belang bij hebben. Het lijkt erop dat dit motief aan de orde is bij zowel Philips als ASML.

1.1.2 Interactiemilieus

Een volgende aanleiding kan gevonden worden in de toenemende wereldwijze concurrentie, zeker tussen multinationals, maar vaak niet minder voor *kleine global players*. In de onderlinge internationale concurrentiestrijd onderscheiden metropolen zich door inzet van hun ruimtelijk kapitaal, bijvoorbeeld hun levendige wijken en centra, hun weergaloze landschap of goede ontsluiting. Tegelijkertijd zijn ze onderling steeds sterker van elkaar afhankelijk en versterken ze hun onderlinge band in netwerken van geld, goederen, kennis en mensen. Daarmee dienen stedelijke ontwikkelingsprojecten in toenemende mate een strategisch doel en wordt het relevanter en urgenter om een hoge en onderscheidende kwaliteit te kunnen realiseren (Adams & Tiesdell, 2013). Het is niet voor niets dat steden als Londen, Amsterdam en vele anderen bewust inzetten op de ontwikkeling van een aantal plekken die moeten bijdragen aan de aantrekkingskracht van deze steden op mensen, bedrijven en investeerders. Hetzelfde neoliberale paradigma wat steden op wereldschaal met elkaar laat concurreren, vertaalt zich in de stedelijke ontwikkelingspraktijk in de noodzaak tot competitie op kwaliteit en onderscheidend vermogen (Gleaser, Kolko, & Saiz, 2000).

Hiermee verwordt de brede kwaliteit van de leefomgeving van direct belang voor bedrijven. Nog meer geldt dat voor de directe omgeving waarin ze gevestigd zijn, zoals het geval is op bijvoorbeeld campussen. Nu bedrijven er in toenemende mate voor kiezen zich te vestigen in stedelijke gebieden, wordt het ook steeds moeilijker om te sturen op de brede kwaliteit van het gebied waarin ze zijn gevestigd. Op gebouwniveau kan een bedrijf met ontwikkelaar een aansprekend concept realiseren. Breder impact realiseren is lastig vanwege het versnipperde eigendom in stedelijke gebieden.

Overheden worstelen met het tot ontwikkeling brengen van binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen omdat blijkt dat de ontwikkeling niet vanzelfsprekend door de markt opgepakt kan worden. Hier spelen juridische, bestuurlijk-organisatorische en financiële barrières, die de ontwikkeling van stedelijke gebiedsontwikkeling bemoeilijken (Verheul & Daamen, 2017).

De kenniseconomie is gebaat bij locaties die interactie faciliteren: door ontmoeting en co-locatie ontstaan kansen voor innovatie, samenwerking en kruisbestuiving. Hiervoor zijn juist ook de ruimtelijke factoren van belang (naast de aanwezigheid van kennis, de

arbeidsmarkt, investeringsvermogen en andere zaken) (Hoff, 2014). Het wordt daarom voor steden relevant om te beschikken over hoogwaardige, gemengde stedelijke milieus die functioneren als 'stedelijk interactiemilieu', als onderdeel van een brede strategie die moet bijdragen aan het toekomstig verdienvermogen van steden en regio's. De term interactiemilieu wordt door De Hoog (2012, p. 32) als volgt gedefinieerd:

“een ruimtelijke omgeving met voorzieningen voor ontmoeting en voor uitwisseling van personen, goederen, kapitaal en/ of informatie.”

Dit betekent dat de ontwikkeling van stedelijke interactiemilieus eveneens complex is, terwijl het voor kennisintensieve bedrijven van groot belang is dat dergelijke milieus ontwikkeld worden.

Naast het directe belang voor kennisintensieve bedrijven van een aantrekkelijke leefomgeving en de beschikbaarheid van stedelijke interactiemilieus, speelt ook een rol dat bedrijven in toenemende mate aangesproken worden op de rol die zij spelen voor de gemeenschap. Corporate Social Responsibility leidt er voor bedrijven toe dat zij zich bezinnen op een strategie hoe bij te dragen aan 'hun' stad of regio. Dat kan zijn door sportverenigingen te steunen, het theater, maar ook door een bijdrage te leveren aan het verbeteren van de leefkwaliteit van steden (Heurkens, 2019). Bedrijven hebben zodoende meerdere motieven waarmee ze hun bedrijfsstrategie inrichten, gericht op het spelen van 'een' rol in de stad waar zij gevestigd zijn.

1.1.3 Eindhoven Internationale Knoop XL

Bedrijven lijken een nadrukkelijker rol aan te nemen in steden waar zij actief zijn. Steden op hun beurt zoeken naar manieren om bedrijven te binden aan hun stad en regio. Dat doen zij omdat zij hier een economisch belang in zien. Dat is zo ook het geval in Eindhoven, waar het gemeentebestuur sinds een aantal jaar de ontwikkeling van het stationsgebied nastreeft. Dit gebied, wat ontwikkeld wordt onder de noemer "Eindhoven Internationale Knoop XL", streeft de ontwikkeling van een gemengd, hoogstedelijk gebied na wat nadrukkelijk een rol moet spelen in het verbeteren van de aantrekkelijkheid van de stad en regio. De gebiedsontwikkeling streeft de ontwikkeling van een interactiemilieu na, waarbij het gebied een programmatische relatie moet aangaan met de reeds bestaande 'toplocaties' in de regio (waaronder de High Tech Campus Eindhoven, ASML de Run, Brainport Industries Campus). Deze casus dient in dit onderzoek als referentiecasijs. Kunnen kennisintensieve bedrijfsleven in Brainport regio Eindhoven een rol spelen in de ontwikkeling van dit gebied? En wat is die rol dan precies?

In het programma Eindhoven Internationale Knoop XL werkt gemeente Eindhoven, samen met partners, aan de ontwikkeling van een stedelijk interactiemilieu in het hart van de stad, pal naast een toekomstig internationaal treinstation wat Eindhoven met Duitsland gaat verbinden. In dit gebied wordt tot 2040 zo'n 700.000 m² BVO ontwikkeld, wordt de OV knoop volledig herontwikkeld en moet een nieuw omvangrijk stadspark ontstaan gekoppeld aan de Dommel, de oevers en de TU/e campus die erin is gelegen. Hiermee geeft Eindhoven invulling aan de eerder onderbouwde noodzaak om Eindhoven op Europese schaal beter te verbinden en te werken aan nieuwe gemengde toplocaties (REOS, 2015).

1.1.4 Sturing en instrumenten

We zien dat bedrijven op verschillende wijzen een rol spelen in de regio waarin ze zijn gelegen. Tevens zien we overheden pogingen ondernemen om bedrijven te betrekken bij de opgaven waar zij zich voor gesteld zien. Dat gebeurt tegen de achtergrond van institutionele omstandigheden. De samenstelling en de partijen die sturen op stedelijke ontwikkeling is daarmee aan het veranderen. Het leidt tot nieuwe sturingsvragen- en oplossingen.

Uit de literatuur blijkt dat op verschillende plekken in de wereld wordt gewerkt aan de ontwikkeling van stedelijke interactie- en/of innovatiemilieus. Zo schrijven Battaglia & Tremblay (2011) over de ontwikkeling van *technocreative clusters* en *technological districts*, wat wordt gezien als een nieuw stedelijk ontwikkelingsmodel. Ook in Brainport regio Eindhoven werken overheden en bedrijven samen aan de ontwikkeling van de regio. Dit type ontwikkelingen leunt op samenwerkingen tussen overheden, kennisinstellingen en bedrijven en geven in hun aard en opzet invulling aan de ideeën rondom stedelijke ontwikkeling.

Deze samenwerking kan verlopen via het voeren van gezamenlijke agenda's in een gestructureerde *governance* tot concrete op uitvoering gerichte projecten en investeringsopgaven (van gebiedsontwikkeling tot project, zoals bijvoorbeeld een afrit van de snelweg). Hiervoor is instrumentarium nodig om zaken *mogelijk te maken*, als resultaat van goede samenwerking. Het gaat dan met name over juridische, fiscale en financiële kaders en instrumenten die bedrijven en overheden in staat stellen om te acteren. Hiervan worden in Verheul & Daamen (2017) en Daamen & van Zoest (2021) verschillende voorbeelden besproken. De verschillende sturingsinvalshoeken en instrumenten worden in dit onderzoek gebruikt om een analyse te kunnen maken van de ontwikkeling van verschillende stedelijke interactiemilieus. Daarmee moet grip ontstaan op de wijze waarop er al dan niet gestructureerd kan worden samengewerkt met kennisintensieve bedrijven op stedelijke ontwikkelingsopgaven en in hoeverre dit al gebeurt. Op dit moment is dat nog slechts beperkt onderzocht.

1.2 Probleemanalyse

1.2.1 Achtergrond

In de periode vanaf 2008 is veelvuldig onderzocht op welke wijze budgetten, middelen en macht te organiseren zijn voor stedelijke ontwikkeling (zie o.a. Verheul et al., 2019; Daamen & van Zoest, 2021; Rijksoverheid, 2019). Zo richtte de studiegroep Alternatieve Bekostiging zich op het kapitaliseren van baten van ruimtelijke- en bereikbaarheids-investeringen. In Daadkracht en Drang (2021) gaan Daamen en van Zoest op zoek naar strategieën en aanpakken van strategische investeringsprojecten in Europa en de VS.

Er is brede belangstelling voor de vraag hoe gewenste en vaak ook noodzakelijke opgaven bekostigd kunnen worden nu het er op lijkt dat publieke investeringsbudgetten niet meer terugkomen op het niveau waarop ze eerder lagen. Desondanks wint de opgave aan politieke urgentie. De voortgang van strategische stedelijke ontwikkelingsprojecten of gebiedsontwikkelingen wordt op dit moment met name bepaald door de beschikbaarheid van publieke middelen of het vermogen van steden om coalities te smeden tussen private partijen en publieke organisaties om betekenisvolle stappen te zetten richting bekostiging, en dus, realisatie (Verheul & Daamen, 2017).

De stedelijke ontwikkelingsopgaven die bij uitstek hinder ondervinden van dit gebrek aan sturing, instrumentarium en publieke investeringsruimte, zijn de opgaven die de belofte van duurzame verstedelijking, inclusiviteit en een sterk vestigingsklimaat moeten zien in te lossen. Integrale gebiedsontwikkelingen in stedelijk gebied nabij goede bestaande voorzieningen en openbaar vervoer, zijn misschien wel de moeilijkste opgaven om van de grond te krijgen. Deze gebiedsontwikkelingen zijn over het algemeen tevens transformatielocaties waar industrieel en gedateerd vastgoed ruimte moet maken voor wonen, werken en verblijven. Niet alleen moeten dit soort transformatieprojecten antwoord bieden op de urgente vraag naar woningen en andere functies, ook wordt een koppeling verwacht met andere grote opgaven zoals mobiliteit, gezondheid, sociale cohesie en diversiteit, de energietransitie en klimaatadaptatie. De financiering van integrale opgaven is hierdoor complex, omdat hiervoor bijdragen uit verschillende (publieke en private) potjes nodig zijn welke met risicodragende investeringen moeten worden gecombineerd.

Tegen deze achtergrond dient zich de eerste component van de probleemstelling van dit onderzoek aan: institutionele en economische veranderingen leiden tot een zoektocht naar nieuwe, publieke én private, investeringsmiddelen voor stedelijke ontwikkelingen.

1.2.2 Veranderende koers van bedrijven

De context waarin bedrijven opereren is aan institutionele, culturele en economische veranderingen onderhevig. Verschillende mondiale ontwikkelingen hebben impact op de uitdagingen waarvoor bedrijven zich gesteld zien en bepalen de keuzes die zij maken. Internationale concurrentie, zowel voor hun kernactiviteit als voor het aantrekken van medewerkers, en een toenemende nadruk op sociaal maatschappelijk verantwoord ondernemen dwingt bedrijven om hun strategie continu aan te passen en bij te sturen (De Wit and Meyer, 2010; Johnson and Scholes, 1998).

Het leidt er voor bedrijven toe dat zij zich willen vestigen in aantrekkelijke, goed functionerende, stedelijke gebieden. Steden moeten allereerst het vermogen hebben om bedrijven en mensen aan te trekken en aan zich te binden. In Veldhoven heeft ASML grote moeite om haar vacatures ingevuld te krijgen en dan telt de aantrekkelijkheid van een stad des te meer. Een goede stedelijke kwaliteit, goede stedelijke voorzieningen, een mooi landschap: het zijn allemaal *assets* die regio's vooruit helpen in de *global war on talent*. Daar waar de stad voorheen de plek was waar werk te vinden was - en zo een grote aantrekkingskracht op mensen uitoefende - daar zijn steden tegenwoordig in toenemende mate *consumer cities*, waar mensen niet langer alleen op de aanwezigheid van werk afkomen maar juist ook aangetrokken worden door de brede aantrekkelijkheid van de stad (Gleaser et al., 2000). Dit stelt bedrijven voor de uitdaging te opereren in een omgeving met een goed vestigingsklimaat teneinde mensen aan te trekken en vast te houden.

In de veranderende mondiale context verlangt de maatschappij in toenemende mate van bedrijven dat zij een positieve bijdrage leveren aan de samenleving. Het vertaalt zich in eisen die aandeelhouders en medewerkers stellen aan het *Corporate Social Responsibility* (CSR) beleid van deze bedrijven. Bedrijven moeten zodoende nadenken over hun strategie binnen lokale gemeenschappen. Daardoor hebben zij behoefte aan projecten waarmee zij op positieve wijze een bijdrage kunnen leveren aan een gemeenschap. Dit is interessant als de wijze waarop een bedrijf dat doet aansluit bij de behoefte van een stad of gemeenschap maar ook bij de kernactiviteiten van het bedrijf zelf.

Bedrijven zoeken zelf ook actief naar manieren om mee te doen, zo onderzocht de Rabobank (Rabobank, 2021). Zij voelen zich soms geen onderdeel van grote strategische ontwikkelingen en hebben soms de indruk dat ze aan de zijlijn staan terwijl zich voor hun ogen grote transitie voltrekken die hun bedrijven ook raakt. Het gaat onder meer over energie, digitalisering en internationale concurrentie – ontwikkelingen die op dit moment in sneltreinvaart de economie van ons land veranderen.

1.2.3 Gezamenlijke sturing?

Er is in de post-2008 crisis tijd veel geschreven over de terugtrekkende overheid. Sommigen voorspelden een nieuw tijdperk van voortdurende lage economische groei, waarbij we een nieuw paradigma binnentraden waarin de samenleving het voortaan zelf moest doen (o.a. Verheul & Daamen, 2014; Heurkens, 2009). Het geloof in maakbaarheid zou zijn verlaten, daarvoor in de plaats kwam het geloof in de kracht van de samenleving ("participatiesamenleving"). In die context verliet de overheid haar traditionele sturende rol in de stedelijke ontwikkelingspraktijk en werd de vraag opgeroepen hoe en wie de nieuwe sturing dan vorm zou gaan geven.

Nu zo'n 10 jaar later moeten we constateren dat stedelijke opgaven wel degelijk terug zijn op het pre-2008 crisis niveau maar dat de centrale regie, sturing en budgetten niet langer beschikbaar zijn. Dat de urgentie gevoeld wordt om dit weer centraler te kunnen sturen, blijkt uit de aanstelling van een nieuwe minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening in kabinet Rutte IV (Baggerman, 2022).

Overheden ondernemen initiatieven richting bedrijven in hun stad of regio waarmee ze gezamenlijk proberen te komen tot een agenda en samenwerking op onderdelen. Maar het lijkt ongericht en onvoldoende condities te kennen die het voor bedrijven interessant maakt zich structureel te binden aan overheidsopgaven zoals bereikbaarheid of infrastructuur. Het lijkt erop dat er hiermee wel wat laaghangend fruit wordt geplukt, maar het valt te betwijfelen of het echt bijdraagt aan het komen tot nieuwe ontwikkel- en bekostigingsstrategieën voor gebiedsontwikkelingen. Dit onderzoek beoogt de condities te onderzoeken die bepalend zijn voor kennisintensieve bedrijven om een rol te spelen in stedelijke ontwikkeling. Daarbij staat centraal in hoeverre dit ad hoc is of dat hier een trend in valt te ontdekken.

Buiten Nederland zijn er voorbeelden waar bedrijven een rol spelen in de totstandkoming van een gebiedsontwikkeling, een vastgoedontwikkeling of bijgedragen hebben aan bijbehorende infrastructuur of voorzieningen. Ook in Nederland zijn enkele voorbeelden voorhanden, al lijkt dit zeer beperkt het geval te zijn. Hier ligt de vraag voor of er een patroon te ontdekken is in het handelen van zowel overheden als bedrijven en of er omstandigheden zijn die dit gedrag stimuleren, faciliteren of mogelijk maken. Daarbij moet de vraag beantwoord worden wat de rol en de sturing dan precies inhoudt, hoe dit leidt tot participatie en investeringen vanuit het bedrijfsleven en welke condities er aanwezig waren die hieraan bij hebben gedragen.

1.2.4 De Nederlandse ontwikkelingscontext

De context waarbinnen Nederlandse gebiedsontwikkelingen tot stand komen is niet statisch. Veranderingen vinden plaats in de samenleving en de erin gelegen instituties, die voortdurend beïnvloed worden door externe invloeden. Juist deze gelaagdheid van invloed en veranderingen bepaalt dat heel precies gekeken moet worden naar welke ontwikkelingen zich voordoen en hoe publieke en private partijen hierin opereren om gebiedsontwikkelingen mogelijk te maken. En hoewel er vanuit de samenleving en vanuit bedrijven een steeds luidere roep is voor meer overheidsregie (en -budgetten), neemt de nieuwe omgevingswet private en burgerinitiatieven als uitgangspunt (Heurkens, 2020).

Onder invloed van Angelsaksisch denken en de impact van de economische crisis van 2008, vinden er in de Nederlandse ontwikkelingscontext veranderingen plaats waarbij de balans tussen de publieke rol en de private rol wijzigt. Dat is ook het geval bij gebiedsontwikkeling en/of de ontwikkeling van stedelijke innovatiemilieus.

Heurkens, Adams en Hobma (2015) stellen tegen deze achtergrond, dat het voor planners in toenemende mate relevant is te begrijpen hoe de stedelijke ontwikkelingsmarkt functioneert – en dat er bij planners een besef moet groeien dat zij zelf *market actors* zijn die deze markt vormgeven. In de kern gaat het er daarbij om 'voorop' te komen, en zelf condities te scheppen waarbinnen markten kunnen ontstaan. Dit in tegenstelling tot een meer reactieve modus waarbij overheden vaak volgend zijn op druk die vanuit de markt is ontstaan.

Hiermee verandert en verschuift het handelen van de planner. De praktijk van stedelijke ontwikkeling verandert van een min of meer top down publiek aangestuurde planningspraktijk, naar samenwerken en handelen in een complex speelveld met andere stakeholders die samen richting geven aan de stedelijke ontwikkelingspraktijk. Deze

strategische heroverwegingen zijn aan de orde aan overheidszijde, marktzijde en bij het bedrijfsleven.

1.2.5 Probleemdefinitie

Sociaal-economische en institutionele ontwikkelingen leiden in toenemende mate tot een zoektocht naar nieuwe strategieën, handelingsperspectieven, spelers en middelen om sturing te geven aan stedelijke ontwikkeling en gebiedsontwikkelingen (Verheul et al., 2019). Het lijkt erop dat bedrijven één van de spelers kunnen zijn die hierin een rol kunnen pakken. Zij lijken daar ook belang bij te hebben, vanwege toenemende internationale concurrentie en veranderingen in de samenleving die hen aanspreken op CSR. Er zijn verschillende belangen en motieven voor bedrijven om over te gaan tot het spelen van een rol in de ontwikkeling van stedelijke gebiedsontwikkelingen, die ook in elkaars verlengde kunnen liggen.

Gebiedsontwikkelingen met een specifieke kwaliteit die bijdragen aan het succes van bedrijven in een regio, komen niet vanzelf tot stand. Ze veronderstellen een zorgvuldig planningsproces, een uitstekende samenwerking tussen overheid, samenleving en bedrijfsleven en de beschikbaarheid van de juiste instrumenten en middelen. Om preciezer te zijn: ze verlangen specifieke rollen en acties van overheden, bedrijven en andere betrokken partijen (Magdaniel, 2016). Het leidt tot concrete investeringen en daarmee concrete resultaten die een stedelijke regio ten goede komt. Dat is bijvoorbeeld het geval bij ASML in Brainport regio Eindhoven. We zien het ook in ontwikkelingen van Google in San Jose, CA, Verenigde Staten en Google in Toronto, Canada, bij Samsung in Suwon, Zuid-Korea en bij Huawei, Shenzhen, China.

Hoe zijn deze projecten tot stand gekomen? Welke condities lagen eraan ten grondslag? Hoe heeft de samenwerking tussen overheid en bedrijven vorm gekregen en wat gaf voor bedrijven de doorslag te kiezen voor een actieve rol waarin zij ook middelen investeerde? Op welk niveau kreeg de samenwerking vorm en tot welke resultaten leidde het? Dit onderzoek beoogt lessen te trekken uit bestaande ontwikkelingen om zodoende kennis te ontwikkelen voor de Nederlandse ontwikkelpraktijk.

Er zijn voorbeelden waar bedrijven en overheden samen ontwikkelingen mogelijk hebben gemaakt. Hierbij ontbreekt het in Nederland nog aan zicht op de condities waaronder bedrijven bereid lijken te zijn ook hier die rol structureel te spelen. Ook is de vraag welk handelingsperspectief behulpzaam is om de vraag te beantwoorden hoe deze sturing in Nederland precies vorm te geven. Deze twee elementen, condities en sturing, dienen verkend te worden teneinde grip te krijgen op nieuwe strategieën voor de ontwikkeling van stedelijke gebiedsontwikkelingen.

1.3 Onderzoeksvraag

Hierboven is beschreven welke elementen een centrale rol spelen in dit onderzoek. Het onderzoek richt zich primair op de vraag onder welke condities bedrijven bereid zijn een sturende rol te spelen in de ontwikkeling van stedelijke gebiedsontwikkelingen of stedelijke opgaven. Het onderzoek richt zich daarbij primair op het handelen van

bedrijven. Secundair wordt gekeken naar de institutionele context waarbinnen bedrijven handelden. In het verlengde van deze vraag wordt onderzocht van wat voor sturing sprake was bij de rol van de onderzochte bedrijven in de gebiedsontwikkelingen, stedelijke opgaven en de rol die overheden hier hebben. Op basis van case study onderzoek wordt de theorie in de praktijk getoetst, teneinde lessen te trekken voor toekomstige ontwikkelingen in regio's waar *leader firms* een stevige voet aan de grond hebben.

1.3.1 Onderzoeksvraag

Om inzicht te krijgen in de condities en sturing van bedrijven in gebiedsontwikkeling, staat de volgende praktische onderzoeksvraag centraal:

Onder welke condities zijn bedrijven bereid te sturen in stedelijke gebiedsontwikkeling?

De wetenschappelijke hoofdvraag, waarin we de te onderzoeken elementen nader duiden aan de hand van een theoretisch kader dat we in het volgende hoofdstuk uiteenzetten, luidt als volgt:

Onder welke formele institutionele condities zijn kennisintensieve bedrijven bereid te participeren en investeren in de planvorming en ontwikkeling van stedelijke interactiemilieus.

Met **formele institutionele condities** doelen we op overheden die condities scheppen in de markt door deze te reguleren en stimuleren. Met **kennisintensieve bedrijven** bedoelen we bedrijven waarin kennis en innovatie centraal staan. Dat vertaalt zich in een bepaald type werknemers, het netwerk, de gebouwen en de ruimtelijke omgeving. Met **participeren** bedoelen we dat deze bedrijven een concrete inspanning leveren om te sturen op de voor hun relevante randvoorwaarden, bijvoorbeeld door de inzet van menskracht (in eigen dienst dan wel door deze in te huren. Met **investeren** wordt hier bedoeld op het aanwenden van financiële middelen – vrijwillig of door middel van een gedwongen bijdrage. Bedrijven kunnen participeren of investeren in de **planvorming** van een stedelijke opgave: daarmee oefenen ze invloed uit plannen, door mee te praten of anderszins betrokken te zijn. Uiteindelijk zou die inspanning gericht moeten zijn op de **ontwikkeling** van een bepaald stedelijke milieu met bepaalde voorzieningen, voor hun medewerkers of hun eigen huisvestingsbehoefte. Dat noemen we hier een **stedelijke interactiemilieus**, wat een ruimtelijke omgeving is met voorzieningen voor ontmoeting en voor uitwisseling van personen, goederen, kapitaal en/ of informatie (aanwezigheid voorzieningen, scholen, universiteit, etc.).

1.3.2 Deelvragen

De volgende deelvragen ondersteunen de beantwoording van de hoofdvraag:

1. Welke **motieven** hebben kennisintensieve bedrijven die participeren en investeren in de planvorming en ontwikkeling van binnenstedelijke interactiemilieus?
2. Welke formele **institutionele condities** dragen bij aan de betrokkenheid van kennisintensieve bedrijven in gebiedsontwikkeling?
3. Op welke wijze **sturen** kennisintensieve bedrijven op stedelijke interactiemilieus?
4. Hoe zien kennisintensieve bedrijven hun **rol, verantwoordelijkheid en betrokkenheid** in stedelijke interactiemilieus?
5. Wat voor **handelingsperspectief** helpt Nederlandse gebiedsontwikkelaars om samenwerking met bedrijven te bevorderen?

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Het onderzoek is te plaatsen in de context van wetenschappelijke inzichten zoals verwoord in Heurkens, 2009; Heurkens, 2012; Heurkens, 2018; en Verheul W. , Daamen, Heurkens, Hobma, & van Zoest, 2019. Daarin is onderzocht hoe de sturing op complexe stedelijke gebiedsontwikkeling plaatsvindt. Hierin klinkt door dat, onder invloed van institutionele, economische en culturele veranderingen, het speelveld en de spelers op dit speelveld in gebiedsontwikkeling aan het veranderen zijn. In toenemende mate spelen private partijen een rol in de ontwikkeling van deze gebieden, ook partijen die vastgoedontwikkeling of stedelijke ontwikkeling niet als kerntaak hebben. Het lijkt er dus op dat deze bedrijven, zij het onder een bepaalde condities, motieven hebben om zelf een actieve rol aan te nemen. Naast de ontwikkelaar gestuurde gebiedsontwikkeling, de belegger gestuurde gebiedsontwikkeling en de particulier gestuurde gebiedsontwikkeling, is er zodoende sprake van de komst van een vierde speler: de bedrijf gestuurde gebiedsontwikkeling. Dat laatste is de focus van dit onderzoek.



Figuur 1 Vier typen privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling (Heurkens, 2018, p. 113).

Figuur 1 geeft de vier typen privaatgestuurde gebiedsontwikkeling weer, gepositioneerd door middel van de assen naar korte of lange termijn betrokkenheid en incrementele of integrale ontwikkelstrategie. Het onderscheid tussen korte en lange termijn van betrokkenheid ligt in de rol die partijen al dan niet spelen in de exploitatie van vastgoed of gebieden. Het onderscheid tussen incrementeel en integraal ligt voornamelijk in het schaafookus van ontwikkelen: vastgoed- versus gebiedsontwikkeling.

De wetenschappelijke vraag die hieruit voortkomt betreft de zoektocht naar verklaringen voor de bereidheid van bedrijven om deze actieve rol aan te nemen onder verschillende institutionele condities, waaronder met name de Nederlandse. Inzicht in wat die rol en sturing dan precies inhoudt onder een variëteit aan condities is ook gewenst. Zo krijgen we meer inzicht in de (relatie tussen) interne bedrijfskenmerken en de externe omstandigheden die ertoe leiden dat bedrijven zich mengen in het stedelijk (gebieds)ontwikkelingsproces.

Een deel van de motivatie lijkt verklaard te kunnen worden vanuit de wetenschappelijke literatuur die beschikbaar is over de waarde van stedelijke interactiemilieus voor kennisintensieve bedrijven. De kenniseconomie is gebaat bij locaties die interactie faciliteren: door ontmoeting en co-locatie ontstaan kansen voor innovatie, samenwerking en kruisbestuiving. Hiervoor zijn juist ook de ruimtelijke factoren van belang (naast de aanwezigheid van kennis, de arbeidsmarkt, investeringsvermogen en andere zaken) (Hoff, 2014).

De ontwikkeling van stedelijke interactiemilieus bevinden zich in de dynamiek van een meer privaat-gestuurde stedelijke ontwikkelingspraktijk waar kennisintensieve bedrijven steeds meer belang hebben bij ruimtelijke vestigingsplaatsfactoren. Om die reden is het relevant te onderzoeken wat voor condities eraan bijdragen dat kennisintensieve

bedrijven (als één van de spelers) meesturen op de ontwikkeling van stedelijke interactiemilieus. Zij zijn immers direct belanghebbende bij de ontwikkeling.

1.5 Praktische relevantie

Dit onderzoek heeft als praktische aanleiding het komen tot een concreet handelingsperspectief wat leidt tot verbetering en versnelling van de ontwikkeling van stedelijke interactiemilieus en samenhangende opgaven. Er is in de breedte in Nederland behoefte aan strategieën die gericht zijn op het lostrekken van gebiedsontwikkelingen die bijdragen aan het toekomstig verdienvermogen van Nederland. Brainport Eindhoven heeft een traditie van goede samenwerking tussen bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid (triple helix). Toch blijkt het lastig om invulling te geven aan de concrete samenwerking in het programma met bijbehorende gebiedsontwikkeling van Eindhoven Internationale Knoop XL In Daamen & Verheul (2014) wordt uiteengezet dat dit type samenwerking nodig is in de hedendaagse netwerksamenleving. Minder bekend is op wat voor manier dit elders wordt ingevuld en welke lessen hieruit kunnen worden getrokken voor de samenwerking in Brainport Eindhoven. De samenwerking is nu veelal op strategisch niveau geborgd en niet zo zeer op de gezamenlijke operationalisering van de doelstellingen. Op dat onderdeel wil dit onderzoek komen tot concrete aanbevelingen.

1.6 Methoden van onderzoek

Het onderzoek is een exploratief van aard, gericht op een brede verkenning in de literatuur en casuïstiek gericht op de beantwoording van de onderzoeksvraag. Het beoogt voort te bouwen op wetenschappelijke kennis ten aanzien van de stedelijke ontwikkelingspraktijk en verbindt daaraan wetenschappelijke theorie en inzichten die ingaan op gedrag en motieven van bedrijven om een rol te spelen in stedelijke ontwikkeling. Dat wordt onder andere gekoppeld aan inzichten vanuit de ruimtelijke-economie, wat een conditie kan zijn wat het handelen van bedrijven verklaart. Die combinatie, gericht op het komen tot een handelingsperspectief, is maar beperkt onderzocht. Daarom is het nodig om via verschillende methodieken te verkennen in hoeverre theoretische inzichten zich verhouden tot daadwerkelijk gedrag van bedrijven – terugkijkend en toekomstgericht.

1.6.1 Ongestructureerde interviews met experts

Voorafgaand aan dit onderzoek zijn ter oriëntatie een aantal gesprekken gevoerd. Deze gesprekken hebben als doel gehad om het onderwerp te plaatsen in context en actualiteit en tevens te toetsen of wetenschappelijke en/of praktische relevantie aan de orde is. Op het gebied van ruimtelijke-economie is een gesprek gevoerd met Frank van Oort (Erasmus Universiteit Rotterdam). Op het thema privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling en *'corporation-led' urban development*, is een gesprek gevoerd met Erwin Heurkens (TU Delft). Met Otto Raspe (Rabobank Research) is een gesprek gevoerd over de relevantie van stedelijke interactie- of innovatiemilieus en de rol die bedrijven hierin kunnen spelen. Met Joeri van den Steenhoven is een gesprek gevoerd over de opzet en achtergrond van het MARs Discovery District (Toronto) en het Leiden

Bio Science Park. De gesprekken hebben bijgedragen aan de formulering en aanscherping van de onderzoeksopzet.

1.6.2 Literatuurstudie

Het gebruik van literatuur is in dit onderzoek bedoeld om te structureren en sturen, waarbij voldoende ruimte wordt gelaten om open onderzoek te kunnen doen (Zwieten, 2004). Aan de hand van literatuurstudie zijn verbanden gelegd tussen concepten op het gebied van vestigingsklimaat, CSR, de regionale rol van bedrijven en: de institutionele context waarbinnen bedrijven opereren, hun bedrijfsstrategie en de wijze van sturing op gebiedsontwikkeling.

Daarnaast is in de literatuur gezocht naar casuïstiek waarbij bedrijven direct betrokken zijn bij stedelijke ontwikkelingsproject(en). Hierbij is gekeken naar de institutionele context waarbinnen dit zich afspeelde. De voorbeelden zijn bewust wereldwijd gezocht om zo te leren van bekende, spraakmakende voorbeelden die niet gevonden kunnen worden in de Europese context. Het is ook de verwachting dat de verschillende institutionele contexten waarbinnen die voorbeelden aan de orde zijn wellicht inzichten opleveren die bruikbaar zijn in de Nederlandse praktijk. Deze casuïstiek, in combinatie met de literatuur, geeft richting aan het onderzoek naar de Nederlandse case studies.

1.6.3 Case studies

In dit onderzoek zijn vier internationale cases onderzocht en drie Nederlandse cases. Per Nederlandse case zijn twee gesprekken gevoerd met betrokkenen bij de ontwikkeling. Deze interviews hebben plaatsgevonden op basis van een semi-gestructureerd gesprek op basis van het conceptueel model wat beschreven is in paragraaf 1.7.

1.6.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Dit onderzoek maakt gebruik van methoden van kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is te plaatsen in het domein van explorerend, hypothese (of) theorievormend onderzoek en krijgt daarmee een duidelijke plek in de empirische cirkel (Ploch, Juttman, Klazinga, & Mackenbach, 2006).

Kwalitatief onderzoek is een vorm van interpreterend onderzoek waarbij empirische gegevens op een systematische en controleerbare wijze worden verzameld, geanalyseerd en gerapporteerd. Daarbij kunnen verschillende fasen van onderzoek, zoals onderzoeksopzet, dataverzameling, analyse en rapportage door elkaar heen lopen. Dat bepaalt de kracht van kwalitatief onderzoek: juist dit herhalende en iteratieve karakter stelt de onderzoeker in staat contact te houden met de complexe werkelijkheid. Hierdoor kan de onderzoeker snel inspelen op nieuwe inzichten of kennis die zich gedurende de loop van het onderzoek voordoen. De onderzoeker doet zelf waarnemingen en bepaalt, in het licht van de van de onderzoeksvraag, wat deze waarnemingen betekenen. Dat betekent dat de onderzoeker zelf een centrale plek in het onderzoek inneemt omdat hij zowel waarneemt als analyseert. De interne betrouwbaarheid heeft betrekking op de rol van de onderzoeker in het onderzoek. Het is juist bij kwalitatief onderzoek belangrijk om expliciet stil te staan bij de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek (Baarda, et al., 2013).

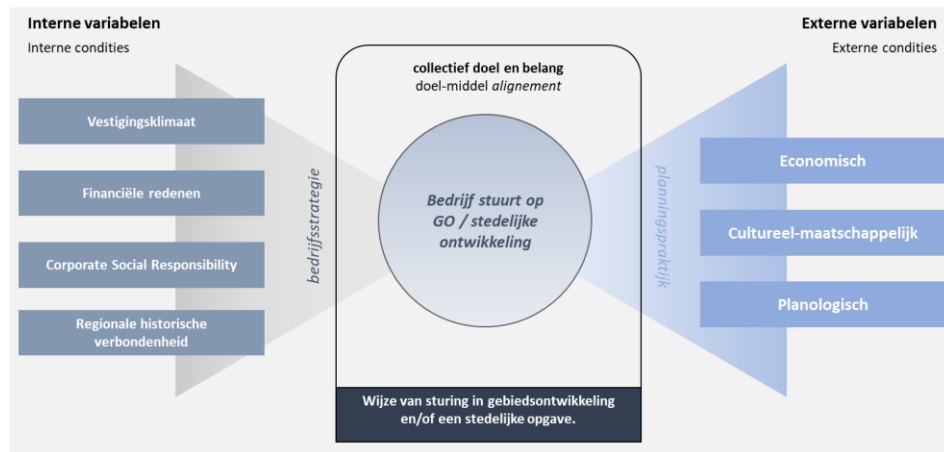
Om de interne betrouwbaarheid hoog te krijgen zijn drie zaken van belang: het toepassen van meerdere methoden, iemand op de analyse laten reflecteren en de lezer in staat stellen om de data te herleiden. In dit onderzoek worden alle drie deze mogelijkheden toegepast. Ten eerste wordt er gebruik gemaakt van meerdere methoden; naast literatuuronderzoek is er sprake van ongestructureerde en semi-gestructureerde interviews en vinden er verschillende case studies plaats. Ten tweede worden er in de case study fase van het onderzoek gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers uit het kennisintensieve bedrijfsleven is er de mogelijkheid om eerste inzichten uit de literatuur en internationale cases te toetsen. Ten derde is de gebruikte data navolgbaar door middel van verwijzingen en het overnemen van citaten wanneer van toepassing (Zwieten & Willems, 2004).

Met externe betrouwbaarheid duiden we vooral de herhaalbaarheid van het onderzoek. Om dit te waarborgen is er in dit onderzoek inzicht verschaft in de gebruikte methoden en de context van het onderzoek. Verder is het van belang om de positie van de onderzoeker te duiden. De positie van de onderzoeker is in dit geval die van relatieve buitenstaander. De onderzoeker is specialist op het gebied van stedelijke ontwikkeling en bekend met de ontwikkeling Eindhoven Internationale Knoop XL maar is niet bekend met de geïnterviewde personen en hun overwegingen met betrekking tot stedelijke interactiemilieus. Dit maakt het voor anderen mogelijk dit onderzoek te herhalen (Zwieten & Willems, 2004).

Om de interne validiteit van het onderzoek te borgen moet de methode aansluiten bij de onderzoeksvraag. Heeft het onderzoek daadwerkelijk betrekking op het te onderzoeken verschijnsel? De interne validiteit van het onderzoek wordt geborgd door betrokkenen in de gelegenheid te stellen te reageren op de weergave van hun uitspraken en de voorlopige resultaten (Zwieten & Willems, 2004). De externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van het onderzoek naar andere personen of situaties. De externe validiteit wordt geborgd door de onderzoeksgroep gericht samen te stellen. De wijze waarop dit heeft plaatsgevonden is uitgewerkt voorafgaand aan de uitwerking van de case studies, in hoofdstuk 2.6.

1.7 Conceptueel model

Om op gestructureerde wijze te kunnen komen tot een analyse van de literatuur en de internationale en Nederlandse case studies is een conceptueel model opgesteld. Dit conceptuele model is tot stand gekomen op basis van de ongestructureerde interviews met experts en het literatuuronderzoek. Het biedt een helder raamwerk waarmee de verschillende praktijken onderling vergelijkbaar kunnen worden geanalyseerd. Er is een onderscheid gemaakt tussen interne en externe variabelen. Interne variabelen zijn condities die een directe rol spelen bij de interne afwegingen van bedrijven in relatie tot de onderzoeksvraag. Het is de veronderstelling dat deze condities een bepalende rol hebben om over te gaan tot daadwerkelijke sturing op gebiedsontwikkeling en/of stedelijke opgaven. Daarnaast spelen externe variabelen een rol. Dat is feitelijk de institutionele context waarbinnen het bedrijf opereert. De som van de interne en externe variabelen bepaalt of een bedrijf al dan niet over gaat tot het aannemen van een sturende rol op een stedelijke ontwikkelingsopgave. Hoe die sturing er vervolgens uit ziet wordt per case in beeld gebracht.



Figuur 2 Conceptueel model onderzoek

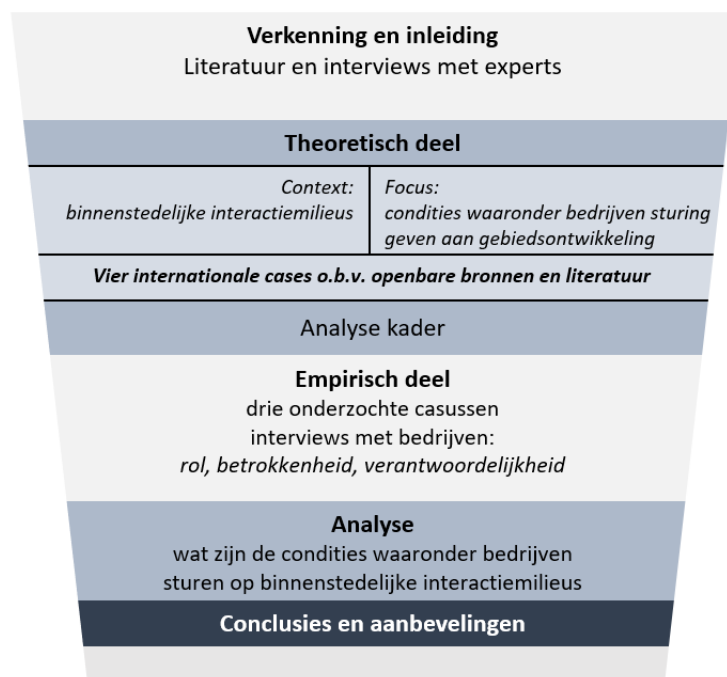
1.8 Onderzoeksopzet en leeswijzer

De onderzoeksopzet (figuur 3) en onderzoeksvragen zijn leidend voor de opzet van het onderzoek. In hoofdstuk twee wordt uiteengezet wat voor motieven kennisintensieve bedrijven kunnen hebben om een rol te spelen in stedelijke ontwikkeling. Daarbij is gekeken naar ruimtelijk-economische concepten die ingaan op het belang van een goed vestigingsklimaat en bedrijfsstrategieën die invulling geven aan het gedrag van bedrijven. Verder is gekeken naar de institutionele, economische en culturele context waardoor kennisintensieve bedrijven meer genegen zijn te sturen op de stedelijke ontwikkelingspraktijk. Aan de hand van literatuur en desk research worden, naast de onderliggende theoretische concepten, vier internationale cases uitgewerkt.

In hoofdstuk drie worden drie in-depth case studies in Nederland uitgewerkt. Dit zijn voorbeelden van stedelijke ontwikkelingen die passen bij de definitie van 'stedelijk interactiemilieu' en waar kennisintensieve bedrijven – toonaangevend in hun soort en

geworteld in de desbetreffende regio – meesturen in de ontwikkeling van deze gebieden. In dit hoofdstuk wordt tevens een vergelijkende analyse opgenomen tussen de vier internationale cases en drie Nederlandse cases.

In hoofdstuk vier vindt vervolgens de synthese plaats tussen inzichten uit theorie, desk research, case studies en de gevoerde gesprekken. Hier worden conclusies en aanbevelingen uiteengezet. Tevens wordt een suggestie gedaan voor een handelingsperspectief voor gebiedsontwikkelaars wat moet bijdragen aan effectieve samenwerkingen met bedrijven wanneer er draagvlak is om een stedelijk interactiemilieu of stedelijke ontwikkeling samen te ontwikkelen.



Figuur 3 Schematische weergave onderzoeksopzet



2

2. Kennisintensieve bedrijven en stedelijke ontwikkeling

Het object van studie van dit onderzoek zijn kennisintensieve bedrijven. In dit hoofdstuk wordt onderzocht wat de overwegingen zijn die zij hebben voor betrokkenheid bij stedelijke ontwikkelingsopgaven. Dat gebeurt aan de hand van een beschrijving van een inleiding over kennisintensieve bedrijven en hun bedrijfsstrategie (2.1). In 2.2 volgt een conceptuele duiding van bedrijfsstrategieën en stedelijke ontwikkeling. Kennisintensieve bedrijven hebben zelf overwegingen op basis waarvan zij betrokken raken bij stedelijke ontwikkelingsopgaven. De context waarin zij opereren kan er eveneens toe leiden dat zij hiertoe over gaan. Dat is uitwerkt in paragraaf 2.3. Het concept sturing in stedelijke ontwikkeling is in paragraaf 2.4 beschreven, gekoppeld aan de rol die kennisintensieve bedrijven kunnen aannemen. Een tussenconclusie volgt dan in paragraaf 2.5. In paragraaf 2.6 zijn vier internationale cases onderzocht. In 2.7 vindt een bespreking plaats van de eerste inzichten. In 2.8 is een algemene conclusie van hoofdstuk 2 te vinden en worden tevens hypotheses geformuleerd voor hoofdstuk 3.

2.1 Kennisintensieve bedrijven en hun bedrijfsstrategie

De overwegingen die bedrijven hebben om een sturende rol in gebiedsontwikkeling aan te nemen hangen af van de bedrijfsstrategie die zij volgen. Feitelijk is de bedrijfsstrategie de manier van handelen, een reeks beslissingen of leidende principes die organisaties inzetten bij het bereiken van bedrijfsdoelstellingen. Het is het middel waarmee organisaties proberen om hun visie voor de toekomst te realiseren. Dat wordt uitgewerkt in deze paragraaf.

Om invulling te geven aan het vormen van bedrijfsstrategieën is begrip nodig van de toekomst. Een manier om dit te doen is door kennis en begrip te ontwikkelen van megatrends die zich voordoen in de wereld. Een megatrend is een zichzelf ontwikkelend patroon van verandering waarvan het waarschijnlijk is dat het impact heeft op de manier waarop we leven en werken. Het zijn grote, sociale, economische, politieke, *environmental* en technologische veranderingen die zich zeker maar gestaag ontwikkelen en die, zodra ze onomkeerbaar zijn, van invloed zijn op onze activiteiten, processen en percepties - mogelijk voor decennia (PWC, 2021).

De wereld maakt ook nu forse veranderingen door, niet in de laatste plaats aangejaagd en versterkt door Covid-19. Megatrends die door wereldwijd opererende bureaus worden gesignaleerd zijn o.a. demografische veranderingen, verschuiving van economische macht, versnellende verstedelijking, klimaatverandering, grondstoffenschaarste en technologische veranderingen (PWC, 2021). Andere megatrends die gesignaleerd worden hebben betrekking op onzekere geopolitieke situatie in de wereld en de noodzaak om gezamenlijk op te blijven trekken om de grote uitdagingen waarmee we ons geconfronteerd zien het hoofd te kunnen bieden (ESPAS, 2021). Deze megatrends hebben een forse impact op de kansen en bedreigingen voor bedrijven (en overheden). Bedrijven en overheden proberen een toekomstsstrategie te baseren op deze megatrends.

Veel aandacht gaat hierbij uit naar de betekenis van de technologische veranderingen. Het lijkt dat deze ontwikkeling exponentieel verloopt, waarbij ontwikkeling en toepassing van nieuwe technologie zich in een razend tempo opvolgt – veel sneller dan dat dit voorheen het geval was. Er komt een golf van nieuwe technologieën aan. Over veel van deze technologieën wordt al langer gesproken: het gaat daarbij over kunstmatige intelligentie, de toepassing van nano-technologie, big data en 3D printen (PWC, 2021). De disruptieve impact die dit met zich meebrengt heeft impact op alle sectoren en vergroot de concurrentie onderling sterk. Innovatie wordt daarmee nóg belangrijker voor bedrijven om te groeien en te overleven.

Bedrijven en overheden realiseren zich dat het industriële tijdperk achter ons ligt en dat de negatieve bijeffecten van deze periode in toenemende mate onaanvaardbaar zijn. Dat zien we met name weerspiegeld in de opgaven rondom klimaatverandering en grondstoffenschaarste (PWC, 2021). Verder leidt de extreem geglobaliseerde wereld tot een enorme verbondenheid en wederzijdse afhankelijkheid voor goederen, diensten en kennis. Hoewel globalisering vaak bekritiseerd is voor haar negatieve bijeffecten (o.a. op economisch en cultureel gebied), laat onderzoek ook zien dat het vooral geleid heeft tot zeer snelle verspreiding van kennis en technologie. Landen kunnen gemakkelijker aanspraak maken op kennis vanuit het buitenland. Daarnaast heeft het de onderlinge concurrentie vergroot, wat leidt tot prikkels voor bedrijven om te innoveren en nieuwe technologie en kennis toe te passen (IMF, 2018). Daarbij zien we een verschuiving plaatsvinden van economische macht, wat er toe leidt dat bedrijven in de VS en Europa in een steeds hardere concurrentiestrijd terecht zijn gekomen met Aziatische landen. Daarbij zal de wereld niet langer gedomineerd worden door één sterke (groeps)macht, maar zullen er verschillende machtscentra ontstaan (PWC, 2021).

Omgaan met deze onzekere politieke en economische omstandigheden, tegen de achtergrond van een geglobaliseerde wereld die ecologisch voor grote uitdagingen staat, vereist van bedrijven dat zij strategieën ontwikkelen voor effectieve innovatie.

Een effectieve strategie voor innovatie is open innovatie. Waar bedrijven voorheen gesloten bastions waren waarin kennis ontwikkeld, toegepast en vermarkt werd, zien we een tendens naar waar bedrijven bewust samenwerking met anderen opzoeken om hun processen, producten en verdienmodel te optimaliseren. Bedrijven erkennen dat het delen van kennis met andere bedrijven hen beide voordelen kan opleveren (Magdaniel, 2016).

2.1.1 Bedrijfsstrategie

De noodzaak tot (het versnellen van) innovatie, aangejaagd door wereldwijde trends, vertaalt zich in bedrijfsstrategieën die open innovatie nastreven. Dat vertaalt zich ook in ruimtelijke strategieën waarbij bedrijven bewust locaties kiezen waar andere kennisintensieve bedrijven gevestigd zijn en die een setting en cultuur kennen die uitnodigt tot samenwerking.

Wanneer we kijken naar bedrijfsstrategieën dan kan gesteld worden dat er meerdere realiteiten zijn. De context beïnvloedt de bedrijfsstrategieën en die context is nauwelijks beïnvloedbaar voor bedrijven. Dat geldt bijvoorbeeld voor de eerder genoemde megatrends. Aan de andere kant zijn het de bedrijfsdoelen – die door de bedrijfsstrategie

behaald moeten worden – die een aanzienlijke invloed kunnen hebben op de context zelf. Een gemakkelijk voorbeeld is Shell, dat olie moet verkopen om zijn bedrijfsdoelen te behalen maar waarbij het behalen van die doelstelling (olie verkopen) problemen oplevert (klimaatverandering) die het bedrijf vervolgens zelf raakt omdat zij onderdeel zijn van de context. Daarom is het relevant te vragen wat het doel is wat een bedrijf beoogt te behalen, waar ze dat wil doen en onder welke condities. Is dat groei? Geld verdienen? De samenleving beter maken?

De missie van een bedrijf weerspiegelt zijn waarden, overtuigingen, definitie van zakendoen en doelstelling en vormt daarmee de identiteit van het bedrijf. Deze missie, mits breed gedragen in de organisatie, filtert de strategische keuzes die een bedrijf maakt (de Wit & Meyer, 2010).

De Wit & Meyer (2010) stellen dat bedrijven een helder beeld moeten hebben van de context waarin ze opereren. Daarbij gaat het niet alleen maar om een marktanalyse, maar juist ook over het ontwikkelen van een begrip van de bredere context waarin zij zich bevinden. Naast klanten, concurrenten en bijvoorbeeld toeleveranciers gaat het er daarbij ook over een begrip te hebben bij samenleving en overheid. Daarbij is het onvoldoende om alleen een begrip van het heden te ontwikkelen maar des te belangrijker om te weten hoe bepaalde zaken zich naar de toekomst toe ontwikkelen: de trend. Dit, naast andere zaken, vormt de bedrijfsstrategie.

Bedrijven, willen zij succesvol zijn, ontkomen er niet aan hun bedrijfsstrategie te bepalen en managen. Die strategie is een middel om de doelstelling van het bedrijf te behalen. Die doelstelling kan eng opgevat worden (groei, winst en bedrijfscontinuïteit), maar wordt steeds vaker breed gezien en geplaatst in de context waarin de bedrijven opereren. De groeiende impact van bedrijven – met name multinationals – op de samenleving, leidt ertoe dat het doel wat een bedrijf nastreeft direct gekoppeld is aan opgaven waarmee een samenleving zich geconfronteerd ziet. Bedrijven zijn zich zodoende steeds bewuster van de verantwoordelijkheid naar de samenleving toe, ook omdat het hun primaire doelstelling kan beïnvloeden (de Wit & Meyer, 2010). Om die reden stellen zij bedrijfsstrategieën op die hen moeten helpen om een diverse set aan doelen te bereiken.

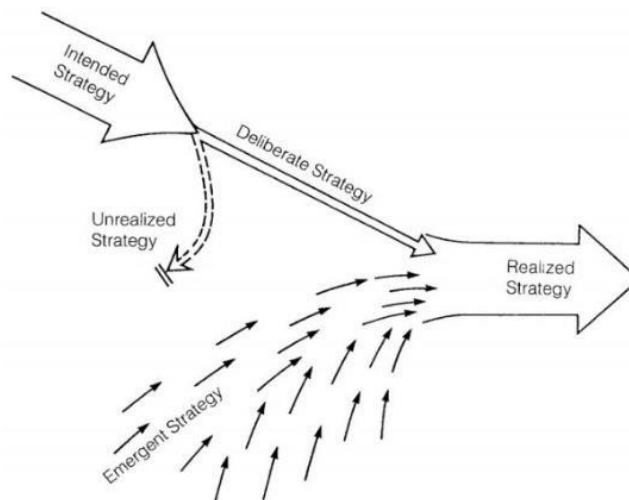
De term bedrijfsstrategie is de meest bovenliggende strategie die in een organisatie wordt ontplooid. Strategie gaat over de lange termijn ontwikkeling en richting van een organisatie. Het wordt geassocieerd met de scope van de activiteiten van een organisatie, gericht op het behalen van een voordeel voor die organisatie door middel van competitie door een optimale *fit* of positionering te creëren in de bedrijfs- of organisatiecontext. Ook poogt het kansen te creëren door voort te bouwen op kennis die in een bedrijf aanwezig is. Daarvoor is inzicht nodig in de waarden en verwachtingen bij stakeholders die macht hebben en invloed kunnen uitoefenen op de bedrijfsstrategie (Johnson, Scholes, & Whittington, 1998).

De Wit & Meyer (2010) onderscheiden ook verschillende niveaus van strategie binnen een organisatie. Hoe hoger het niveau, hoe meer mensen en activiteiten in een organisatie erdoor geraakt worden. Het niveau van *corporate strategy* is het hoogste

niveau. De vraagstukken daar hebben, zoals ook Johnson et al. (1998) uiteenzette, te maken met scope, de allocatie van middelen en de bedrijfsvoering.

Strategische beslissingen zijn complex en onzeker omdat ze keuzes inhouden die ingaan op de toekomst welke per definitie onzeker is. Daarnaast veronderstellen ze een integrale blik omdat de keuzes die gemaakt worden impact hebben op vele aspecten van de bedrijfsvoering, over de functionele en operationele aspecten heen. Daarom is er ook kennis nodig vanuit meerdere disciplines. Vaak hebben ze veel impact op de organisatie en betekenen ze verandering. Dat maakt implementatie ook lastig (Johnson, Scholes, & Whittington, 1998).

Hierin verschillen strategische vraagstukken van 'normale' problemen, waar het planmatig analyseren van het probleem vaak volstaat, in combinatie met het formuleren van een concrete aanpak. Bij strategisch vraagstukken gaat die vlieger niet op en zal deze planmatige aanpak vast en zeker vastlopen, zo stellen de Wit & Meyer (2010). Er dienen zich een aantal dimensies aan bij zogenaamde *wicked problems*, die er toe leiden dat het planmatig benaderen van die problemen niet volstaat. Strategische vraagstukken zijn in de kern *wicked problems* – ze zijn uniek, complex, hangen samen met andere problemen, zijn op verschillende wijzen te interpreteren, hebben niet één antwoord en ook geen standaard set van mogelijke oplossingen. Dit leidt er volgens de Wit & Meyer (2010) toe dat er sprake is van een incrementeel proces van strategieontwikkeling, naast de zogenaamde bewust ingezette strategie. Daarbij is er sprake van een proces van innovatie en organisatie-doorontwikkeling, tegen de achtergrond van nieuwe *wicked problems* die in de toekomst zullen ontstaan. Onder die omstandigheden moeten strategieën emergent tot stand kunnen komen. Voor de Wit & Meyer (2010) gaat strategievorming dus niet alleen over de doelen die een bedrijf zichzelf stelt en ook actief vormgeeft (*deliberate*), maar ook over de wijze waarop het bedrijf (en dus de bedrijfsstrategie) zich aanpast en door ontwikkelt op basis van nieuwe gebeurtenissen (*emergent*).



Figuur 4 De Wit & Meyer (2010): strategieontwikkeling

Dit proces van emergentie, wat door de Wit & Meyer (2010) wordt gekoppeld aan strategieontwikkeling, speelt een belangrijke rol in open innovatie. Immers daar waar bedrijven er bewust voor kiezen samenwerking op te zoeken en/of te clusteren, doen zij dat met de intentie en hoop dat dit kansen oplevert die er anders niet zouden zijn. Deze kansen zouden zich aan moeten dienen omdat de context (namelijk het deelnemen in netwerken, het vormgeven van nieuwe samenwerkingen en het bundelen van kennis en inzichten), leidt tot innovatie en marktkansen in de toekomst. In de ruimtelijk economische literatuur worden deze effecten clusteringeffecten of agglomeratie-effecten genoemd (Bathelt, Malmberg, & Maskell, 2004).

Aansluitend bij het denken van de Wit & Meyer en de theorie over open innovatie, lijkt het erop dat het beschikbaar hebben van een (ruimtelijke en juridische) context waarin ideeën vrijelijk kunnen worden uitgewisseld, de beste bedrijfsstrategie is om innovatie te laten ontstaan. De megatrends die de verandering inzette van een primair industriële samenleving naar een samenleving die wordt gedomineerd door kennis en informatie, heeft de samenleving sterk veranderd. Het heeft enorme afhankelijkheid van informatie geïntroduceerd, wat geleid heeft tot de ontwikkeling van kennisnetwerken over de hele wereld (Castells & Cardoso, 2005). Bedrijven die niet het vermogen hebben gehad hier goed op te anticiperen hebben minder kans te overleven in een competitieve markt, waarmee het belang van innovatie en strategievorming nog maar eens onderstreept is. Het vraagt erom alle factoren die invloed hebben op het innovatieproces onder de loep te nemen, vanuit een holistisch perspectief, en te incorporeren in de bedrijfsstrategie (Dereli, 2015). Multinationals zijn hier doorgaans beter in. Zij zijn groter, hebben meer middelen en meer kennis. Zij bouwen hun voorsprong daarmee doorgaans uit.

2.2 Bedrijfsstrategieën en stedelijke ontwikkeling: interne overwegingen.

Bedrijven doen er goed aan een strategie te hanteren die zich richt op hun primaire bedrijfsbelangen. De plaats waar zij gevestigd zijn speelt daarin een belangrijke rol. Daarmee ontstaat de vraag welke interne overwegingen bedrijven hebben wanneer zij kijken naar hun vestigingsplaats en hun rol in stedelijke ontwikkeling. In deze paragraaf noemen we er vier, tot stand gekomen op basis van literatuurstudie.

Verstedelijking blijkt nog altijd één van de aanjagers van economische groei wereldwijd. Steden worden daarom belangrijker voor bedrijven en bedrijven zijn voor hun succes ook steeds afhankelijker van een goede samenwerking met de steden, gericht op het bereiken van lange termijn economische groei, veerkracht en *quality of life*. Om te komen tot een succesvolle samenwerking zijn er een aantal succesfactoren waaraan moet worden voldaan. Er moet sprake zijn van helder, transparant en consistent beleid met een toegankelijke en benaderbare overheid; een zorgvuldige omgang met korte termijn belangen van bedrijven die soms botsen met lange termijn stedelijke ontwikkelingsopgaven en er moeten mogelijkheden zijn voor bedrijven om deel te nemen aan 'strategische planning' (PWC, 2016).

De Global Cities Business Alliance (PWC, 2016) stelt dat, mits aan deze voorwaarden (naast andere) kan worden voldaan, bedrijfsleven en overheden een strategisch

partnership aan kunnen gaan wat beiden helpt hun doelen te verwezenlijken. De Global Cities Business Alliance is een alliantie die bedrijfsleven en (grote) steden wereldwijd bij elkaar brengt om te komen tot gezamenlijke strategievorming gericht op stedelijke ontwikkeling. Er zijn een aantal redenen waarom bedrijven hiertoe overgaan.

Allereerst is er de overtuiging dat overheid en bedrijfsleven elkaar nodig hebben om te komen tot lange termijn economische groei. Dat vraagt investeringen in een goed vestigingsklimaat. Mocht dit vestigingsklimaat niet op orde zijn, of mochten zich kansen voordoen waar het belang van stad en bedrijf samenvallen, dan kan dit de aanleiding zijn voor beide om een samenwerking vorm te geven. Daarbij is het motief voor de bedrijven het komen tot een beter, concurrerender, vestigingsklimaat. Er zijn echter meerdere condities waaronder bedrijven besluiten, vanuit hun bedrijfsperspectief, een rol te spelen in een stedelijke ontwikkelingsopgave.

Daarnaast neemt Heurkens (2019) waar dat bedrijven in toenemende mate een rol spelen op de stedelijke ontwikkelingsmarkt. Daarbij noemt hij als reden, naast redenen vanuit het perspectief van vestigingsklimaat, dat bedrijven zoeken naar stabiele investeringsmogelijkheden. Gebiedsontwikkeling en vastgoedontwikkeling bieden in principe die mogelijkheid. Het is om die reden dat multinationals toetreden tot de stedelijke ontwikkelingsmarkt, naast al gevestigde spelers als projectontwikkelaars of ontwikkelende beleggers (Heurkens, 2020). Een andere conditie waaronder bedrijven geneigd zijn een rol aan te nemen in de stedelijke ontwikkeling wordt geduid door Potter (2015). Zij laat zien dat bedrijven, vanuit hun *core business*, redenen kunnen hebben zich te manifesteren op de stedelijke ontwikkelingsmarkt. Dat geldt bijvoorbeeld voor Siemens, die diensten en producten verkoopt die toegepast worden in stedelijke omgevingen en/of gebouwen. In dat geval is het voor dit type bedrijven zeer belangrijk in netwerken terecht te komen waarin ook steden c.q. overheden acteren, omdat zij uiteindelijk de beslissing nemen welke diensten of producten in nieuwe stedelijke opgaven ingezet zullen worden (Potters, 2015). In de twee hier genoemde gevallen betreft het een financieel motief wat strategisch ingezet kan worden door het bedrijf.

CSR vormt de derde conditie op basis waarvan bedrijven bereid kunnen zijn te participeren in stedelijke ontwikkelingsprojecten. Dat heeft er deels mee te maken dat 'overheden, activisten en media bedrijven veelvuldig verantwoordelijk houden voor de sociale consequenties van hun handelen'. Er bestaan verschillende indexen die bedrijven *ranken* op hun CSR beleid en gedrag en deze indexen creëren doorgaans aardig wat publiciteit. Het gevolg is dat CSR een niet te vermijden prioriteit is van business leaders in vele landen (Porter & Kramer, 2006). Wanneer de CSR opgave samenvalt met strategische bedrijfsdoelen ontstaat er meerwaarde (De Wit & Meyer, 2010). In dit strategische perspectief worden lange termijn doelen voor het bedrijf zelf uiteindelijk het beste bediend (Porter & Kramer, 2006).

Kennisintensieve bedrijven, zoals technologiebedrijven, omarmen de inzet van CSR op dit strategische niveau (Andres Bernal-Conesa, de Nieves Nieto, & Briones-Penalver, 2017). Zij tonen aan dat dit in de Spaanse technologiesector leidt tot significante verbetering van de productiviteit van bedrijven, hun concurrentiekracht en hun duurzaamheid. Afhankelijk van de wijze waarop bedrijven hun CSR strategie inrichten, kan deze gekoppeld worden aan de stedelijke ontwikkelingspraktijk. Wereldwijd richten

marktpartijen hun bedrijfsfilosofie steeds meer in op maatschappelijk verantwoord ondernemen. De verschillende spelers op de stedelijke ontwikkelingsmarkt worden in toenemende mate geconfronteerd met eisen die gesteld worden aan duurzaamheid, vanuit vele door de markt zelf geïnitieerde certificeringen. Het voldoen aan deze normen wordt ook steeds meer als eis gesteld om toegang te krijgen tot de kapitaalmarkt (Heurkens, 2020). Kennisintensieve bedrijven kunnen zo, vanuit door henzelf geformuleerd CSR beleid, overgaan tot het ontwikkelen van bijvoorbeeld gebiedsontwikkelingen die duurzaam zijn en die bijdragen aan bedrijfsdoelstellingen op het gebied van open innovatie.

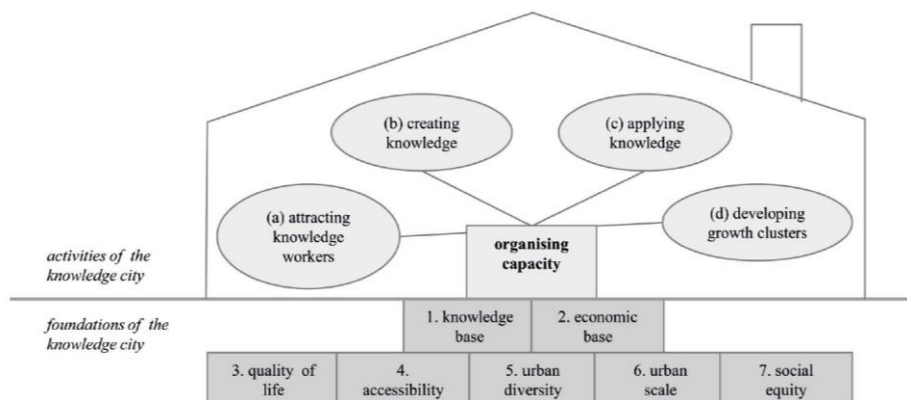
Als vierde bepalende conditie zien we terug dat bedrijven met regionale historische binding met de stad of regio waarin ze zijn gevestigd vaker geneigd zijn een rol te spelen in stedelijke ontwikkelingsopgaven. Hoewel bedrijven vaak suggereren dat zij als 'eilanden' in deze steden functioneren en zelfvoorzienend zijn, is de realiteit dat zij in hoge mate afhankelijk zijn van het al dan niet goed functioneren van het onderwijssysteem, het culturele leven, de lokale economie en het imago van de stad wat onder andere door stadsontwikkeling wordt vormgegeven. Wanneer de regionale en historische omstandigheden zo zijn dat bedrijven vanuit hun bedrijfsstrategie besluiten te participeren en sturen op een stedelijk ontwikkelingsproject, dan gaat het feitelijk over het laten samenvallen van de behoefte van het bedrijf, de behoefte van de stad en de rol die ontwerpers daarin moeten spelen (vande Putte, 2016).

Op basis van deze eerste literatuurverkenning, zijn er vier interne condities naar voren gekomen op basis waarvan bedrijven kunnen besluiten hun bedrijfsstrategie in te richten op het aannemen van een sturende rol in gebiedsontwikkeling. Voor technologiebedrijven lijkt te gelden dat alle vier de condities meewegen in hun bedrijfsstrategie (Bernal-Conesa et al., 2017).

De Wit & Meyer en Johnson et. al. (1998) lieten zien dat bedrijven hun bedrijfsstrategie het beste kunnen richten op hun lange termijn doelstellingen. Stedelijke ontwikkeling kan een middel zijn om die bedrijfsdoelstellingen te behalen. Hierna zal achtereenvolgens een nadere uitweking plaatsvinden van de verschillende achterliggende condities op basis waarvan bedrijven kunnen besluiten dit daadwerkelijk te doen.

2.2.1 Vestigingsklimaat

Er zijn grofweg twee relevante invalshoeken met betrekking tot stedelijke ontwikkeling en kennisintensieve bedrijven. Enerzijds gaat het over de ruimtelijke vertaling van de opgave innovatie, anderzijds gaat het over de ruimtelijke opgave van een aantrekkelijke stad.



Figuur 5 De basis en de activiteiten van de 'knowledge city'. Van Den Berg et al. (geciteerd in Magdaniel, 2016)

Het begrip vestigingsklimaat is een breed begrip wat raakt aan veel thema's, van fiscaliteit, tot ruimte, tot *quality of life* en connectiviteit. Steden, regio's en landen hechten veel waarde aan hun vestigingsklimaat en zien het als bepalend voor hun welvaart en welzijn. Nederland behoort tot de mondiale top van de meest dynamische en concurrerende kenniseconomieën in de wereld en wil koploper zijn in de ontwikkeling, toepassing en export van slimme en duurzame producten, technologieën en diensten (Rijksoverheid, 2021). Volgens de Rijksoverheid (2021) vereist dit een 'uitstekend (inter)nationaal ruimtelijk economisch netwerk en vestigingsklimaat met ruimte voor ondernemen, innovatie, experimenten en kennisontwikkeling'. De ruimtelijke component hierin vertaalt zich het beste als een 'bij de vraag aansluitend aanbod van ruimte', wat in de Nationale Omgevingsvisie niet verder gespecificeerd wordt.

In de Ruimtelijk Economische Ontwikkel Strategie (REOS), dat in 2016 door het Rijk en de Nederlandse drie economische kerngebieden is vastgesteld, wordt invulling gegeven aan de ruimtelijke vertaling van het begrip vestigingsklimaat (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2017).³ In de REOS wordt aansluiting gezocht bij het werk van Wagner (2014), die het begrip innovatiemilieu introduceerde. Het begrip innovatiemilieu past bij de hedendaagse kenniseconomie en gaat in op de vraag hoe innovatie gestimuleerd kan worden vanuit een bepaalde ruimtelijke setting. Daarin wordt gesteld dat kenniscreatie gerelateerd is aan de ruimtelijke concentratie van economische activiteit. Innovatie, kenniscreatie en leerprocessen zijn daarbij het resultaat van een interactief proces waarin actoren kennis en competenties uitwisselen om op deze manier technische, organisatorische, commerciële of intellectuele problemen op te lossen (Bathelt, Malmberg, & Maskell, 2004).

Interactie tussen mensen is de meest bepalende factor in het komen tot innovatie. Omdat kennisintensieve bedrijven voor hun voortbestaan afhankelijk zijn van innovatie, en dit dus een wezenlijk onderdeel vormt van hun bedrijfsstrategie, zullen zij zoeken naar manieren om deze uitwisseling van kennis vorm te geven (de Wit & Meyer, 2010;

³ Amsterdam (MRA) – Utrecht, Rotterdam – Den Haag (MRDH) en Brainport regio Eindhoven zijn in REOS aangemerkt als de drie economische kerngebieden van Nederland.

Bathelt et al.; 2004). Dat kan op verschillende manieren waarbij centraal staat dat geografische concentratie van een groot aantal kleine en middelgrote bedrijven in een bepaalde bedrijfstak ertoe leidt dat bedrijven gebruik kunnen maken van collectieve leerprocessen (Newlands, 2010). Dat komt doordat zij de dezelfde arbeidsmarkt delen, doordat er de beschikbaarheid is van een complex kennisnetwerk van intensieve formele en informele relaties tussen lokale actoren, wat gefaciliteerd wordt door fysieke nabijheid, wat leidt tot vertrouwen en face-to-face contact. Een derde element wat genoemd wordt heeft betrekking op gedeelde normen en waarden, wat een positief effect heeft op samenwerking en gezamenlijke actie (Boschma & Lambooy, 1999).

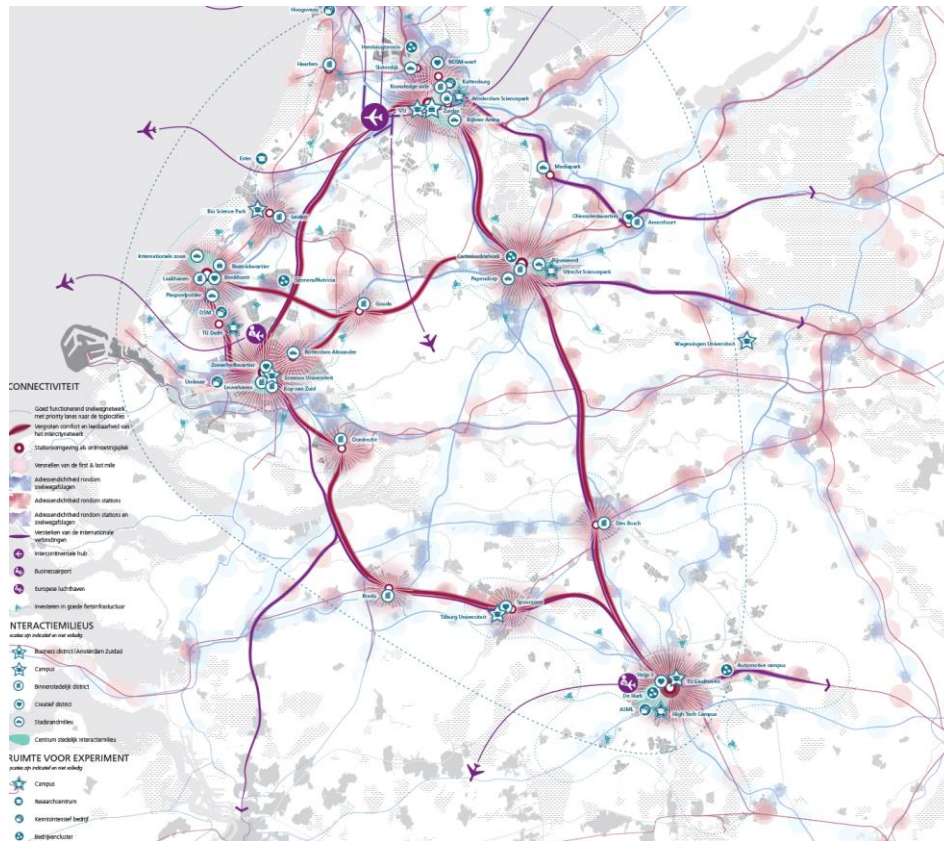
Wanneer kennisintensieve bedrijven vanuit hun bedrijfsstrategie inzetten op groei door middel van innovatie, dan lijkt een strategie van clustering en deelname in kennisnetwerken verstandig. Werkmilieus kunnen hierin een belangrijke rol spelen, omdat zij door hun aard en opzet bijdragen aan interactie en kennisuitwisseling. Het element van *face-to-face* contact wordt gezien als bepalend voor een succesvol innovatiemilieu. Het is om die reden dat De Hoog (2012) het begrip *interactiemilieu* als ontwerp- en beleidsopgave geïntroduceerd heeft. De Hoog definieert het begrip interactiemilieu als volgt (2012; p. 12):

“Een ruimtelijke omgeving met voorzieningen voor ontmoeting en voor uitwisseling van personen, goederen, kapitaal en/ of informatie.”

Het interactiemilieu is verder onderzocht in REOS verband (2015). Daarin wordt gesteld dat faciliteren en stimuleren van ontmoetingen voorop staat. Uitwisseling van ideeën en kennis tussen mensen is de basis voor een slimme, vooruitstrevende en succesvolle samenleving. Het creëren van voldoende stedelijke massa op een selectief aantal goed verbonden plekken is een belangrijke voorwaarde. Stationsgebieden zijn daarvoor uitermate geschikt omdat zij op verschillende schaalniveaus hun effect hebben. Zij zijn immers lokaal geworteld maar ook regionaal en (inter)nationaal verbonden met andere gebieden. Dat maakt het interessante gebieden voor ontmoeting tussen mensen en de vestiging van bedrijven. De centraliteit van zo'n locatie in het netwerk levert een hoge connectiviteit op en daarmee aantrekkingskracht (Hoff, 2014).

Die centraliteit heeft tevens als voordeel dat ze meer geschikt lijkt te zijn voor de levensstijl van veel werknemers van kennisintensieve sectoren. In steden hebben hoogopgeleide en creatieve werknemers meer kans om elkaar regelmatig te ontmoeten, wat aansluit bij de theorie van kennisuitwisseling zoals Bathelt (2004) dit beschrijft. Daarmee kan ze een positief effect hebben op het innovatief vermogen van steden. De levensstijl van veel werknemers in deze sectoren is dynamisch en flexibel, waarbij functies en activiteiten steeds meer in elkaar overlopen. Sociale activiteiten, gezinsleven en werk lopen steeds meer in elkaar over en vragen om een effectieve ruimtelijke setting. De stad biedt deze compactheid, waarmee het een conditie vormt waarmee mensen invulling kunnen geven aan een efficiënte leefstijl. COVID kan dat proces eerder versnellen dan afremmen, omdat de noodzaak tot kwaliteit van gebieden en de kwaliteit van de interactie alleen maar groter wordt, nu het steeds meer de norm lijkt te worden

dat kantoren als ontmoetingsplaatsen fungeren. Voor werk waarin kennis en innovatie een rol speelt blijft dat belangrijk (McKinsey, 2021).



Figuur 6 Kaart Ruimtelijk Economische Ontwikkelstrategie (REOS, 2015)

Dit beeld sluit aan bij de theorie van Gleaser (2000), waarin gesteld wordt dat steden veranderen (of veranderd zijn): van centra van productie zijn zij verworpen tot centra van consumptie. Daar waar de stad voorheen de plek was waar werk te vinden was - en zo een grote aantrekkingskracht op mensen uitoefende - daar zijn steden tegenwoordig in toenemende mate *consumer cities*, waar mensen niet langer alleen op de aanwezigheid van werk afkomen maar juist ook aangetrokken worden door de brede aantrekkelijkheid van de stad (Gleaser et al., 2000). De afgelopen jaren zien we de trend waarbij werknemers en bedrijven in toenemende mate onderdeel willen zijn van het stedelijke leven, de daarbij horende dynamiek, reuring en ontmoeting (College van Rijksadviseurs, 2019). Dat sluit aan bij de hier reeds beschreven theorie ten aanzien van innovatie en kennisuitwisseling, die ook ten grondslag lag aan de ontwikkeling van de meer gesloten monofunctionele campussen. Naar wat blijkt gedragen werknemers zich ook steeds meer als de '*city consumers*' zoals deze door Gleaser (2000) geduid zijn. Bedrijven volgen hen en zoeken naar ruimte in de stad, die vervolgens ook goed verbonden moet zijn met andere economische regio's. Dat geldt vooral en met name voor hoogopgeleide kenniswerkers: zij vestigen zich graag in stedelijke gebieden: vanwege de voorzieningen, de aanwezigheid van *like-minded* mensen en de beschikbaarheid van banen met een goed salaris. Kennisintensieve bedrijven hebben zodoende minimaal twee belangen in relatie tot stedelijke interactiemilieus en/of innovatiemilieus.

Ten eerste dragen dit type milieus bij aan interactie, kennisuitwisseling en daarmee innovatie. Bedrijven worden onderdeel van een lokale arbeidsmarkt, waarbij het ook hun belang is nieuwe bedrijven aan te trekken – dit indachtig de principes van open innovatie. Het is onderdeel van een bedrijfsstrategie die zich niet enkel meer richt op het verkopen van producten en diensten, maar ook op het delen van kennis teneinde te blijven profiteren van hun positie in de markt en deze te verbeteren door ook gebruik te maken van kennis van derden.

Ten tweede onderstreept het de relevante voor met name kennisintensieve bedrijven om zich te vestigen in regio's die aantrekkelijk zijn. Talent is een schaars goed en vestigt zich daar waar de condities optimaal zijn. Naast de beschikbaarheid van banen en inkomensniveaus, tellen ook de zachte voorwaarden: de aantrekkelijkheid van een stad, haar voorzieningen, de aanwezigheid van *like-minded people*.

De conclusie hiervan is dat kennisintensieve bedrijven hun bedrijfsstrategie zouden moeten richten op het ontwikkelen en/of verbeteren van de hier genoemde twee facetten omdat zij hiermee hun eigen lange termijn belang bedienen. Daarmee sluiten ze aan in een lange traditie van met name regionaal gewortelde bedrijven die een actieve rol aannemen in hun regio. Die rol heeft vandaag de dag doorgaans betrekking op de (revitalisatie van) de gebouwde omgeving, het verbeteren van de lokale gemeenschap ("*enhancing community life*") of het inzetten op duurzame stedelijke ontwikkeling (Basco et al., 2021). In de periode van de industrialisatie zien we dat regionaal gewortelde bedrijven een grote rol speelden in de aanleg van infrastructuur, betaalbare woningbouw en de ontwikkeling van maatschappelijke voorzieningen. Dat gebeurde door Ford in Detroit, door Krupp in het Roergebied. Philips vervulde diezelfde rol in Eindhoven gedurende vele decennia (Basco et al., 2021).

2.2.2 Financiële redenen

Deelname aan stedelijke ontwikkelingsopgaven is doorgaans niet de *core business* van kennisintensieve bedrijven. Toch kiezen zij er soms voor omdat het *business* of rendement oplevert. In deze paragraaf wordt kort beschreven hoe dit zich verhoudt tot bedrijfsstrategische doelstellingen. Het kan een verklarende conditie zijn voor hun gedrag.

Potter (2015) beschrijft de motieven waaronder bedrijven bereid zijn een rol aan te nemen in de stedelijke ontwikkeling. Dat doet ze tegen de achtergrond van het concept van *corporation led urban development* wat door Heurkens (2012) geduid is. Daarbij is er sprake van bedrijven die als nieuwe marktactoren acteren op de stedelijke ontwikkelingsmarkt. Daarvoor hebben ze verschillende overwegingen. In de voorbeelden die Potter (2015) noemt zien we onder andere terug dat Siemens zich bezig houdt met stedelijke ontwikkeling omdat zij dit zien als groeimarkt waarin ze haar diensten, oplossingen en producten kwijt kunnen. Siemens zoekt naar showcases waarin ze aan haar klanten kan laten zien welke kennis en oplossingen ze aan te bieden heeft. In dat geval is het voor dit type bedrijven zeer belangrijk in netwerken terecht te komen waarin ook steden c.q. overheden acteren, omdat zij uiteindelijk de beslissing nemen welke diensten of producten in nieuwe stedelijke opgaven ingezet zullen worden (Potters, 2015). Het leidde tot de directe betrokkenheid van Siemens in The Crystal ontwikkeling

in Londen. Siemens betrokkenheid is ingegeven vanuit hun bedrijfsstrategie waarbij zij zoeken naar het vormgeven van nauwe banden met overheden omdat die besluiten over mogelijke implementaties van oplossingen en producten van Siemens (Heurkens & Potters, 2015). Siemens betrokkenheid kan dus uitgelegd worden als manier om haar afzetmarkt te vergroten.

Er is ook kritiek op het fenomeen waarin bedrijven een (te grote) rol aanmeten in de stedelijke ontwikkelingspraktijk. Zo is er de angst dat deze bedrijven teveel invloed zullen hebben op de projecten en daarmee het openbare publieke leven in de stad. Verderop in dit onderzoek (hoofdstuk 2.6.1) vinden we het voorbeeld van Quayside Development in Toronto, Canada, waar deze angst leidde tot grote maatschappelijke bezwaren tegen de betrokkenheid van Google in die ontwikkeling. Google is hier onder andere betrokken voor *business development* in de *smart city* markt. Anderen zien ook voordelen van de betrokkenheid van bedrijven in de stedelijke ontwikkelingspraktijk; het kan een oplossing zijn voor problemen rond de funding en bekostiging van dergelijke opgaven.

Naast de *business* motivatie speelt soms ook mee dat bedrijven zoeken naar een verstandige lange termijn belegging van de middelen die zij genereren vanuit hun core-business. Ze zoeken dan naar stabiele investeringsmogelijkheden en vinden die in gebieds- of vastgoedontwikkeling. Vaak huisvesten ze zichzelf vervolgens in dat vastgoed of in dat gebied (zie bijvoorbeeld in hoofdstuk 2.6.4 de case van Google Downtown West in San Jose). Het is om die reden dat multinationals toetreden tot de stedelijke ontwikkelingsmarkt (of arena), naast al gevestigde spelers als projectontwikkelaars of ontwikkelende beleggers (Heurkens, 2020).

Stedelijke ontwikkelingsprojecten leveren in principe een financieel rendement op. Door te investeren in vastgoed- en stedelijke ontwikkelingsprojecten kan er een rendement worden gerealiseerd. Dat is normaal gesproken de motivatie voor ontwikkelaars om aan de slag te gaan in stedelijke ontwikkeling en kan net zo goed een motivatie zijn voor kennisintensieve bedrijven die over veel middelen bezitten en dat willen beleggen. Het kan ook bijdragen aan diversificatiedoelen die het bedrijf heeft. In dat geval kan het uitbreiden van het portfolio waarop het bedrijf actief is met vastgoedontwikkeling een begaanbare weg zijn. Het kan daarmee een middel zijn voor het bedrijf om haar producten en oplossingen toe te passen, beter te anticiperen op wereldwijde trends, het aanboren van relaties met belangrijke stakeholders en het realiseren van een financieel rendement.

Bedrijven kiezen ervoor een actieve rol te spelen in stedelijke ontwikkeling, bijvoorbeeld door zelf te ontwikkelen en vervolgens eigenaar te blijven. Dat doen zij om redenen waarbij ze zoeken naar afzetmarkten voor hun producten of oplossingen, direct of indirect door het aanboren van nieuwe relaties met partijen (bijvoorbeeld overheden) die vervolgens beslissingen nemen over het toepassen van producten of oplossingen van het desbetreffende bedrijf. Ook kiezen bedrijven ervoor een actieve rol te spelen in stedelijke ontwikkeling omdat ze het zien als een goede lange termijn investering met een stabiel rendement.

2.2.3 Corporate Social Responsibility (CSR)

Bedrijven worden door overheden, activisten en media aangesproken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en de gevolgen van hun handelen. Er zijn vele lijstjes die jaarlijks worden uitgebracht die bedrijven *ranken* op hun prestaties ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen (de Nederlandse vertaling van CSR: MVO). Het gevolg is dat bedrijven er niet omheen kunnen om invulling te geven aan CSR. Dat wat bedrijven doen aan CSR kan effectiever zijn wanneer het gekoppeld is aan de bedrijfsstrategie zelf. Door over CSR te spreken in generieke termen, en het instrumenteel toe te passen, worden kansen gemist voor samenleving én bedrijf (Porter & Kramer, 2006).

Er zijn verschillende manieren waarmee bedrijven om gaan met deze CSR opgave. In algemene zin geldt dat bedrijven zich houden aan de regels (de minimale variant, *compliance*), tot een strategisch perspectief waarin de CSR opvattingen geïncorporeerd worden in de bedrijfsstrategie. Soms is er sprake van een geforceerd perspectief waarbij bedrijven door activistische groepen of activistische aandeelhouders (of beiden) gedwongen worden om maatregelen te nemen die *beyond compliance* of strategie gaan.

Het strategisch perspectief is het meest productieve perspectief voor het bedrijf en voor de samenleving. In deze benadering kunnen aanleidingen en overwegingen gevonden worden voor bedrijven om zich op een opbouwende en verstandige manier in te zetten voor de lokale gemeenschap waarin zij zijn geworteld. Het bedient hiermee het economisch belang en het belang van de samenleving. Wanneer bedrijven op dezelfde manier naar CSR zouden kijken als de wijze waarop zij hun overall bedrijfsstrategie neerzetten, dan zullen ze ontdekken dat CSR veel meer kan zijn dan een kostenpost of een last – of een goede daad. Sterker nog, het kan de bron zijn van innovatie, productiviteit de versterking van het concurrentievermogen (Porter & Kramer, 2006).

Veel bedrijven wereldwijd hebben, afgelopen decennia, hun bedrijfsstrategieën aangepast en meer toegespitst op CSR. Volgens Bernal-Conesa et al. (2017) is het doel van CSR het maximaliseren van de bijdrage van een organisatie aan duurzame ontwikkeling door *operational excellence*, waarbij vooral aandacht moet zijn voor de kwaliteit van het productieproces en de drie dimensies van duurzame ontwikkeling: economie, samenleving en milieu.

De ontwikkeling van CSR als gedachtegoed kan terug herleid worden naar een aantal impactvolle gebeurtenissen in de jaren tachtig en negentig, toen een aantal multinationals zich liet overvallen door forse negatieve publiciteit rondom hun handelen (of doordat zij aangesproken werden op vraagstukken waar ze zelf maar beperkt een rol in hadden maar die wel schadelijk waren voor het bedrijf). Naast dat bedrijven zelf nadenken over de rol die zij moeten pakken richting de samenleving, zien we ook dat overheden steeds meer eisen stellen op het vlak van CSR. Zo wordt van bedrijven verlangd dat zij jaarlijks rapporteren op tal van thema's. Bij aanbestedingen kan sprake zijn van uitsluitingsgronden. Zoals Heurkens (2020) aangeeft, kan er sprake van zijn dat bedrijven geen aanspraak kunnen maken op bijvoorbeeld financieringen, mits zij een goede *track record* hebben op het gebied van CSR. Er is, kortom, ook op dwingende wijze sprake van een formalisering van CSR praktijken.

Nu bedrijven zelf actiever zijn op het gebied van CSR en hier soms vanwege wetgeving of anderszins toe bewogen worden, is het zaak dit niet louter cosmetisch van aard te laten zijn maar te koppelen aan de primaire bedrijfsstrategie van een onderneming. De inzet verwordt daarmee tot het goed doen voor de samenleving en het tegelijkertijd verbeteren van de positie die je als bedrijf hebt in die context. Kan CSR vanuit die redenering een overweging zijn voor kennisintensieve bedrijven om bij te dragen aan stedelijke ontwikkelingsopgaven? Kan het verbonden worden aan die andere strategische opgave, voor open innovatie?

“companies should operate in ways that secure long-term economic performance by avoiding short-term behavior that is socially detrimental or environmentally wasteful”. (Porter & Kramer, 2006, p. 5)

Om CSR te laten werken voor bedrijven en samenleving, moeten we allereerst een goed begrip hebben van wat die relatie precies inhoudt. Dat moet vervolgens vertaald worden in de strategie en activiteiten van bedrijven (én overheden, zoals bedoeld in de Global Cities Business Alliance en uiteengezet in PWC, 2016). Succesvolle bedrijven kunnen alleen bestaan in de context van een gezonde samenleving. Onderwijs, gezondheidszorg, inclusiviteit zijn essentieel voor een productieve beroepsbevolking. Een overspannen woningmarkt leidt ertoe dat mensen zich minder gemakkelijk in regio's vestigen. Bedrijven hebben daar ook last van.

Duurzaamheid maakt bedrijven productiever, net als veilig werken leidt tot minder ongevallen en dus lagere kosten. Een samenleving zelf kan niet zonder sterke bedrijven. Het gaat kortweg over het vinden van – en komen tot – een optimale samenwerking tussen bedrijven en samenleving. Familiebedrijven lijken dat van oudsher goed te begrijpen en kennen een lange traditie van verbondenheid met regio's en samenwerking met inwoners en overheden uit die regio (Basco et al., 2021).

In de strategische benadering van CSR zoeken bedrijven naar optimalisaties van hun waardeketen en concurrentiekracht die een positieve impact genereren op de samenleving en/of regio waarin zij activiteiten ontplooiën. Om dit te kunnen doen, moeten bedrijven de relatie tussen bedrijf en samenleving doorgronden en moeten zij deze relatie verankeren in hun bedrijfsstrategie en activiteiten.

Volgens Porter en Kramer (2006) kan deze impact vanuit het bedrijf zelf worden gezocht (*inside-out*): een bedrijf heeft impact op de omgeving vanuit haar dagelijkse activiteiten en probeert hier vanuit positieve impact te genereren. En van buiten naar binnen (*outside-in*): sociale condities beïnvloeden de bedrijven zelf, op basis waarvan het bedrijf kan overwegen die context te beïnvloeden op zo'n manier dat het haar concurrentiekracht verbetert.

Kennisintensieve bedrijven, zoals technologiebedrijven, hebben baat bij een strategische toepassing van CSR (Bernal-Conesa et al. 2017). Er is een relatie tussen CSR, innovatie en concurrentiekracht (Vilanova, Lozano, & Arenasa, 2009). Vilanova et al. (2009) geven aan dat dit effect het grootst is wanneer CSR op strategische wijze wordt gekoppeld en geïntegreerd in de bedrijfsstrategie, in het hele proces en niet alleen gericht op output. Bernal-Conesa (2017) laten zien dat CSR bijdraagt aan het innovatief vermogen van technologie bedrijven. Het leidt tot een betere werkomgeving, meer vertrouwen tussen het bedrijf en andere stakeholders, een diepere verbondenheid met de gemeenschap en meer commitment op de maatschappelijke opgaven die spelen. Dat tezamen leidt tot een concurrentievoordeel op concurrenten die zich niet strategisch met CSR bezig houden.

Ook in Nederland zien we oproepen waarin bedrijven in toenemende mate een rol willen spelen in de context waarin ze opereren (RaboResearch, 2020). Dit wordt gekoppeld aan het begrip 'brede welvaart', waarin erkend wordt dat bedrijven, overheden en samenleving samen aan de lat staan om het toekomst verdienvermogen, welvaart en welzijn van regio's in stand te houden en verbeteren (PBL, 2021). Via dit begrip van brede welvaart wordt invulling gegeven aan een strategische manier van kijken naar samenwerking tussen markt en overheid met als doel het verbeteren van welzijn én concurrentiekracht. In Brainport regio Eindhoven zijn voorbeelden voorhanden waar kennisintensieve bedrijven, samen met overheden, investeren onderwijsvoorzieningen voor Mbo'ers, soms op campuslocaties waar de bedrijven zelf ook gevestigd zijn. Er wordt ook geïnvesteerd in bijvoorbeeld Internationale Scholen en in sport- en culturele voorzieningen. Deze activiteiten dragen op strategisch niveau bij aan de directe en indirecte belangen van de kennisintensieve bedrijven én overheden in de regio. De conclusie hiervan is dat bedrijfsstrategieën die CSR incorporeren, tot (regionaal) handelen leidt wat de concurrentiepositie van die bedrijven versterkt. Dat is afhankelijk van de opgaven die er in een regio zijn. Voor kennisintensieve bedrijven geldt dat zij doorgaans als opgave hebben het aantrekken en vasthouden van talent. Investeren in onderwijs en voorzieningen dragen dan bij aan die voor het bedrijf belangrijke opgave maar leveren tevens winst op voor de regio waarin zij zijn gelegen. Het samenvallen van die twee opgaven, het bedrijfsbelang en belang van de samenleving, is wat de strategische inzet van CSR moet nastreven.

2.2.4 Regionale historische verbondenheid

Een vierde conditie is niet zozeer strategisch van aard maar vormt voor sommige bedrijven wel een drijfveer om een rol te pakken in stedelijke ontwikkeling. Door dit goed te positioneren in de context van de bedrijfsstrategie, kan deze omstandigheid strategisch ingezet worden. Dat is het geval wanneer er sprake is van een directe aanleiding vanwege directe groei, een transformatiebehoefte of wanneer een publieke partij onvoldoende invulling geeft aan haar publieke verantwoordelijkheid en bedrijven om die reden zelf moeten investeren. In al deze gevallen worden bedrijven met een directe ruimtelijke opgave geconfronteerd die zij een plek moeten geven in hun bedrijfsstrategie. In hoeverre speelt de historische betrokkenheid van een bedrijf bij een regio hierin een rol?

We bespreken hier kort achtereenvolgens de elementen die er in samenhang toe leiden dat (kennisintensieve) bedrijven besluiten een rol te pakken in een regio waar zij zijn geworteld en deelgenoot zijn van regionale opgaven.

Manuel Castells (2005) spreekt in zijn boek *The Network Society* over de opkomst van een economie die gebaseerd is op netwerken. De economie is sneller en mondialer geworden en is te beschrijven in termen van verbindingen van activiteiten die met elkaar verbonden zijn door stromen van zowel materiële en immateriële verschijnselen in circuits en netwerken. De huidige economie dwingt ons te denken in sociaal-economische processen welke in elkaar overlopen en gemeenschappelijk zijn. Door de verstrengeling lopen de schalen door elkaar heen. Wat is dan de relatie tussen het globale en het lokale?

De economie is de afgelopen decennia gevormd en gekarakteriseerd door vier fundamentele beginselen welke systematisch met elkaar samenhangen:

De eerste eigenschap van de nieuwe economie is het feit dat de economie steeds meer afhankelijk is geworden van de toepassing van wetenschap en technologie, en van de kwaliteit van informatie en management in het proces van productie, consumptie, distributie en handel. Dit pretendeert niet dat de economie in vroegere tijden niet afhankelijk was van technieken en kennis maar in de huidige complex economie waar productiviteit nog van een groter belang is geworden speelt informatie en kennis een nog aanzienlijkere rol.

De tweede tendens die de afgelopen decennia is versneld is de verschuiving in de geavanceerde kapitalistische samenleving van materiële productie naar informatie verwerkende samenleving, waar een groter percentage in bruto nationaal product uitgehaald wordt en een groter deel van de bevolking werkzaam in is (Castells & Cardoso, 2005).

Ten derde is er in de organisatie van productie en economische activiteiten een duidelijk transformatie zichtbaar van een Fordistische manier van produceren naar een flexibele en gebruikersspecifieke manier van produceren. En van een verticaal georiënteerde grote organisaties naar horizontale netwerken tussen verschillende economische eenheden.

Ten vierde is de nieuwe economie een economie geworden waar de gebruikers mondiaal zijn gaan denken en handelen. De economie houdt niet meer op bij de nationale grenzen en het land vormt ook niet meer het frame waarin de economie pasbaar moet worden gemaakt. Invloeden van over de grens hebben hun invloed op de binnenlandse netwerken. Competitie wordt hierbij mondiaal uitgespeeld, niet alleen tussen de multinationale ondernemingen maar ook steeds meer door de midden- en kleine bedrijven die contacten direct of indirect hebben met de wereldmarkt via netwerken met andere ondernemingen. De belangrijkste revoluties die van invloed zijn geweest op de zonet genoemde ontwikkelingen zijn de komst van nieuwe informatietechnologieën die de wereld kleiner hebben gemaakt en de ontwikkeling van andere toepassingen mogelijk hebben gemaakt. De kernvraag die hieruit voortvloeit, is wat de betekenis hiervan is voor de kennisintensieve bedrijven en in hoeverre zij lokaal

geworteld zijn en om die reden een rol voor zichzelf zien in die lokaliteit. Dat raakt aan het concept van *placelessness*, een term die geduid is door de socioloog Relph (1976).

In zijn werk beschreef Relph de opkomende (en op steeds meer plaatsen terugkomende) vervreemding van de realiteit. Het leidde tot het besef bij Relph dat plaats niet alleen maar aan fysieke afstand inboette, maar vooral ook zijn huidige identiteit verloor. Relph doelde er hiermee op dat de steeds verdere verwevenheid van de wereld er toe leidde dat alles overal was en overal alles was. In een wereld van multinationals leidt dat tot de vraag in hoeverre deze bedrijven zich verhouden tot het 'lokale'. Het raakt ook aan het concept van *footloose*. Hierin wordt bedoeld dat een bedrijf, of organisatie, sterk verbonden kan zijn met de plaats waar deze gevestigd is, terwijl de activiteiten (zonder veel moeilijkheden) wereldwijd verspreid kunnen zijn. Wat Dicken met deze schijnbare paradox duidelijk wil maken is dat het ingewikkeld is om te kunnen concluderen of een bedrijf al dan niet *placeless* of *footloose* is waarbij *footloose* kan worden omschreven als geen binding met het lokale. Vooral wanneer het geheel van een bedrijf of organisatie in beschouwing wordt genomen, wordt dit steeds ingewikkelder. Een bedrijf kan hierdoor ogenschijnlijk heel lokaal ogen en hier zijn afzet markt hebben, terwijl het toch voor een significant deel afhankelijk is van leveranciers die over een meer of minder grote mate geografisch verspreid zitten over de wereld. Elke onderneming heeft hierdoor zijn eigen dynamiek en netwerk waarmee het verbonden is met verschillende netwerken.

Bedrijven zijn altijd geworteld op een plek en onderhouden daar een relatie mee (Basco, Stough, & Suwala, 2021). Dat geldt met name voor familiebedrijven: ruim de helft van de bedrijven in Europa zijn familiebedrijven, hoewel dat verschilt van land tot land. Met name het industrieel complex kent zijn oorsprong in familiebedrijven, is in sommige gevallen nog altijd in het bezit van familiebedrijven en kent een sterke lokale geworteldheid (CampdenFD, 2010). Basco et al. (2021) laat zien dat juist die bedrijven een traditie kennen van grote betrokkenheid bij de lokale gemeenschappen en ook activiteiten ontplooiën in stedelijke ontwikkeling en bijvoorbeeld de ontwikkeling van infrastructuur.

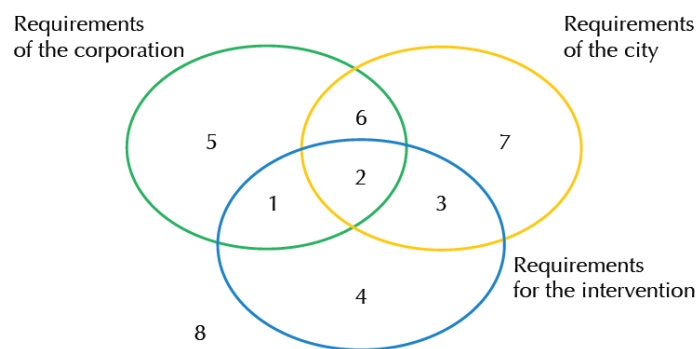
Het punt van verbondenheid met het lokale en de rol die een bedrijf speelt in een gemeenschap, leidt ook tot een gevoelde en gedeelde identiteit die vaak ook (deels) door het bedrijf zelf is vormgegeven. Dat gevoel van verbondenheid lijkt de ruimte te creëren voor veel bedrijven (*global players*, multinationals) om een rol te pakken in de transformatie van *plekken* (*places*) in de regio's waarin zij zijn geworteld.⁴ Dat wordt door vandePutte (2016) ook zo gezien. VandePutte deed onderzoek naar de relatie tussen bedrijven en steden en constateerde dat er een sterke wisselwerking en beïnvloeding is tussen steden en bedrijven. 'Grote bedrijven beïnvloeden de structuur en leefbaarheid van steden en het beleid en de visies van stadsontwikkelaars en steden hebben een directe impact op het functioneren van grote bedrijven in deze steden' (vande Putte, 2016, p. 4).

⁴ Zie met name zogenaamde *company towns* als Eindhoven (Philips), Turijn (Fiat), Detroit (General Motors), waar stad, mens en bedrijf qua identiteit (deels) samenvallen.

Hoewel bedrijven vaak suggereren dat zij als 'eilanden' in deze steden functioneren en zelfvoorzienend zijn, is de realiteit dat zij in hoge mate afhankelijk zijn van het al dan niet goed functioneren van het onderwijssysteem, het culturele leven, de lokale economie en het imago van de stad wat o.a. door stadsontwikkeling wordt vormgegeven. Daarbij gaat het er voor beleidsmakers over hoe bedrijven ertoe te bewegen dat zij zich zo gaan gedragen dat ze bijdragen aan de ontwikkeling van een goede stad waar interactie centraal staat, in tegenstelling tot de eilanden die zij soms zijn.

Nu steden inzetten op een nieuw soort stedelijkheid (vandePutte, 2016), als drager van de nieuwe werkplek, valt dit samen met de principes van open innovatie die in paragraaf 2.1 en 2.2 uiteen zijn gezet. Kenniswerkers willen niet langer in monofunctionele kantoorgebouwen werken en verspreiden zich over de stad. Bedrijven zullen hier een antwoord op moeten vinden. Vaak is industrieel erfgoed voorhanden, wat een nieuwe hotspot kan zijn om deze trends en kansen vorm te geven.

Als regionale verbondenheid, historie en een opgave voor handen zijn, pakken sommige kennisintensieve bedrijven daarin hun (ruimtelijke) rol, zolang dat tevens bijdraagt aan hun bedrijfsstrategie. Er zijn veel voorbeelden voorhanden waar regionaal gewortelde bedrijven en overheden samen vormgeven aan de ontwikkeling van moderne nieuwe gemengde stedelijke woon-werkmilieus. Dat is bijvoorbeeld het geval in Essen, Turijn en Eindhoven. Daarmee geven zij invulling aan principes vanuit open innovatie, vestigingsklimaat, een strategische inzet van CSR en mogelijk nieuwe marktkansen en economische groei.



Figuur 7 Het laten samenvallen van de behoefte van het bedrijf, de stad en de plek waar een interventie plaats moet vinden staat centraal (vande Putte, 2016, p. 270)

Wanneer de regionale en historische omstandigheden zo zijn dat bedrijven vanuit hun bedrijfsstrategie besluiten te participeren en sturen op een stedelijk ontwikkelingsproject, dan gaat het feitelijk over het laten samenvallen van de behoefte van het bedrijf, de behoefte van de stad en de opgave die er ligt op een specifieke plek en hoe daar door ontwerper mee om wordt gegaan (vande Putte, 2016).

2.3 De institutionele context van stedelijke ontwikkeling

Het doel van deze paragraaf is inzicht te bieden in de institutionele context waarbinnen kennisintensieve bedrijven opereren. Om die reden wordt eerst ingegaan op wat die institutionele context inhoudt, om deze vervolgens per deelthema te beschrijven.

Bedrijven kiezen er soms voor een rol aan te nemen op de stedelijke ontwikkelingsmarkt en dat doen zij op basis van een door henzelf gekozen bedrijfsstrategie. Daaraan kunnen verschillende overwegingen ten grondslag liggen. Bedrijven zijn echter niet contextloos maar opereren in een financieel-economische, juridisch-planologische en cultureel-maatschappelijke werkelijkheid. Die elementen tezamen vormen de institutionele context waarin bedrijven hun doelstellingen moeten bereiken. Die institutionele context is ook bepalend voor de wijze waarop stedelijke ontwikkeling plaatsvindt. Tiesdell (2005) onderbouwt dat de stedelijke ontwikkeling de facto een markt is die vormgegeven wordt vanuit institutionele kaders. Die kaders vormen de structuur en de spelregels (juridisch en cultureel) bepalen de vrijheidsgraden die partijen hebben om binnen die structuur het spel te spelen.

Planning, waarvoor het primaat ligt bij publieke organisaties, gaat volgens Tiesdell (2005) in de kern over het creëren van een markt. Daarbij moet planning opgevat worden als een zeer diverse heterogene activiteit die veel verder gaat dan slechts het *'management of land use'*. Het gaat juist ook over het vormgeven van een context waarbinnen initiatieven van derden mogelijk zijn of waarbij zij actief uitgenodigd worden een rol te spelen. Dat veronderstelt dat er keuzes te maken zijn in de institutionele context die het gedrag van markten bepalen. Het vraagt om focus op de relaties tussen partijen onderling in de stedelijke ontwikkelingsarena (Tiesdell & Allmendinger, 2005). Deze benadering past bij een Angelsaksische planningscontext. De Nederlandse planningscultuur is in toenemende mate marktgeoriënteerd. Daarmee wordt het ook in Nederland steeds relevanter hoe die markt vormgegeven wordt (Heurkens, 2012).

Willen we begrijpen of en waarom (kennisintensieve)bedrijven een actieve rol spelen op de stedelijke ontwikkelingsmarkt, dan is het nodig om een begrip te ontwikkelen van de institutionele context waarin zij opereren. In dit onderzoek zien we de institutionele context als de externe condities die bepalend zijn voor het gedrag van bedrijven. Dat plaatsen we naast de interne condities die beschreven zijn in paragraaf 2.2.

2.3.1 Economische context

De financiële problemen die ontstonden na de financieel-economische crisis van 2008, leidde er binnen de stedelijke ontwikkelingspraktijk toe dat veel projecten onder druk kwamen te staan. Ze hebben geleid tot een permanente radicale verandering van stedelijke planning, met name door veranderingen in het economisch klimaat en liquiditeitsproblemen (Squires & Heurkens, 2015). Deze fundingsproblemen hebben een publieke afhankelijkheid veroorzaakt van private partijen. Sterker, de ontwikkeling van voorheen dominante publieke waarden naar een meer Angelsaksisch waardenstelsel hebben er in Rijnlandse landen (zoals Nederland) toe geleid dat de private sector dominantier is geworden in stedelijke ontwikkeling (Heurkens, 2009).

De tendens naar een meer marktgerichte gebiedsontwikkeling is te plaatsen in het evolutionair proces van neoliberalisatie. Hierin veranderen de publiek-private verhouding en de verhouding tussen burger, markt en overheid, gericht op neoliberale principes van competentie, transparantie, gelijkheid en publieke legitimiteit (Heurkens, 2012).

Het neoliberalisme is een politieke filosofie die de Staat gebruikt om de markt te vestigen. De overheid zet daarbij wetgeving in om publieke voorzieningen te vermarkten die in eerste instantie georganiseerd werden door maatschappelijke organisaties. Denk aan: ziekenhuizen, scholen, woningbouwcorporaties. Dit is dus niet een terugtrekkende overheid die het aan de markt overlaat maar een overheid die doelbewust een markt creëert voor deze goederen of diensten. Het idee is dat de overheid gaat over het *wat*. Het *hoe* wordt overgelaten aan private partijen (Akkerman, 2021). In de neoliberale opvatting leidt dat tot economische groei, waar iedereen van profiteert of zou moeten profiteren.

Het neoliberale planningsdenken neemt een vlucht, ook in Nederland (Heurkens, 2012). Die toename is met name waar te nemen na de financieel-economische crisis van 2008, waarna stedelijke ontwikkeling stilviel en er een gebrek aan investeringsmiddelen ontstond (Parker, Street, & Wargent, 2018). In de periode na deze crisis, brak een periode aan van *austerity*⁵, ingegeven vanuit forse publieke tekorten.

In het paradigma van neoliberale planning wordt gedacht dat marktactoren beter in staat zijn investeringsbudgetten te organiseren vanuit beleggingsfondsen en aandeelhouderskapitalisme. Zie hiervoor o.a. Parker (2018). Het neoliberale denken, resulterend in terugtrekkende overheden en vergaande decentralisaties, moet leiden tot een planningsopzet die marktactoren uitdaagt te investeren in stedelijke vernieuwing en ontwikkeling (Heurkens, Adams, & Hobma, 2015). Overigens is die markt, zeker in Nederland, daarbij nog steeds zwaar gereguleerd (Rijksoverheid, 2021). Deze neoliberale planningslogica is in de Angelsaksische wereld vergaand doorgevoerd en toegepast op de stedelijke ontwikkelingspraktijk (Adams & Tiesdell, 2013). Het wordt ook wel *capitalist urbanism* genoemd (Hubbard, 1996). De decentralisatie van de ruimtelijke ordening die in Nederland plaatsvond in de periode 2010 tot nu is in dit kader te plaatsen.

Planning en management van stedelijke gebieden is altijd vormgegeven vanuit een mix van staat-markt relaties én samenleving. Deze trend is afgelopen decennia versneld onder invloed van liberalisatie, deregulering en privatisering van voormalige staatsondernemingen. Daar komt bij dat de capaciteiten van met name lokale overheden onder druk zijn komen te staan onder invloed van bezuinigingen en toegenomen complexiteit. Tegen de achtergrond van deze ontwikkelingen is veel verantwoordelijkheid verschoven van overheid naar marktactoren, veelal ook naar lokale partijen ("*place-based economic engagement*"). Met name regionale private spelers en familiebedrijven zijn aangemoedigd een rol te spelen in regionale ontwikkeling en op andere publieke opgaven (Basco et al., 2021).

⁵ *Austerity* is te vertalen als soberheid, en behelst een combinatie van bezuinigingen en belastingverhogingen met als doel de overheidsfinanciën op orde te krijgen.

Tegen de achtergrond van deze economische opvattingen en processen van liberalisering en marktdenken, is een stedelijke ontwikkeling ontstaan die primair wordt opgevat als markt en waarbij de planners zich gedragen als marktactoren (Heurkens et al., 2015). Daarbij zien we een beweging waarin de Rijnlandse wereld steeds meer gedragingen en opvattingen overneemt vanuit de Angelsaksische wereld, veelal ingegeven vanuit een verlangen naar economische groei en een ideologische opvatting dat marktsturingsmechanismen beter in staat zijn maatschappelijke opgaven te realiseren (Heurkens, 2009).

Rijnlandse en Angelsaksische principes

Nederland wordt over het algemeen gepositioneerd als onderdeel van de Rijnlandse wereld. Tot de Angelsaksische wereld rekenen we over het algemeen Engeland, de Verenigde Staten, Australië en andere landen (Heurkens, 2012). De economische en politieke principes tussen beide principes zijn wezenlijk anders, zo laat Heurkens zien.

Politiek-economische aspecten	Nederland (Rijnlands)	Engeland (Angelsaksisch)
Rol van de Staat	Actief & machtig	Passief & minder machtig
Rol van de Markt	Werkgelegenheid	Economische motor
Rol van de Burger	Collectieve macht	Individuele macht
Economie	Markregulering	Vrije markt
Marktregulering	Samenwerking	Competitie
Eigenaarschap	Collectieve / publieke sector	Markt sector (privatisering)
Coördinatie principe	Gedeelde waarden	Regels
Belastingbeleid	Hoge belastng op hoge inkomens	Lage belastng op hoge inkomens

Tabel 1 Vergelijking Nederlandse en Engelse welvaart- economische principes (Heurkens, 2012)

Uit de tabel is af te leiden dat de rol van de Staat in Nederland doorgaans groter is en de overheid meer aanwezig is in het sturen van de markt en burgers. Rijnlandse welvaart economische principes kenmerken zich door marktregulering, samenwerking, collectief eigenaarschap, gedeelde waarden en een solidair belastingstelsel. De rol van de overheid is in Angelsaksische landen minder leidend en de rol van de markt en burgers groter. Individuele waarden, een vrije markt, competitie, privatisering en coördinatie met regels en fiscale instrumenten zijn dan ook kenmerkend (Heurkens, 2012, p. 12).

Op basis van deze uiteenzetting van principes, komt naar voren dat Rijnlandse bedrijven er mogelijk meer op vertrouwen dat er publieke interventies zullen volgen in bepaalde sociaal-economische situaties – anders dan in het Angelsaksische model. Hoe dan ook is de tendens ook in de Nederlandse praktijk zichtbaar naar een meer marktgeoriënteerd model (Heurkens, 2009).

2.3.2 De cultureel-maatschappelijke dimensie van planning

Een invalshoek die bepalend is voor de mate waarin bedrijven zich uitgedaagd en bevraagd voelen om een rol te spelen op de stedelijke ontwikkelingsmarkt, is de cultureel-maatschappelijke context waarin deze bedrijven zijn ingebed. De planningscultuur, wereldwijd, verschilt enorm en is bepalend voor de mate waarin bedrijven een rol spelen op de stedelijke ontwikkelingsmarkt. Het gaat dan over private

partijen zoals ontwikkelaars en beleggers maar ook over bedrijven die stedelijke ontwikkeling niet tot hun corebusiness rekenen (Heurkens, 2020).

Planningscultuur is diepgeworteld in historische, maatschappelijke en culturele kenmerken die in een regio aanwezig zijn. De wijze waarop wereldwijd vorm wordt gegeven aan vastgoed- en stedelijke ontwikkeling is een reflectie van hedendaagse maatschappelijke behoeftes én opvattingen. Vastgoedontwikkeling is een significante factor in het vormgeven van de gebouwde omgeving en daarmee stedelijke ontwikkeling. Het geeft concreet vorm aan de wijze waarop mensen leven, wonen en werken. Door effecten van globalisering zien we steeds meer gelijkenis in de behoefte en vraag naar ruimte, ondanks institutionele verschillen die er zijn tussen landen en steden (Squires & Heurkens, 2015).

De politieke en technische praktijken die in samenhang gebruikt worden om sturing te geven aan ruimtelijke ordening, spelen een essentiële rol in alle samenlevingen. Elke sociale en economische activiteit heeft een ruimte nodig om te worden uitgeoefend. De wijze waarop die ruimte wordt georganiseerd is dus een mechanisme waarlangs de activiteit kan worden bevorderd, gestuurd of – indien nodig - worden voorkomen. Daarmee is ruimte diep verweven met het sociale en economische leven en geeft ze dus ook actief vorm aan burgerschap op een specifieke plek of regio in de wereld. In de hedendaagse moderne wereld kennen alle besturen daarom institutionele kaders en organisaties die hier vorm aan geven. Het stuurt daarmee op de sociale, economische en culturele ontwikkelingen van een samenleving (Rivolin, 2017). Nadin & Stead voegen daaraan toe dat, naast bepalende historische, sociaal-economische, politieke en culturele patronen, ook het sociale model van een land zeer bepalend is voor de planningspraktijk. Dat wordt met name duidelijk in landen die in algemene zin een sterke staatsbemoeienis kennen, vaak ook toegepast op de ruimtelijke ordening, vooral als onderdeel van de naoorlogse opbouw van verzorgingsstaten. Hoe dan ook komen ruimtelijke ordeningsopvattingen steeds meer in het licht te staan van globalisering, concurrentie, internationaal recht en Europese integratie (Nadin & Stead, 2008).

De externe condities die richting geven aan de rol die bedrijven bereid zijn te spelen op de stedelijke ontwikkelingsmarkt zijn, naast financieel-economisch en planologisch, cultureel en maatschappelijk bepaald. Vanzelfsprekend beïnvloeden deze drie elementen elkaar, waarbij de cultureel-maatschappelijke onderlegger wellicht de meest sturende is.

Velen nemen een trend waar waarin landen, in hun zoektocht naar economische groei en behoefte aan liquiditeit, een doorontwikkeling maken naar een meer marktgeoriënteerde ruimtelijke planning (Heurkens, 2012; Squires & Heurkens, 2015). Feitelijk zijn dat macht- en waardeverschuivingen, weg van een staatsgeoriënteerde planning en weg van een meer collectief georganiseerd planningsinstrumentarium. Dat geldt met name voor ontwikkelde landen (*“the global north”*) die al geruime tijd te maken hebben met beperkte(re) economische groei. Ontwikkelande partijen focussen daarbij op niche sectoren en zijn risicomijdend. Er wordt gezocht naar innovatie in financiering en planning, om ontwikkeling te stimuleren. Er is een groter proportioneel belang in de herontwikkeling van bestaand stedelijk gebied. Voor opkomende landen (*“global south”*) geldt dat zij een sterke vraag naar vastgoed kennen en een snelle urbanisatie

doormaken. De snelle ontwikkeling leidt ook tot planningsfiasco's en zwakke eigendomsrechten, een moeizame balans tussen publiek-private belangen. De institutionele doorontwikkeling houdt het tempo van de stedelijke ontwikkeling niet bij. In algemene zin geldt dat alle regio's zich bewegen in het paradigma van deregulering & markt (Squires & Heurkens, 2015).

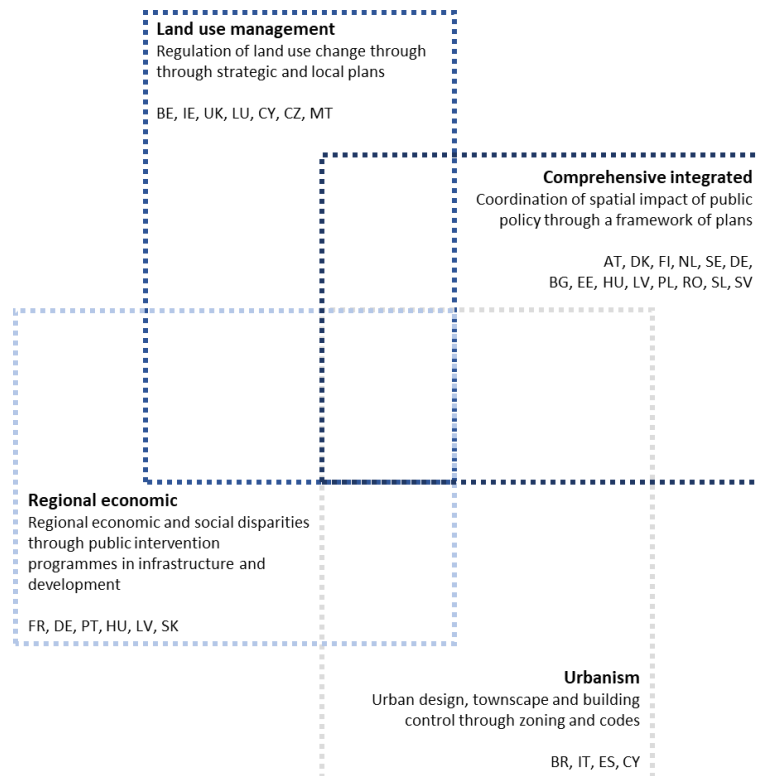
Geografisch	Belangrijkste bevindingen/trends (Squires & Heurkens, 2015)
Algemeen	Deregulering & markt oriëntatie (neoliberale agenda's)
Opkomende landen (Global South)	Sterke vraag; weinig stagnatie; snelle urbanisatie
	Snelle ontwikkeling; planning fiasco's; zwakke eigendomsrechten
	Moeizame balans public-private-maatschappij belangen; institutionele transitie duurt langer dan vastgoedontwikkelp proces
Ontwikkelde landen (Global North)	Vastgoedontwikkelaars focusen op niche sectoren, risicomijdend
	Innovatie in financiële en plannings- instrumenten om vastgoedontwikkeling te stimuleren
	Groter proportioneel belang in herontwikkeling bestaand stedelijk gebied

Tabel 2 Trend in internationale stedelijke ontwikkeling (Squires & Heurkens, 2015)

De verschillen die regio's wereldwijd kenmerken, vertalen zich ook naar maatschappelijke parameters die sturend zijn op de ruimtelijke planning in dat deel van de wereld. Kijkend naar het Europees Rijnlands model, het Angelsaksische model en Aziatische model, dan kunnen grofweg de volgende verschillende culturele voorkeuren zichtbaar worden gemaakt (in volgorde van belangrijkheid) (Heurkens, 2012):

- Europa:** 1. Organisatorisch, 2. Relatieel, 3. Juridische dimensie;
- Amerika:** 1. Juridische dimensie, 2. Organisatorisch, 3. Relatieel;
- Azië:** 1. Relatieel, 2. Organisatorisch, 3. Juridische dimensie.

Binnen de Europese context kunnen vier ideaaltypische planningssystemen geduid worden (figuur 8) (Dühr, Colomb, & Nadin, 2010).



Figuur 8 Europese ruimtelijke ordeningsmodellen (Dühr et al., 2010)

De trend naar een meer marktgeoriënteerde planning, ook in landen die getypeerd worden een '*comprehensive integrated*' planningssysteem te hebben (zoals Nederland), is geworteld in cultureel-maatschappelijke ontwikkelingen waarbij er binnen dat waardensysteem een verschuiving plaatsvindt in de relatie tussen overheid en markt en van collectieve naar meer individualistische waarden. Zoals Heurkens (2020) aantoont leidt dat tot nieuwe spelers op de stedelijke ontwikkelingsmarkt. Daarmee biedt het voor nieuwe spelers nieuwe mogelijkheden de doelstellingen die zij hebben te realiseren via actieve participatie in stedelijke ontwikkeling, anders dan dat het geval was in de planningssituatie die enkel gedomineerd werd door de Staat.

Het leidt tot 'markt'-activiteiten of -mechanismen op terreinen van het openbare leven waarin we dat – met name in de Rijnlandse wereld – voorheen niet of minder zagen. De markt wordt gezien als instrument om vraag en aanbod bij elkaar te brengen, waarna er een evenwicht ontstaat (equilibrium). Daarbij is competitie het middel om het perfecte evenwicht te bereiken.

Een voorbeeld zijn POPS (*privately owned public spaces*). Daarbij wordt openbare ruimte privaat ontwikkeld, beheerd en geëxploiteerd als onderdeel van een bredere gebiedsontwikkeling. Over dit fenomeen is in de literatuur en media veel kritiek te vinden die bijvoorbeeld ingaat op de betekenis en wenselijkheid van POPS. Met name de Britse

krant The Guardian is kritisch en volgt het fenomeen op de voet. In deze berichtgeving spannen zij het fenomeen POPS op in het bredere debat over betaalbaarheid en toegankelijkheid van de stad en stellen ze zich de vraag 'van wie de stad is' (Hancox, 2019; Minton, 2020). Hier zien we dat de verhouding en het evenwicht tussen privaat en publiek onder spanning komt te staan. Hoe die spanning wordt ervaren hangt samen met cultureel-maatschappelijke opvattingen die op een plek als norm wordt ervaren. Dat kleurt ook het verschil tussen wenselijkheid en onwenselijkheid van een bepaalde manier van *planning* en bepaalt de verschillen tussen bijvoorbeeld de Rijnlandse wereld en de Angelsaksische.

In de Angelsaksische wereld is het gebruikelijker dan in Rijnlands Europa dat grote multinationals, vanuit hun CSR beleid, een rol spelen in het openbare leven, bijvoorbeeld vanuit sponsoring van universiteiten of musea (Mulcahy & Carsten, 2003). Hoewel dit ook in Europa plaatsvindt, zien velen dit als een typische eigenschap van de Angelsaksische wereld, die niet gangbaar is (en misschien ook als minder wenselijk wordt gezien) in de Europese praktijk. Of dit op termijn in Europa als wenselijker zal worden gezien valt nu niet te zeggen. Wel kan gesteld worden dat een samenleving die gestoeld is op marktgeoriënteerde ordeningsprincipes, ook op het vlak van stedelijke planning, meer ruimte biedt aan (kennisintensieve) bedrijven om een actieve rol te spelen in gebiedsontwikkeling. Het draagvlak hiervoor is groter in de Angelsaksische wereld, waarbij Europese landen zoals Nederland pas recenter de beweging gemaakt hebben naar een planningsysteem wat deze ruimte biedt. Omdat planningscultuur diepgeworteld is in historische, maatschappelijke en culturele kenmerken van een regio, zou de doorontwikkeling van die planningscultuur ook een afgeleide moeten zijn van bepaalde cultureel-maatschappelijke ontwikkelingen. Daarmee lijkt er in de Nederlandse samenleving nu meer draagvlak te zijn voor de betrokkenheid van bedrijven in stedelijke ontwikkeling en zou dat ook van toepassing moeten zijn op kennisintensieve bedrijven.

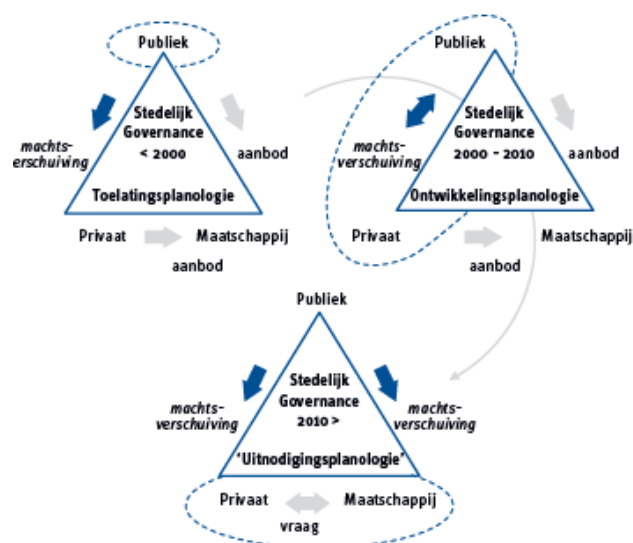
2.3.3 Planologische context

De institutionele planologische context is een vormende externe conditie op basis waarvan sturing wordt gegeven aan ruimtelijke ontwikkeling, stedelijke ontwikkeling, gebiedsontwikkeling en vastgoedontwikkeling, gevoed vanuit een cultureel maatschappelijke opvatting. Daarmee vormen ze ook een externe conditie voor bedrijven die op basis van deze context keuzes maken ten aanzien van hun gedrag in stedelijke ontwikkelingsopgaven. Regelgeving en instrumentarium zijn hierin leidend. Deze ruimtelijk-planologische principes verschillen eveneens tussen de Angelsaksische en Rijnlandse praktijk, zo laat Heurkens zien (2012).

Ruimtelijke Aspecten	Nederland	Engeland
Planning systeem	Napoleontisch	Brits
	Gecodificeerd recht	Common law
	Franse revolutie als oorsprong	Feodale oorsprong
	Grondwet	geen Grondwet
	Abstracte rechtsprincipes (basis)	'Law-making as we go'
	Beperkte rol rechterlijke macht	Rechters als wetgevers
Ruimtelijke ordening	Bindend bestemmingsplan	Geen bindend bestemmingsplan
	Limitatief-imperatief stelsel	Belang 'material considerations'
	Rechtszekerheid	Grote discretionaire bevoegdheid / focus op flexibiliteit
	Toelatingsplanologie	Onderhandelingsplanologie
	Actief grondbeleid	Faciliterend grondbeleid

Tabel 3 Vergelijking Nederlandse en Engelse ruimtelijk-planologische principes (Buitenlaar, 2011, geciteerd in Heurkens, 2012).

Het Nederlandse planningsysteem leunt op Napoleontisch gecodificeerde wetgeving en leunt op een grondwet met abstracte principes en een gelimiteerde rol voor rechters. Ruimtelijke ordening in Nederland is publiekrechtelijk geborgd via het bestemmingsplan, wat een bindend kader is binnen een systeem gericht op juridische zekerheid voor partijen. Het wordt gecategoriseerd als toelatingsplanologie gebaseerd op een samenhangend model van hiërarchisch gecoördineerde planvorming (Heurkens, 2012).



Figuur 9 Veranderend speelveld van stedelijke governance (Heurkens, 2012)

Recent zijn er in de praktijk discussies gaande waarbij begrippen als uitnodigingsplanologie en coalitieplanologie gebruikt worden. Die discussies en veranderingen voltrekken zich tegen de achtergrond van veranderende maatschappelijke behoeften en politiek-economische inzichten. Door de decennia heen hebben zich een aantal veranderingen voor gedaan in de Nederlandse planningspraktijk

waarbij het primaat van ruimtelijke investeringen en beslissingen langzaam verschoven zijn van overheid (*toelatingsplanologie*), naar overheid-markt (*ontwikkelingsplanologie*), naar markt-maatschappij (*uitnodigingsplanologie*) (zie figuur 8) (Heurkens, 2012, p. 40).

Ook binnen de huidige transformatie van het omgevingsrecht zien we die elementen terug. Daarin zoekt de wetgever naar een balans tussen zelf sturen en ruimte bieden aan maatschappelijk (privaat) initiatief. Dat gebeurt door het stelsel te vereenvoudigen, wetgeving en regels samen te voegen en meer verantwoordelijkheden te beleggen bij initiatiefnemers. Daarnaast streeft het ernaar omgevingsrecht inzichtelijker te maken, integraler te kijken naar de ruimtelijke opgave (of leefomgeving), maatwerk mogelijk te maken en snellere en betere besluitvorming te creëren (Informatiepunt Leefomgeving, 2021). Die opzet zoekt naar een nieuwe balans tussen de Nederlandse planningspraktijk tot nu toe en principes die geleend worden vanuit de Angelsaksische context.

Tegen de achtergrond van deze ontwikkelingen is de huidige vraag-gestuurde vorm van gebiedsontwikkeling te plaatsen; private en particuliere partijen sturen de ontwikkeling en publieke partijen faciliteren deze initiatieven. Ondanks dat dit een relevante tendens is blijft het nog onduidelijk of uitnodigingsplanologie een structurele 'nieuwe' vorm van stedelijke ontwikkeling is (Heurkens, 2012; p.40). Dat komt enerzijds omdat er naast 'uitnodigingsplanologie' in de Nederlandse ontwikkelpraktijk ook nog altijd sprake is van de andere twee planologische tradities, maar ook vanwege de steeds luidere roep om meer overheidsregie in de ruimtelijke ordening van Nederland (van Dinter, 2021). Het blijkt ook uit de aanstelling van een nieuw ministerie voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening in kabinet Rutte IV (Baggerman, 2022). Terugkijkend vinden sommigen dat de decentralisatie van de ruimtelijke ordening in Nederland onverstandig was in het licht van de grote ontwikkel- en transitieopgaven die op dit moment aan de orde zijn (Gebiedsontwikkeling.nu, 2020).

“Er heerste een gevoel van: dit land is wel zo ongeveer af. Er moest misschien nog ergens een stukje spoor of een weg bij, maar de belangrijkste keuzes waren wel gemaakt. Op die golf is het beleid gedecentraliseerd.”

(Verdaas op Gebiedsontwikkeling.nu, 2020)

2.4 Sturing op gebiedsontwikkeling

Het doel van dit hoofdstuk is om inzicht te geven in de wijze waarop sturen op stedelijke ontwikkeling concreet vorm krijgt. Daarbij is er speciale aandacht voor de rol die private partijen spelen in het stedelijke ontwikkelingsproces, met daarbij ook aandacht voor het relatief nieuwe fenomeen van 'bedrijfsgestuurde gebiedsontwikkeling'. Hiertoe wordt eerst ingezoomd op het fenomeen van de stedelijke ontwikkelingsmarkt, daarna wordt er ingezoomd op sturing op de stedelijke ontwikkelingsmarkt. Als laatste volgt een duiding van privaatgestuurde gebiedsontwikkeling waarbij ingezoomd wordt op de wijze waarop bedrijven kunnen (mee)sturen op gebiedsontwikkeling, meer specifiek kennisintensieve bedrijven. Daarbij wordt ook ingegaan op hoe overheden deze markt vormgeven en welke sturingsinstrumenten zij tot hun beschikking hebben.

Bedrijven hebben interne overwegingen om een rol te spelen in stedelijke ontwikkeling. Opgaven vanuit vestigingsklimaat en open innovatie, financiële argumenten, CSR en samenvallende lokale opgaven kunnen voor bedrijven condities vormen om bedrijfsdoelstellingen via hun bedrijfsstrategie te realiseren in stedelijke ontwikkelingsopgaven. Bedrijven hebben middelen, of kunnen over middelen beschikken, om die rol te pakken. Overheden hebben eveneens doelen maar beschikken niet altijd over (alle) middelen om deze direct te bereiken. Dat wordt grotendeels bepaald door (institutionele) financieel-economische en planologische kenmerken die voortkomen uit cultureel-maatschappelijke opvattingen. Om private en publieke doelstellingen te kunnen bereiken zal er een vergaande samenwerking tussen beide moeten ontstaan die niet altijd even gemakkelijk af te bakenen is (Adams & Tiesdell, 2010).

Voor Nederland geldt dat er een lange traditie is van particulier initiatief op de stedelijke ontwikkelingsmarkt. Hoewel er in de naoorlogse periode een tijd aanbreekt van sterke overheidsdominantie, die samenvalt met de opbouw van de bekende Europese verzorgingsstaten, zien we vanaf de jaren '90 een ruimtelijke planning die steeds meer marktkenmerken heeft. De overheid geeft de markt veel ruimte en doet zelf een stapje terug. Woningbouwcorporaties worden verzelfstandigd, particulier woningbezit wordt verder gestimuleerd. De eerste grote publiek-private samenwerkingen komen zo tot stand.

Bij de start van de 21^e eeuw hebben deze mechanismes geleid tot een woningtekort aan de onderkant van de markt, wat ook nu in 2021 nog (erger) het geval is. Het heeft zich vertaald in forse prijsstijgingen. Hiervoor zijn meerdere oorzaken aan te wijzen maar feit dat er sprake is van een woningmarkt of vastgoedmarkt is daarbij wel een onderliggende constante. Het maakt het lastig voor startende huishoudens om hun plek te veroveren op de woningmarkt. Ondanks dat de overheid de woningmarkt als *markt* beschouwt wil zij wel een steeds actievere rol spelen in gebiedsontwikkelingen. Daarbij staat samenwerking voorop, in het samenspel tussen private, publieke en particuliere partijen (de Zeeuw, 2018). In Nederland is er sprake van een stedelijke ontwikkelingsmarkt en daarop is bewust gestuurd vanaf de jaren '90, als onderdeel van (neo)liberaal denken gebaseerd op Angelsaksische principes. Sturing geven aan stedelijke ontwikkeling die gebaseerd is op marktprincipes vraagt allereerst om een begrip van hoe markten functioneren.

2.4.1 Het vormgeven van markten

Vastgoedmarkten staan centraal in de wijze waarop gebiedsontwikkelingen worden gevormd en zich ontwikkelen door de tijd (Adams & Tiesdell, 2013). Om de interne en externe condities te begrijpen waarbinnen markten gestalte krijgen, moeten we ook een begrip hebben van hoe de markt zélf vorm krijgt. Er zijn verschillende economische stromingen die dit proberen te beschrijven.

Adams & Tiesdell (2013) onderscheiden twee hoofdstromingen binnen de economie die een duiding en begrip geven aan 'markten'. In de stroming van *mainstream economics* wordt er met name gekeken naar de *market outcomes*, waarbij markten vooral worden opgevat als construct waarbinnen vraag en aanbod bij elkaar komen. De stroming houdt zich vooral met de uitkomst bezig en minder met het proces dat die uitkomst produceert. Daarin maken marktactoren vooral keuzes op basis van prijsprikkels die in de markt aanwezig zijn. Het veronderstelt daarbij een soort van perfecte marktomstandigheden, zoals transparantie, toegankelijkheid, informatie en aanwezigheid van concurrentie, maar het gaat niet of minder in op andere elementen die bepalend zijn voor het gedrag van marktactoren, zoals politieke, sociale, juridische of culturele elementen.

De andere economische stroming wordt *political economy of institutionalism* genoemd en kijkt breder naar de context waarbinnen markten functioneren, zoals het gedrag van instituties en individuen tegen de politieke, culturele, sociale en juridische achtergrond. Daarmee verschaft het een omvattender denkraam waarmee gekeken kan worden naar het gedrag van marktactoren, bijvoorbeeld op de stedelijke ontwikkelingsmarkt. Actoren (individueen, bedrijven, overheden of anderszins) in dit proces hebben allemaal hun eigen motieven, middelen, beperkingen en doelen maar zijn tegelijkertijd – en dat is heel relevant – op verschillende wijzen met elkaar verbonden. Daarmee sluit het aan op het concept van *structuration*, waarbij het *structural framework* voor stedelijke ontwikkeling kennis, informatie, kapitaal, grond, arbeidskrachten etc. is, die door actoren kunnen worden ingezet om hun ontwikkelstrategie op te baseren. Op basis van hun kennis van het stedelijke ontwikkelingsproces waarin zij opereren en de drijfveren en doelen (en het gedrag) van de andere actoren op de stedelijke ontwikkelingsmarkt waarmee ze te maken hebben of waarmee ze concurreren, zullen actoren hun strategie zo formuleren dat zij hun doelen kunnen bereiken.

Omdat alle actoren in zekere zin macht, autonomie en middelen hebben en omdat er conflicten zullen optreden, verschil van mening zal zijn en partijen een eigen belang te dienen hebben, zullen zij op diverse wijzen met elkaar gaan interacteren. De partijen zullen gaan onderhandelen, samenwerken, allianties vormen, etc., met en tegen elkaar, gericht op het bereiken van hun individuele doelstellingen. Wanneer we dit afzetten tegen *mainstream economics* en *political economy of institutionalism*, dan wordt helder dat het stedelijk ontwikkelingsproces niet slecht een rationele marktuitsluitkomst is, maar dat het, zoals *political economy of institutionalism* ook beschrijft, een zeer sociaal proces is waarbij het karakter van actoren, sociale vaardigheden en culturele perspectieven zeer relevant is voor de uitkomst van het proces (Adams & Tiesdell, 2010). Daarmee biedt het een helder raamwerk waarmee in de breedte gekeken kan worden naar stedelijke ontwikkelingsprocessen en de relatie tussen de verschillende actoren (publiek en

privaat) en hun gedag. Hieruit volgt dat planners marktactoren zijn die vorm geven aan het functioneren van de stedelijke ontwikkelingsmarkt.

De doorontwikkeling van planning en ruimtelijke ordening naar de stedelijke ontwikkelingsmarkt, vraagt om een nieuwe planningspraktijk waarin de nadruk wordt gelegd op *spatial governance*, naast *spatial planning*. Het doel van planning, namelijk het vormgeven en opleveren van nieuwe aantrekkelijke stedelijke milieus, kan alleen nog worden bereikt door de integratie van investeringsplannen aan publieke en private zijde. Dat vraagt om coördinatie en regie, vandaar *spatial governance*, naast de klassieke benadering van *spatial planning* (Adams & Tiesdell, 2010). Omdat het merendeel van de stedelijke ontwikkelingsprojecten in het Westen bekostigd zijn vanuit private bronnen, is het steeds relevanter dat planners kennis en begrip hebben van hoe vastgoedmarkten het ontwikkelingsproces beïnvloeden. Voor planners is deze rolverandering soms lastig te accepteren omdat zij ernaar neigen zichzelf te zien “*at the centre of action, controlling or reining in other actors*” (Adams & Tiesdell, 2010, p. 188). Toch is dat wel wat er nodig is in de hedendaagse planningsopzet: planning draait om het bereiken van resultaten en daarvoor is het managen van relaties tussen deelnemende actoren cruciaal, juist ook tussen publiek en privaat.

Adams & Tiesdell (2010) stellen dat planners zichzelf moeten zien als *market actors*, die feitelijk continu bezig met het vormgeven van grond en vastgoedmarkten. Daarmee zijn zij een zeer relevant vormgevend element van die desbetreffende markten. Planners die doorhebben dat zij die rol spelen, zullen ontdekken dat er veel meer sturing mogelijk is door in te zetten op ‘*plan-shaped markets*’. Een goed begrip van planningsinstrumentarium is hiervoor noodzakelijk. Daar waar in de Rijnlandse wereld samenwerking tussen private en publieke spelers in het stedelijke ontwikkelingsproces voorop staat, daar is dat in de Angelsaksische wereld anders. Die wordt gekenmerkt door een strikte demarcatie in taken en verantwoordelijkheden. Hoe dan ook blijft de beschikbaarheid en mogelijke inzet van instrumenten gelijk, maar zegt het veel over de planningscultuur waarbinnen ze worden ingezet (Heurkens, 2009).

2.4.2 Sturen op de stedelijke ontwikkelingsmarkt

De gebieds- en vastgoedontwikkelingsmarkt is een sociaal construct. Daaruit is af te leiden dat zij dus gevormd kan worden door menselijk ingrijpen en handeling. Het vormgeven van markten met als doel ze economisch efficiënter te maken, sociaal rechtvaardiger en ecologisch duurzamer dan ze zouden zijn geweest zonder bijsturing, is dus integraal onderdeel van het vormgeven van de stedelijke ontwikkelingsmarkt. Het is een middel om vorm te geven aan inclusieve prettige plekken (Adams & Tiesdell, 2013, p. 39)

Sturen op de stedelijke ontwikkelingsmarkt omvat vele facetten en instrumenten. Vanuit die brede contextuele benadering is door Adams & Tiesdell (2005) een typologie van sturingsinstrumenten opgesteld. Daarbij is er gekeken naar de rol van sociale relaties, het stedelijke ontwikkelingsproces, de context van planning en actoren en planningsinstrumentarium naast de meer klassieke facetten van overheidsinterventies en de (compensatie van) marktfalen. Op basis hiervan komen zij tot vier typen van planningsinstrumenten:

- *Market shaping*
- *Market regulation*
- *Market stimulation*
- *Capacity building*

Deze vier typen zullen hier achtereenvolgens worden toegelicht.

Planning Instrument	Type Instrumenten	Voorbeeld
Vormen (Kaderstellen Beleidsmatig) (creëren van gebiedspotenties)	• Ruimtelijke (bovenplanse) ontwikkelingsplannen en investeringen • Publiekrechtelijke plannen en beslissingen (deel)gemeente • Beleidsplannen en -nota's	• Besluit tot aanleg infrastructuur of groenvoorzieningen • Bestemmingsplan, beheers-verordening, projectbesluit • Stadsvisie, Woonvisie
Reguleren (Kaderstellen Wettelijk) (afbakenen van gebiedspotenties)	• Kaders bovengemeentelijke overheden en -organen • Regulering via contracten of (bilaterale) overeenkomsten	• Structuurvisies, algemene regels, verordeningen, wet- en regelgeving • Convenanten, regionale afspraken
Stimuleren (Initiëren) (vergroten van gebiedspotenties)	• Financiële of fiscale maatregelen/prikkels • Risicodragende overheidsinterventie.	• Subsidies of kortingen (bijv. op grondprijzen) • Actieve verwerving, investering, of deelname in samenwerking.
Faciliteren (Activeren) (verkennen van gebiedspotenties)	• Actor-netwerk relaties • Sociaal kapitaal	• Arena's/netwerken voor interactie • Samenwerkingsverbanden/partnerships (Bewerking van) Adams et al. (2005)

Figuur 10 Type planningsinstrumenten (Verheul & Daamen, 2017)

Market shaping (richtinggevend, of vormend)

Dit heeft betrekking op de formele kaders die aanwezig zijn, gericht op het creëren van gebiedspotenties. Ze vormen de harde context waarbinnen transacties plaatsvinden. Het gaat dan onder andere over (vastgestelde) beleidsplannen, ontwikkelvisie, publiekrechtelijke overeenkomsten, ontwikkelingsplannen en investeringen.

Market regulation (reguleren, kaderstellend)

Dit zijn de kaders die de gebiedspotenties afbakenen: beleidskaders of juridische kaders van hogere overheden, zoals provincie of Rijk. Dat geldt ook voor privaatrechtelijke afspraken en overeenkomsten. Voorbeelden zijn structuurvisies, verordeningen of convenanten, aanbestedingen.

Stimulation (stimuleren en initiëren)

Hierbij gaat het over het vergroten van de gebiedspotenties. Dat kan door financiële of fiscale maatregelen of prikkels. Risicodragende overheidsparticipatie en investeringen horen daar ook bij. Dit alles kan vormgegeven worden door het geven van subsidies, kortingen of actieve verwervingen, investeringen of deelname in een samenwerking.

Capacity building (faciliteren)

Capacity building is gericht op het verkennen van de gebiedspotenties. Daarvoor is het nodig om zicht te hebben op het netwerk van actoren en het aanwezige sociaal en cultureel kapitaal. Op basis hiervan kan actief gewerkt worden aan de ontwikkeling van

'arena's' waar actoren elkaar treffen, de ontwikkeling van samenwerkingsverbanden en partnerships. Het is feitelijk de zachte kan van gebiedsontwikkeling.

De juridische context is het overkoepelende gegeven en is sterk sturend voor de handelingen en transacties tussen en met actoren. Speciale aandacht moet echter uitgaan naar de planvorming zelf. Het plan (een ontwikkelvisie, een omgevingsplan, etc.) kan gezien worden als het sterkst sturende instrument voor de stedelijke ontwikkelingsmarkt. Dat is name het geval waar de keuzes en beslissingen van de een afhankelijk zijn van de keuzes van anderen: met andere woorden, daar waar keuzes van elkaar afhankelijk zijn. Daarmee verschaft een ruimtelijk plan vooral informatie. Een ruimtelijk plan heeft drie primaire doelstellingen gericht op informatieverstrekking en risicoreductie. Ten eerste laat een ruimtelijk plan zien wat waar in een gebied staat te gebeuren: het verstrekt daarmee informatie over de (toekomstige) waarde van een kavel of deelgebied of de impact op de omgeving. Die informatie kan door een eigenaar gebruikt worden in te maken keuzes en afwegingen. Ten tweede maakt het duidelijk wat het bevoegd gezag – de overheid – van plan is te doen ten aanzien van infrastructuur of publieke voorzieningen. Ten derde verschaft het informatie over wat wel/niet toegestaan is op welke plek, bijvoorbeeld type programma, dichtheid, bouwhoogtes etc.. Al de hier genoemde aspecten zullen een zeer sterk sturende werking hebben naar marktactoren en de keuzes en beslissingen die zij zullen nemen (Tiesdell & Allmendinger, 2005).

Om een markt goed te laten functioneren is het nodig dat de betrokken actoren elkaar op gestructureerde wijze ontmoeten. Het faciliteren van dit proces, wat door Tiesdell & Allmendinger (2005) onder '*capacity building*' wordt benoemd, gaat over de relatie actor-netwerk en kan actief gestimuleerd worden. Hoewel er in de transactiekosten theorie vanuit wordt gegaan dat netwerkorganisaties vanzelf ontstaan wanneer dat de kosten voor iedereen die betrokken is zijn verlaagd, wil dat niet zeggen dat dit altijd vanzelfsprekend gebeurt. In dat geval is het verstandig dat een derde partij hiertoe het initiatief neemt om daarmee te sturen op de gewenste marktuitskomsten. Een voorbeeld kan zijn een derde organisatie die actief partijen bij elkaar brengt die belang hebben bij de ontwikkeling van een stedelijk gebied. Wanneer men hierin slaagt kan dat ertoe leiden dat er sterkere relaties ontstaan, met dito vertrouwen en respect, wat een positieve uitwerking heeft op de gewenste doelstellingen (Tiesdell & Allmendinger, 2005).

Verheul en Daamen (2017) maken de vertaalslag van het werk van Tiesdell & Allmendinger (2005) naar de Nederlandse praktijk. Daarmee plaatsen ze het sturingsinstrumentarium in de context van de doorontwikkeling van de Nederlandse planningssituatie die steeds meer kenmerken vanuit de Angelsaksische wereld overneemt. Tegelijkertijd constateren zij dat een deel van het instrumentarium wat in de Angelsaksische wereld voorhanden is juridisch niet mogelijk is in Nederland. Dat neemt niet weg dat er inspiratie uit ontleend kan worden voor ontwikkeling van het Nederlands planningsinstrumentarium.

2.4.3 Privaatgestuurde gebiedsontwikkeling

Stedelijke ontwikkeling is doorgaans markt gestructureerd. Er zijn verschillende spelers aanwezig in de stedelijke ontwikkelingsarena. Met name in de Angelsaksische wereld zien we het fenomeen van private sector-led stedelijke ontwikkeling terug, waar private partijen de *lead* hebben in de totstandkoming van een gebiedsontwikkeling (Heurkens, 2018). Ook in Nederland heeft de Rijksoverheid steeds meer bevoegdheden op ruimtelijk gebied gedelegeerd naar de markt en samenleving. Dit heeft een stedelijke ontwikkelingspraktijk opgeleverd die kan worden gekarakteriseerd als 'private-led' (Heurkens, 2012). In deze planningspraktijk nemen private partijen nadrukkelijk de *lead* en zijn publieke partijen aan zet om dit proces te faciliteren, gericht op de totstandkoming van stedelijke ontwikkelingen. Hierbij kunnen partijen gebruik maken van het instrumentarium wat door Adams & Allemendiger (2005) is geduid. Ondanks dat dit een wijdverbreide praktijk lijkt te zijn is het fenomeen *private-led urban development* nog maar beperkt onderzocht (Heurkens, 2018).

Privaat-gestuurde stedelijke ontwikkeling is een vorm van publiek-private samenwerking (PPS), een fenomeen dat zijn intrede deed in de jaren '80 van de vorige eeuw en wat gericht was op het ontlokken van marktbetrokkenheid bij het realiseren van publieke doelstellingen. PPS'en bleken als snel een geschikte vorm te zijn voor lokale overheden om met ontwikkelende partijen uitvoering te geven aan gebiedsontwikkelingen. Er zijn vele vormen van PPS'en en de inzet ervan hangt af van de fase van een stedelijke ontwikkelingsopgave. In een PPS kan zowel de private partij als de publieke partij in de *lead* zijn, afhankelijk van de afspraken die hierover zijn gemaakt. PPS wordt juridisch gezien geclassificeerd als een 'concessie', en wordt internationaal veelal toegepast op infrastructuurprojecten en vastgoedopgaven. Varianten zijn DBFM (*design-built-finance-maintain*) of DBF (*design-built-finance-operate*) (Heurkens, 2018).

Heurkens (2012) ziet een toegenomen interesse in het westen om gebiedsontwikkelingen aan te gaan op basis van zo'n concessiemodel. Het biedt kansen voor publieke planningsorganisaties om financiële risico's te mitigeren en tegelijkertijd eisen te stellen aan de ontwikkeling. Voor private partijen biedt het kansen om een grotere rol aan te nemen in complexe stedelijke projecten en daarmee meer invloed te hebben op financiële haalbaarheid en het ontwerp gedurende het proces van ontwikkeling en realisatie (Heurkens, 2018). Heurkens (2018) onderscheidt vier type spelers binnen de categorie van privaatgestuurde gebiedsontwikkeling; ontwikkelaar-gestuurd, belegger-gestuurd, particulier/gemeenschap-gestuurd en bedrijf-gestuurde gebiedsontwikkeling (zie figuur 1, p.18).

Ontwikkelaar-gestuurd

Ontwikkelaars zijn de traditionele private partij op de stedelijke ontwikkelingsmarkt. Ze kopen grond aan om vastgoedprojecten op te realiseren, die vervolgens verkocht worden aan particulieren of beleggers. Ze kunnen direct verbonden zijn aan banken, investeerders, bouwbedrijven of zijn onafhankelijk.

Belegger-gestuurd

Beleggers, of investeerders, behoren ook tot de traditionele partijen op de stedelijke ontwikkelingsmarkt. Dit kunnen institutionele beleggers zijn, investeringsbanken of ontwikkelende beleggers. Doorgaans koopt een belegger vastgoed van een ontwikkelaar om dit vervolgens te verhuren, gericht op een redelijk rendement en het spreiden van

risico's. Hun rol als *leader* in stedelijke ontwikkeling kan groter worden wanneer ze direct voor hun eigen portfolio ontwikkelen.

Particulier/gemeenschap-gestuurd

Gemeenschaps- of particulier gestuurde gebiedsontwikkeling wordt gezien als niet-traditioneel omdat de betrokkenen doorgaans geen expertise hebben van vastgoedontwikkeling. Een motief kan zijn dat burgers hun directe leefomgeving willen verbeteren en hiervoor de handen ineenslaan. Het kan ook financieel gemotiveerd zijn, wanneer burgers of een groepje van burgers bedenkt samen op te treden als ontwikkelaar in hun omgeving, met als doel het behalen van een financieel rendement.

Bedrijfs-gestuurd

Bedrijven worden eveneens beschouwd als niet-traditionele spelers op de stedelijke ontwikkelingsmarkt omdat dit niet hun core-business betreft, tenzij het private ontwikkelaars betreft. Toch begeven sommige multinationals zich op de stedelijke ontwikkelingsmarkt. Dat doen ze soms omdat ze in de operationele fase een afzetmarkt voor hun producten zien en soms vanuit strategische overwegingen, gekoppeld aan hun bedrijfsstrategie (Potters, 2015). Bedrijven zouden een grotere rol kunnen spelen op de stedelijke ontwikkelingsmarkt wanneer zij besluiten hun kernactiviteiten uit te breiden met vastgoed of wanneer zij dit koppelen aan hun bedrijfsstrategie (Heurkens, 2018; de Wit & Meyer, 2010).

Bedrijven hebben altijd een rol gespeeld in stedelijke ontwikkeling en lijken dat ook nu nog te blijven doen (vande Putte, 2016). Multinationals hebben zich vroeger in Nederland bezig gehouden met (sociale) woningbouw en maatschappelijke voorzieningen (zie o.a. Philips, DSM). Er zijn voorbeelden bekend waarbij technische bedrijven zoals Siemens, IBM en Cisco zich ook bezig houden met stedelijke planning (Potter, 2015). Dit houdt verband met hun core-business en inzet in bijvoorbeeld *smart cities*. Ook IKEA en Tata Steel houden zich bezig met stedelijke ontwikkeling, gekoppeld aan de bedrijfsstrategie die zij hanteren. Potter (2015) stelt dan ook dat bedrijven kunnen worden gezien als nieuwe spelers op de stedelijke ontwikkelingsmarkt. Potter & Heurkens (2015) geven op basis van deze inzichten aan dat er twee type bedrijven hun intrede doen op de stedelijke ontwikkelingsmarkt; 'ontwikkellende multinationals' en 'technologische partners'. De eerste categorie betreft multinationals die buiten hun kernactiviteit om besluiten te gaan sturen en deelnemen in stedelijke ontwikkeling, gericht op lange termijn waardeontwikkeling. De andere groep ziet een afzetmarkt vanuit hun core-business voor zich in stedelijke ontwikkeling (Heurkens, 2018).

Adams & Tiesdell (2013) laten zien dat vastgoedmarkten centraal staan in hoe gebiedsontwikkelingen tot stand komen. Die markt kan actief worden vormgegeven en ze laten zien hoe dat kan en wat daarbij komt kijken. Een markt is in principe vrij toegankelijk voor partijen die eraan willen deelnemen. Kennisintensieve bedrijven hebben die mogelijkheid ook en er valt waar te nemen dat ze dat soms ook doen, mits dit aansluit bij voor hen bedrijfsstrategische overwegingen.

2.5 Conclusie theoretisch deel

Wereldwijde trends leiden tot veranderingen die bedrijven en overheden direct raken. Bedrijven en overheden proberen een toekomststrategie te baseren op deze megatrends. Onder invloed van technologische trends en globalisering zijn kennisintensieve steeds afhankelijker van het vermogen wat ze hebben om te innoveren. Veel bedrijven zetten daarom in op een bedrijfsstrategie van open innovatie, als middel om hun lange termijn verdienmodel overeind te houden en te verbeteren.

Een juiste bedrijfsstrategie is voor bedrijven cruciaal om hun (lange termijn) doelstellingen te behalen. Strategie is per definitie complex en omgeven met onzekerheden. Dat is zo omdat strategie gaat over het maken van keuzes vandaag in het licht van de toekomst, die nog ongewis is (de Wit & Meyer, 2010). Zelf blijven sturen op de te volgen strategie is belangrijk, maar deze strategie zal altijd sterk worden beïnvloed door onverwachte externe invloeden. Voor kennisintensieve bedrijven geldt dat, mits zij een strategie nastreven waarin innovatie centraal staat, zij alle factoren zullen moeten beschouwen die hieraan bijdragen, om deze vervolgens te incorporeren in hun bedrijfsstrategie (Deleri, 2015). Het actief participeren en investeren in stedelijke ontwikkeling kan daarmee betekenisvol worden voor kennisintensieve bedrijven.

Er zijn grofweg vier condities waaronder kennisintensieve bedrijven besluiten om deze actieve rol aan te nemen.

Ten eerste weten kennisintensieve bedrijven dat open innovatie bijdraagt aan het innovatief vermogen van het bedrijf. Daarom clusteren ze samen (Magdaniel, 2016). De ontwikkeling van stedelijke interactiemilieus is hierin een wijze strategie die aansluit bij veranderende behoeftes van kenniswerkers. Kenniswerkers willen steeds vaker in een stedelijke gemengde omgeving werken met de voorzieningen die daarbij horen. Overheden zetten eveneens in op een strategie die de ontwikkeling van dit type gebieden beoogt (REOS, 2015).

Ten tweede speelt CSR een steeds belangrijkere rol in de bedrijfsstrategie van bedrijven. Bedrijven worden hierop aangesproken en zien in dat het kan bijdragen aan hun doelstellingen, mits het past in hun bedrijfsstrategie. Kennisintensieve bedrijven hebben baat bij een strategische inzet van hun CSR beleid (Bernal-Conesa et al., 2017). Het verbetert het innovatief vermogen van de organisaties en daarmee de concurrentiekracht (Vilanova, Lozano, & Arenasa, 2009). Via een begrip van brede welvaart wordt invulling gegeven aan een strategische manier van kijken naar samenwerking tussen markt en overheid met als doel het verbeteren van welzijn én concurrentiekracht. Kennisintensieve bedrijven zouden vanuit hun *corporate social agenda* moeten onderzoeken of zij een rol kunnen spelen op de stedelijke ontwikkelingsmarkt die tevens bijdraagt aan hun primaire bedrijfsdoelstellingen en/of strategie. Dat kunnen eenvoudige zaken zijn: betaalbare woningbouw wanneer er krapte is op een regionale woningmarkt die inwoners van de stad raakt maar ook belemmerend werkt voor het aantrekken van nieuwe medewerkers die zich nog moeten vestigen in een regio. Of door te participeren in de transformatie van binnenstedelijke terreinen waar een interactiemilieu tot stand kan komen en waarvan tevens 'de hele stad' profiteert.

Bedrijven die historisch gezien regionaal geworteld zijn, zijn vaak ook direct verbonden aan zo'n transformatieopgave. Bijvoorbeeld omdat het voormalige fabrieken of fabrieksterreinen betreft. In dat geval valt een bedrijfsbelang en een stedelijk belang gemakkelijk samen. Bedrijven functioneren immers niet als eiland in de steden waarin ze gevestigd zijn maar zijn voor hun functioneren in hoge mate afhankelijk van die stedelijke context.

Wanneer bedrijven er voor kiezen een rol aan te nemen op de stedelijke ontwikkelingsmarkt dan doen zij dat op basis van een door henzelf gekozen bedrijfsstrategie. Die bedrijven opereren in een financieel-economische, planologische en cultureel-maatschappelijke context. In het overgrote deel van de wereld, ook in Nederland, is onder invloed van Angelsaksisch denken sprake van een stedelijke ontwikkelingsmarkt. Dat wordt mogelijk gemaakt door een set aan juridisch-planologische kaders, voortkomend uit de cultureel-maatschappelijke lokale context en past in het financieel-economisch paradigma van de Angelsaksische wereld waarvan de kenmerken steeds vaker ook in de Rijnlandse wereld gehanteerd worden.

In dit neoliberale denken wordt de markt als oplossing gezien voor het organiseren van tal van publieke opgaven, waaronder stedelijke ontwikkeling. Die markt komt tot stand door gedrag van actoren aan publieke en private zijde. Planners gedragen zich daarbij steeds meer als marktactoren, waarbij ze een rol hebben in het vormgeven van de condities waaronder de markt tot stand komt en kan functioneren (Heurkens, Adams, & Hobma, 2015).

Daarbij zetten ze in op een vorm van uitnodigingsplanologie, waarbij zij met name bezig zijn met het vormgeven van condities waaronder private partijen hun rol kunnen pakken, bijvoorbeeld in de ontwikkeling van vastgoed of gebieden. Hiermee treedt er een verschuiving op in de balans markt-overheid en begeven private partijen zich steeds meer op terreinen die voorheen als publiek werden beschouwd of ervaren. Dat was ook de intentie bij de verandering van koers die is ingezet vanaf de jaren '80-'90. Aan die verandering moet de samenleving soms wennen. Ook leidt het tot weerstand. Dat is bijvoorbeeld het geval bij *privately owned public places*, waarbij private partijen de ontwikkeling, het beheer en de controle van openbare ruimte voor hun rekening nemen.

Uiteindelijk heeft alles te maken met macht- en waardenverschuivingen, binnen terreinen die klassiek gezien diep verweven zijn met het sociale en economische leven van mensen in een land of regio. Daarmee ligt het ook voor de hand dat er altijd bijsturing zal zijn op deze mechanismen, juist vanwege deze diepe verwevenheid met de samenleving. Die zal namelijk uiteindelijk oordelen over de wenselijkheid ervan. Concreter: de optelsom van overtuigingen van mensen in een land leidt tot verandering van wetgeving of beleid via het democratisch proces. En wanneer een samenleving niet langer achter een bepaalde visie staat dan zal ze dat bijsturen via politieke wegen. De recente heropleving van de ruimtelijke ordening en volkshuisvesting na de Tweede Kamerverkiezingen van 2021 maken dat heel concreet zichtbaar. Schijnbaar werd er geoordeeld dat te weinig overheid op die thema's niet langer wenselijk was. Los van de vraag of dit terecht is vond er wel bijsturing plaats.

Neoliberalisme is een economische stroming waarin de markt als middel wordt gezien om tot prijsvorming te komen op basis van vraag en aanbod. Dat principe wordt ook toegepast op stedelijke ontwikkeling. Planning en management van stedelijke gebieden is altijd vormgegeven vanuit een mix van staat-markt relaties én samenleving.

De stedelijke ontwikkelingsmarkt is een bijzondere markt; traag, kapitaalintensief, sterk gereguleerd. Daarmee kan het niet altijd even snel inspelen op maatschappelijke behoeftes. Het is wellicht om die reden dat er direct naar de overheid gekeken wordt op het moment dat er te weinig aanbod is en de prijsvorming er niet in slaagt iedereen te bedienen die vraag heeft. Het neoliberalisme ligt daarbij nogal eens onder vuur wanneer het de beloftes van een efficiëntere marktordening en prijsvorming niet waar kan maken.

Stedelijke ontwikkeling wordt actief vormgegeven als markt. Dat trekt nieuwe partijen aan: naast bekende partijen op de stedelijke ontwikkelingsmarkt, zoals ontwikkelaars of beleggers, zien we ook steeds meer initiatief vanuit burgers, gemeenschappen of bedrijven. Deze bedrijven hebben vastgoedontwikkeling niet als kerntaak maar lijken er belang in te zien een rol te pakken in stedelijke ontwikkeling. De rol van planner verandert tegen deze achtergrond: volgens Tiedell & Allmendinger (2005) worden planners marktactoren die vorm geven aan het functioneren van de stedelijke ontwikkelingsmarkt. Om te sturen op de stedelijke ontwikkelingsmarkt zetten planners, maar ook private partijen, een scala aan sturingsinstrumenten in. Dat heeft tot doel om zekerheden naar de markt te bieden en partijen gestructureerd bij elkaar te laten komen onder duidelijke voorwaarden. Ook het verleiden van partijen om deel te nemen aan dit proces is hier onderdeel van.

Ook in de Nederlandse context is er sprake van sturing vanuit een instrumentenmix om het spel tussen overheden en marktpartijen goed op de wagen te krijgen. Nu marktpartijen steeds vaker in de lead zijn in stedelijke ontwikkelingen wordt het kunnen beheersen van dit instrumentarium relevanter. Zeker wanneer het vanuit beleidsmatig perspectief wenselijk wordt geacht dat bepaalde kapitaalkrachtige partijen in de samenleving, zoals institutionele beleggers en pensioenfondsen, een rol gaan spelen in de stedelijke ontwikkelingsmarkt, vraagt het om bewustzijn van hoe een markt functioneert en hoe hierop te sturen is. Dat is van toepassing op alle vier de type spelers die Heurkens (2018) onderscheidt. Bedrijven hebben altijd een rol gespeeld in stedelijke ontwikkeling. Er zijn recente voorbeelden waarin kennisintensieve bedrijven die rol ook pakken. Een strategie om die partijen mee te krijgen in stedelijke ontwikkelingsopgaven kan gebaseerd zijn op het werk van Adams & Allmendinger (2005). Naast het hebben van kennis van de stedelijke ontwikkelingsmarkt en het beschikbare instrumentarium, geldt hier ook dat partijen - overheid en kennisintensieve bedrijven - het vermogen moeten hebben om hun strategische (investerings-)agenda's te bundelen.

2.6 Case studies: internationale quick scans

In zowel hoofdstuk 2 als hoofdstuk 3 wordt casuïstiek besproken en geanalyseerd. Hoofdstuk 2 is gebaseerd op literatuurverkenning en maakt daarnaast gebruik van secundaire openbare bronnen (nieuwsartikelen, publicaties, jaarverslagen en dergelijke) om empirische gegevens over de (inter)nationale cases bij elkaar te brengen. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op een drietal cases in de Nederlandse praktijk.

De cases zijn geselecteerd aan de hand van de volgende kenmerken met de volgende redenen:

- Er is sprake van een **spreiding** in de institutionele context van deze cases. De cases in hoofdstuk 2 liggen buiten Europa en bevinden zich in een andere institutionele context dan de Nederlandse / Europese. Daardoor krijgen we zicht op een enkele extreme voorbeelden van kennisintensieve bedrijven die heel actief sturen op stedelijke ontwikkelingsprojecten. Tevens krijgen we zicht op uiteenlopende externe variabelen in uiteenlopende institutionele contexten;
- De cases in hoofdstuk drie zijn gesitueerd in **Nederland** met de bijbehorende Nederlandse institutionele context. De inzichten die zijn opgedaan in de uiteenlopende internationale cases vormen een denkkader waarmee naar de Nederlandse praktijk kan worden gekeken: tonen bedrijven in Nederland soortgelijk gedrag? En wat voor institutionele elementen komen juist hier nadrukkelijk naar voren?
- In de totstandkoming van het onderzochte project is een **kennisintensief bedrijf** betrokken: zij hebben een actieve rol in de ontwikkeling.
- Bij voorkeur is het project onderdeel van een **brede stedelijke ontwikkeling**. In dat geval wordt inzichtelijker hoe breed of smal de betrokkenheid van het desbetreffende bedrijf bij die ontwikkeling is.
- De ontwikkeling is gelegen in **stedelijk gebied**.

Op basis van deze kenmerken zijn de volgende cases geselecteerd die in hoofdstuk 2.6 en hoofdstuk 3 zijn beschreven.

	Hoofdstuk 2.6				Hoofdstuk 3		
Geografische spreiding, locatie	Google City Toronto, Canada	Ox Horn Campus Dongguan, China	Samsung City Seoul, Zuid- Korea	Downtown West San Jose, California, VS	Booking. com Amsterdam	DSM Maastricht	ASML Campus Veldhoven
Betrokken kennisintensief bedrijf	Google	Huawei	Samsung	Google	Booking. com	DSM	ASML
Sector	IT	Tech	Tech	IT	IT	Life Science	Tech
Gebieds-ontwikkeling	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja

Bij het analyseren van de cases gaat het met name om de uitwerking van de volgende twee deelvragen.

3. *Op welke wijze **sturen** kennisintensieve bedrijven op stedelijke interactiemilieus?*
4. *Hoe zien kennisintensieve bedrijven hun **rol, verantwoordelijkheid en betrokkenheid** in (binnen)stedelijke interactiemilieus?*

Om een beter begrip te ontwikkelen over de rol die bedrijven spelen in de ontwikkeling van stedelijke gebieden, campussen of gebouwen, zijn er een aantal case studies uitgevoerd aan de hand van het conceptueel kader zoals beschreven in hoofdstuk 1. De conclusies die hieruit voortkomen zullen beschrijvend van aard zijn, en beschrijven de verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende cases.

Quick scan case opzet

Het conceptuele raamwerk beschrijft de relatie tussen de interne variabelen van een bedrijf, in relatie tot de institutionele context waarin het bedrijf opereert, met een beschrijving van hun rol in deze stedelijke ontwikkelingen. Aan de hand hiervan wordt bekeken hoe dit zich vertaalt naar sturing in de stedelijke ontwikkelingspraktijk.

Aan de zijde van de interne variabelen van een bedrijf zien we een aantal variabelen die verklarend kunnen zijn voor hun handelen: wat is het CSR beleid van het desbetreffende bedrijf; welke overwegingen vanuit vestigingsklimaat zijn er voor het desbetreffende beleid; wat is de historische rol en betrokkenheid van het bedrijf in de regio; is stedelijke ontwikkeling gekoppeld aan hun core business? In de *quick scans* wordt gezocht naar verklaringen aan de hand van deze variabelen.

Daarnaast moet verkend worden tegen welke economische, planologische en maatschappelijke achtergrond de bedrijfskeuzes gemaakt worden. Aan de hand hiervan kan geduoid worden hoe de sturing vorm krijgt: ontwikkelen, risicodragend participeren en exploiteren, vastgoedafname of anderszins (zie hoofdstuk 1.8 onderzoeksoptzet).

De quick scans zijn uitgevoerd op basis van literatuurstudie en door gebruik te maken van openbare bronnen. De cases zijn geselecteerd omdat de betrokken bedrijven direct betrokken zijn in de ontwikkeling van deze stedelijke gebieden of gebouwen. Omdat het internationale cases betreft en er gebruik moet worden gemaakt van online bronnen, is de diepgang en validiteit van de quick scans beperkt - ook ingegeven door de beperkte beschikbare onderzoekstijd. Desondanks geeft het een interessant beeld van hoe toonaangevende internationaal opererende bedrijven eisen stellen aan de omgeving waar zij gevestigd zijn en welke rol zij daarin voor zichzelf zien.

De kenmerken uit het conceptueel model zijn vertaald in een schematisch model waarin de interne en externe variabelen én sturingskenmerken van een casus helder inzichtelijk gepresenteerd kunnen worden. Dat vergroot de inzichtelijkheid in de kenmerken van een case en vergemakkelijkt de onderlinge vergelijkbaarheid ervan. Per interne variabele is op een schaal van 5 bolletjes aangegeven hoe zwaar dat kenmerk naar voren komt in de onderzochte case. Per externe variabele is op een schaal van eveneens 5 bolletjes

aangegeven in welke mate die variabelen ondersteunend waren aan de totstandkoming van het project. De duiding en weergave betreft een inschatting van de onderzoeker op basis van de resultaten van de quick scan. Daarnaast wordt steeds aangegeven hoe vergaand en divers de rol van het betrokken bedrijf was in de totstandkoming van het project.

[case]

Interne variabelen	Externe variabelen
Vestigingsklimaat ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Economisch ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Regionale binding ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Planologisch ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
CSR ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Maatschappelijk ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Business Opportunity's ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	



Bouwen



Bedenken



Eigendom



Exploiteren



Beïnvloeden

Sturing

2.6.1 Google City (Sidewalk Labs), Toronto

Het bedrijf: Alphabet / Sidewalk Labs (Google)

Google is een Amerikaans, wereldwijd opererend, toonaangevend kennisintensief bedrijf dat gespecialiseerd is in internet gerelateerde diensten en producten. Daarbij gaat het over advertentietechnieken, zoektechnieken, *cloud* diensten, software en hardware. Google is opgericht in 1998. Na een reorganisatie in 2015 is Google opgegaan in Alphabet en is de zoekmachine Google voortaan eigendom van dat bedrijf. Google.com is de meest bezochte website ter wereld. Het hoofdkantoor van Google ("Googleplex") staat in Mountain View, California in de Verenigde Staten. Google is sinds 2004 beursgenoteerd. Sidewalk lab is een dochteronderneming van Alphabet (Newman in Town, 2018). Sidewalk Labs is een *urban planning and infrastructure* bedrijf. Het doel van Sidewalk Labs is om Stedelijke infrastructuur te verbeteren door technologische oplossingen, en problemen op te lossen zoals betaalbaarheid, efficiëntie van transport en energiegebruik (Rosenfield, 2015).

Het project: Google City (Sidewalk Labs), Toronto

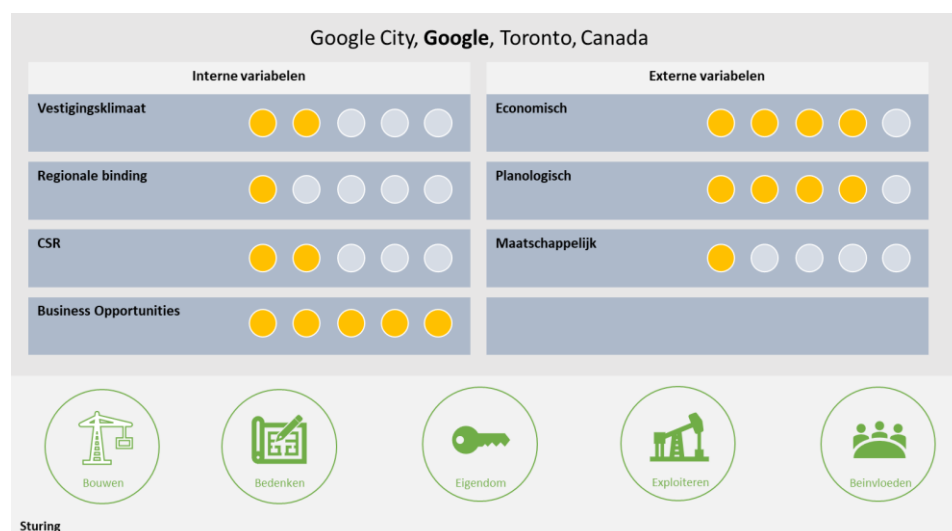


Afbeelding 1 Artist Impression Google City

Aan Toronto's oostelijke waterfront, ruim een kilometer van het centrum, ligt een 12 hectare groot gebied dat bekend zou komen te staan als Quayside. Hier zou het voorbeeld van een slimme stedelijke ontwikkeling komen; Alphabet zou met een eigen ontwikkelmaatschappij (Sidewalk Labs) een nieuwe moderne stadswijk ontwikkelen. Het gebied is grotendeels eigendom van de Waterfront Toronto (WT), een ontwikkelmaatschappij die eigendom is van de Canadese overheid, de provincie Ontario en de stad Toronto. Doelstelling is de revitalisatie van dit gebied. Toen bekend werd gemaakt dat Sidewalk Labs de officiële innovatie en funding partner werd voor de ontwikkeling van dit gebied leidde dat tot wereldwijde aandacht voor Quayside. De 12 hectare zou slechts het begin zijn van de herontwikkeling van het totale gebied van 800 hectare (Goodman & Powles, 2019).

Toronto's Waterfront moest het slimste stadsdeel van Toronto te worden, met alle kenmerken die daar bij zouden horen: zelfrijdende auto's, sensoren die data genereren, ondergrondse afvalsystemen, smart grids, energie-opwekkende huizen, bezorgdrones en meer. Het stadsdeel zou het voorbeeld moeten zijn van een plek waar de digitale wereld en de fysieke wereld in elkaar overlopen. In totaal ging het over een gebied van zo'n 800 hectare, waar 40.000 mensen zouden moeten komen te wonen en 40.000 mensen zouden gaan werken. "80.000 Consumenten die zich bewegen in een gebied dat volledig is ontwikkeld en wordt gecontroleerd door een bedrijf dat gespecialiseerd is in het bouwen van softwareplatforms en zijn geld verdient met het genereren en verwerken van enorme hoeveelheden data plus het verkopen van advertenties aan zijn gebruikers" (Newman in Town, 2018). Het project faalde uiteindelijk en is nooit gerealiseerd. Officieel vanwege economisch onzekere omstandigheden door de Covid-19 crisis. De forse maatschappelijke weerstand wordt echter door velen als daadwerkelijke reden gezien (The Guardian, 2020).

Analyse



In Google City staat het genereren van data centraal, de levensader van het bedrijf Alphabet omdat het de drijvende kracht is achter hun business model gericht op het verkopen van advertenties. Er wordt op een nieuwe manier gezocht naar het creëren van economische waarde, waarbij de stad een platform is waarin de fysieke en digitale wereld bij elkaar komen. Hoewel Google's bedrijfsstrategie in beginsel gefocust was op de zoekmachine, het succes ervan maakt dat het tegenwoordig op veel meer terreinen actief is. Bedrijfsdiversificatie kan gezien worden als de kern van Alphabets strategie, wat vertaald is in haar bedrijfsstrategie (Dudovskiy, 2017):

1. Bedrijfsdiversificatie
2. Acquisitie
3. Winstmaximalisatie door de ontwikkeling van een gesloten ecosysteem

Alphabet heeft betrokkenheid in een zeer diverse set aan bedrijven in haar portfolio (van anti-mug producten, tot zelfrijdende auto's en rookalarmen). Het concurrentievoordeel wat ze hiermee behalen is primair het *'first-mover'*-voordeel (Dudovskiy, 2017).

De belangrijkste drijfveer achter de betrokkenheid van Sidewalk Labs in Quayside is data. Er is geen bedrijf dat ambitieuzer is in het verkennen van *"data flows and seeking to create and dominate networks of information than Google"* (Goodman & Powles, 2019). Daarmee is de participatie van Sidewalk Labs voor Google vooral een middel om aan de diversificatiestrategie te voldoen, met een primair bedrijfsstrategisch, commercieel belang. Quayside was een testcase voor de ontwikkeling van een smart city in de visie van Google. We kunnen de betrokkenheid van Google in Quayside dan ook vooral verklaren vanuit een bedrijfsmatig, commercieel motief.

Er is in de planvorming veel aandacht voor relevante maatschappelijke thema's rondom betaalbaarheid (40-50%) en duurzaamheidsambities. Die zijn echter niet direct gekoppeld aan het CSR beleid van Google maar komen voort uit planinhoudelijke opvattingen (Koetsier, 2020). Ook was Google voornemens haar Canadese hoofdkwartier te vestigen in de Quayside ontwikkeling. Daarmee zou Quayside een aanjager zijn geweest voor de versterking van de aanwezigheid van Google in Canada. Het lijkt er niet op dat overwegingen vanuit vestigingsklimaat primair verklaren waarom Google zich wilde vestigen in Quayside, al is wel helder dat Google ernaar streefde hier een onderscheidend en interessant werkmilieu beschikbaar te hebben (Koetsier, 2020). De regionale binding lijkt eveneens geen primaire verklaring voor Google's interesse in Quayside, hoewel zij wel uitbreiden in Toronto en de Quayside ontwikkeling hierin een rol zou spelen.

Externe variabelen

De beoogde Sidewalk Labs-ontwikkeling op Toronto's Waterfront was voorgesteld tegen de achtergrond van de wens van Canada en Toronto om hun kenniseconomie een impuls te geven door in te zetten op technologie en innovatie. Het diende daarmee primair een economisch belang. De betrokkenheid van één van de grootste techbedrijven ter wereld was daarvoor het uithangbord van de Waterfront ontwikkeling, als slimme en innovatieve ontwikkeling. Er werd om die redenen door betrokken overheden bewust gestuurd op de Quayside ontwikkeling met betrokkenheid van Google. Justin Trudeau (premier Canada) spande zich hier persoonlijk voor in (Goodman & Powles, 2019).

"Help make Toronto a global urban innovation hub." (Koetsier, 2020)

De planningspraktijk in Canada is onderdeel van de Angelsaksische praktijk, de praktijk van stedelijke ontwikkeling die de facto wordt gezien als een markt die zich grotendeels zelf organiseert. Er was sprake van een ontwikkelentiteit die eigendom was van de drie betrokken overheidslagen in Canada. Die ontwikkelentiteit zat echter krap bij kas en werd aangesproken op de in ogen van sommigen trage voortgang in de ontwikkeling van

het Waterfront. Die werd door sommigen verklaard door de gebrekkige beschikbaarheid van publieke middelen voor ingrepen die nodig waren, zoals het milieuproblemen en hoogwaterbescherming (Goodman & Powles, 2019). Alphabet-Sidewalk was een ideale, kapitaalcrachtige partner, die versnelling bracht in het proces van ontwikkeling. Hun betrokkenheid werd echter ook door velen met argusogen bekeken. Zet dit de stedelijke ontwikkelingspraktijk op zijn kop, zoals eerder AirBnB, Uber e.d. disruptieve impact hadden op gevestigde markten? Ook waren er zorgen met betrekking tot publieke waarden en privacy.

Het project werd in 2020 abrupt gestopt, midden in de Covid-19 pandemie. Economische onzekerheden zouden daaraan ten grondslag liggen. Er was toen echter al een langere periode van forse maatschappelijke protesten achter de rug, die betrekking hadden op privacyvraagstukken en fiscale ongenoegens richting Google's dochter Sidewalk Labs. Door velen, juist ook uit de tech scene, werd de betrokkenheid van Google bij de herontwikkeling van het Waterfront gezien als een regelrechte aanval op publieke waarden, ten gunste van "*surveillance capitalism*". Daarmee werd gedoeld op de ongebreidelde mogelijkheden voor Google om ongehinderd data in het gebied te verzamelen (The Guardian, 2021). De ontwikkeling van de Quayside door Sidewalk Labs zou een enorm nieuw potentieel aan data hebben opgeleverd, op basis waarvan tal van nieuwe toepassingen mogelijk zouden zijn. Het is in de kern ook de reden van de forse weerstand tegen het project. Geheimzinnigheid over de gemaakte afspraken tussen Sidewalk Labs en betrokken overheden voedde het wantrouwen tegen het project. Basale vragen over eigendomsrechten van grond, infrastructuur en private diensten werden niet beantwoord. Dat kwam ook tot uiting in de sturingsopzet, waarbij Sidewalk Labs grote autonomie had en de stad Toronto achter de feiten en ontwikkelingen aanliep (Goodman & Powles, 2019). Het falen van dit project is een les voor toekomstige stedelijke ontwikkelingsprojecten waarbij de motieven van het betrokken technologie bedrijf onduidelijk zijn of blijven.

Sidewalk Labs' betrokkenheid bij de Quayside ontwikkeling kwam voort uit een openbare tender van de publieke ontwikkelmaatschappij *Waterfront Toronto*. Het blijkt dat Sidewalks zowel de rol van ontwikkelaar, planner, technologiespecialist als verkoper van diensten zou zijn in de ontwikkeling. Exacte afspraken zijn nooit helder geworden omdat de overeenkomsten nooit openbaar zijn gemaakt.

2.6.2 Samsung Digital Valley

Het bedrijf: Samsung

Samsung is veel meer dan een smartphone of televisiefabrikant. Samsung wordt gezien als een *chaebol*, een Zuid-Koreaanse versie van een conglomeraat (een groot bedrijf met verschillende divisies die niet met elkaar in verband staan). Samsung is een onderdeel van Samsung Group dat uit vele onderdelen bestaat. Naast het maken en ontwikkelen van elektronica (Samsung Electronics), is het bedrijf tevens een groot bouwbedrijf (Samsung Engineering) en scheepsbouwer (Samsung Heavy Industries).



Afbeelding 2 Samsung Digital City

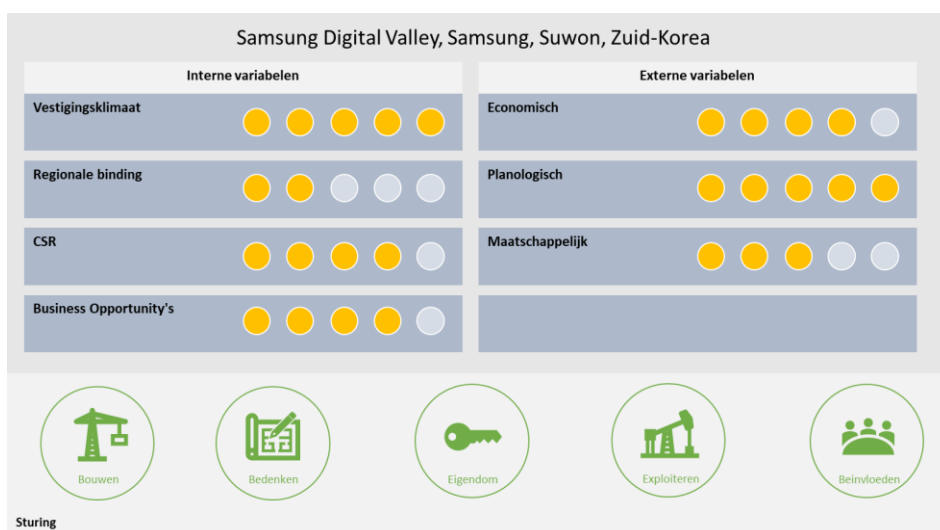
Het project: Samsung Digital Valley

Dertig kilometer ten zuiden van Seoul ligt Samsung Digital Valley. Digital Valley ligt administratief in drie steden (Suwon, Yongin en Hwasung) maar feitelijk is het hele gebied ruimtelijk gezien aan elkaar gegroeid. Samsung Digital Valley bestaat uit verschillende onderdelen die Samsung zelf heeft ontwikkeld, waaronder Samsung Digital City en Samsung Nano City. In Samsung Digital Valley vind je eigen ziekenhuizen, kinderopvang, restaurants, bussystemen en sportfaciliteiten zoals basketbalvelden, voetbalvelden en badmintonfaciliteiten. Er zijn 650 hobbyclubs en 490 sportclubs actief (!). Daarnaast zijn hier de vele kantoren en fabrieken van de verschillende Samsung bedrijven gevestigd. Samsung Digital City faciliteert vooral product en procesinnovatie in een creatieve setting. Samsung Electronics is hier gevestigd, inclusief de R&D tak en de maakindustrie complexen (naast Suwon, ook in Yongin en Hwasung) (Colantonio, Burdett, & Rode, 2014).



Afbeelding 3 Maquette van Samsung Digital City. Hier werken 32.000 mensen.

Analyse



Interne variabelen

Samsung is een Aziatisch bedrijf met Japanse (koloniale) wortels. Dat is bepalend voor de cultuur van de organisatie en bedrijfsstrategie die ze volgen. Samsung hanteert een strategie van diversificatie, wat deels verklaart waarom zij ook stedelijke ontwikkeling als een markt zien waarop ze actief kunnen zijn en waar combinaties mogelijk zijn met andere bedrijfsonderdelen (Khanna, Song, & Lee, 2011). Er is sprake van een sterke relatie met de Koreaanse overheid, die op haar beurt betrokkenheid van Samsung verlangt op een aantal maatschappelijke thema's (Stribos, 2014). Die vult Samsung om allerlei redenen sterk in, onder andere, voortkomend uit haar CSR doelen, gericht op goed werkgeverschap en tevens gericht op het versterken van haar positie als bedrijf gekoppeld aan een sterk vestigingsklimaat (Colantonio, Burdett, & Rode, 2014). De

omvang en het diverse karakter van Samsung maakt dat ze op vrijwel ieder thema *kunnen* acteren als daar een reden toe is.

De steden waarin Samsung opereerde beschikten niet over de randvoorwaarden voor een creatief of innovatief milieu. Daarom startte Samsung zelf met de ontwikkeling ervan (in Suwon, Yongin en Hwasung). Dat hing ook samen met de bedrijfsstrategie van Samsung, waarbij nieuwe pijlers voor groei werden aangewezen en waarvoor de benodigde voorzieningen georganiseerd moesten worden – zoals onderzoekscentra. De Samsung Digital Valley is de R&D basis voor Samsung waar alle onderzoeksinstituten zijn gevestigd. Alle locaties in de genoemde steden maken onderdeel uit van hetzelfde functionele IT cluster. Geografisch liggen de locaties slechts een paar kilometer uit elkaar (Colantonio, Burdett, & Rode, 2014).

Samsung Electronics streeft een industriële clusterstrategie na en Samsung Digital City en Samsung Nano City spelen daarin de hoofdrol. Samsung Digital City in Suwon verbindt en combineert de verschillende onderdelen uit Samsung's IT industrie in een creatieve setting, met name gericht op product- en procesinnovatie. Het Samsung Nano City project doet dit voor de semiconductor tak van Samsung Electronics (Colantonio, Burdett, & Rode, 2014). Samsungs rol in Samsung Digital Valley moet in de eerste plaats begrepen worden vanuit bedrijfsstrategische belangen, waarbij zij zelf een optimaal vestigingsklimaat proberen te ontwikkelen.



Afbeelding 4 Samsung Nano City

Ten tweede vinden we drijfveren die voortkomen uit de beperkte Koreaanse verzorgingsstaat op vrijwel alle terreinen, van inkomen, tot gezondheidszorg en publieke voorzieningen. Samsung voorziet in vrijwel al deze voorzieningen en haar CSR beleid is hieraan gekoppeld. Die ruimhartigheid maakt Samsung voor velen tot een aantrekkelijke en betrouwbare werkgever (Straus, 2018). Naast de diensten die Samsung verzorgt op het terrein van sociale zekerheid, is Samsung ook betrokken bij de ontwikkeling van Samsung Digital Valley zelf: recreatie, gastenverblijven, medische faciliteiten, bars en restaurants.

Stedelijke ontwikkeling is voor Samsung onderdeel van haar bedrijfsstrategie. Ze is in Zuid-Korea een belangrijke speler in stedelijke ontwikkeling op een breed scala aan projecten: van woongebouwen, civiele infrastructuur, overheids- en publieke gebouwen tot fabrieken en commerciële centra (Straus, 2018). Samsung ziet in de combinatie van technologie en stedelijke ontwikkeling een *business opportunity*. Samsung heeft 300 mensen in dienst die onderzoek doen naar kansen tussen technologie en stedelijke infrastructuur. Inmiddels heeft Samsung de ambitie een relevante speler te worden op de stedelijke ontwikkelingsmarkt, waarin ze zichzelf zien als een *total solution provider* op alle terreinen van het ontwikkelproces: planning, design, financieren, bouwen en exploitatie. De verbinding met technologie is uiteraard aanwezig, waarbij data wordt gezien als de belangrijkste bouwsteen om tot deze gelaagde, holistische, stedelijke ontwikkeling te komen (Stribos, 2014). Samsung Digital Valley is niet ontwikkeld vanuit een lokale ruimtelijke opgave waar Samsung betrokkenheid in heeft maar dient om de groei van het bedrijf te faciliteren.

Externe variabelen

Samsung wordt vaak aangehaald als voorbeeld van de succesvolle economische transformatie die vanaf de jaren 1960 in gang is gezet door de Koreaanse overheid. Deze economische transformatie was gericht op het versterken van high tech sector in de breedte, en ook, specifiek, op semiconductoren (Straus, 2018). De doorontwikkeling van Samsung tot high tech bedrijf werd op alle mogelijke manieren aangemoedigd (Colantonio, Burdett, & Rode, 2014). De ontwikkeling van Samsung Digital Valley past hierin. De Samsung Digital Valley heeft behoorlijk veel impact op de nationale economie van Zuid-Korea, die van Seoul en de regio. Er werken zo'n 65.000 mensen voor Samsung en daarnaast zijn er nog zo'n 10.000 mensen werkzaam bij toeleveranciers die met Samsung verbonden zijn (Colantonio, Burdett, & Rode, 2014).

Om te begrijpen waarom Samsung een rol speelt in stedelijke ontwikkeling, moeten we kijken naar Zuid Korea, wat een van de dichtstbevolkte landen ter wereld is. Vandaag de dag wonen er meer dan 50 miljoen mensen. De Koreaanse overheid leunt sterk op betrokkenheid van de Koreaanse conglomeraten voor maatschappelijke opgaven zoals stedelijke ontwikkeling en infrastructuur, naast sociale zaken. De overheid was zich er al vroeg van bewust dat zij niet instaat was de huisvesting en bijbehorende voorzieningen goed geregeld te krijgen. Het is om die reden dat zij vanaf de jaren '90 met bijpassend ruimtelijk planologisch instrumentarium Koreaanse bedrijven ertoe probeerde aan te zetten een rol te gaan spelen in vastgoed- en infrastructuurontwikkeling – vooral door het uitgeven van grote overheidstenders (Stribos, 2014). Samsung raakte hierdoor direct betrokken, waarbij het voor hen niet alleen ging om het behalen van winst, maar ook om het inzetten en toepassen van technologische kennis waarover zij beschikte. Vanuit dit perspectief is het logisch dat Samsung de belangrijkste speler is in de ontwikkeling van Samsung Digital Valley. Er lijkt op basis van de (beperkte) beschikbare bronnen geen sprake van grote maatschappelijke weerstand tegen de dominante rol van Samsung in de ontwikkeling van Samsung Digital Valley. Eerder lijkt er waardering voor de rol die het bedrijf speelt (Straus, 2018).

Samsung treedt in ontwikkelingsproces van Samsung Digital Valley op als bouwer, ontwikkelaar, eigenaar en exploitant. Ook is er sprake van nauwe samenwerking tussen Samsung en de Koreaanse overheid.

2.6.3 Ox Horn Campus, Huawei

Het bedrijf

Huawei is een leidende, wereldwijd opererende, ICT dienstverlener en producent. Sinds 2012 is Huawei de grootste netwerkkapitaalproducent ter wereld. Huawei is opgericht in 1987 door Ren Zhengfei, een voormalig ingenieur uit het Volksbevrijdingsleger. Huawei richtte zich aanvankelijk op de ontwikkeling van telefoon *switches*, maar heeft sindsdien haar werkzaamheden uitgebreid naar het aanleggen van complete telecommunicatienetwerken, het verzorgen van het complete onderhoud en beheer van dergelijke systemen en het ontwikkelen van producten voor de consumentenmarkt – zoals telefoons (Nolan, 2014). Waar Huawei zich tot het jaar 2000 vooral op de interne Chinese markt richtte, richtte zij zich vanaf die periode nadrukkelijk op de internationale markt. Huawei heeft wereldwijd met name voet aan de grond gekregen met de ontwikkeling en aanleg van 4G netwerken. Op dit moment voltrekt zich een soortgelijke dynamiek rondom de aanleg van 5G netwerken en is Huawei leidend in het neerzetten van Cloud-infrastructuur. 5G wordt alom gezien als de drager van de nieuwe economie met tal van te verwachten disrupties. Onder andere om die reden ligt Huawei onder een vergrootglas, vanwege veronderstelde veiligheidsrisico's en geopolitieke belangen (Modderkolk, 2021). Huawei's thuishaven is de megastad Shenzhen. Shenzhen is een ideale stad voor het testen van dit 5G netwerk, gekoppeld aan *smart buildings*, nieuwe applicaties en autonome voertuigen (Nolan, 2014).

Het project: Ox Horn Campus Huawei, Dongguan, Shenzhen



Afbeelding 5 De Ox Horn Campus in Europese stijl

Shenzhen kan met recht het epicentrum van de Chinese tech boom worden genoemd (Scarano, 2019). Shenzhen ligt op de Chinese grens met Hong Kong en maakt deel uit van de Pearl River Delta, een stedelijke agglomeratie waar bijna 70 miljoen mensen wonen in een gebied ter grootte van 1/3 van Nederland. Het is op dit moment de grootste stedelijke agglomeratie ter wereld. Huawei is aanwezig op veel plekken in deze

regio. De meest recente toevoeging die Huawei gedaan heeft is de ontwikkeling van de Ox Horn Campus in Dongguan ten noordwesten van Shenzhen. De campus is reeds geopend maar nog niet volledig klaar. Het is een kleine stad op zich, waar op een oppervlakte van 1.4 miljoen vierkante meter zo'n 25.000 medewerkers zijn geacommodeerd in 108 gebouwen. Shenzhen is in zijn verschijningsvorm een typische moderne Chinese stad met veel glazen wolkenkrabbers en neonlicht. De Ox Horn campus is dat zeker niet: het is onderverdeeld in 12 blokken, allemaal gemodelleerd op basis van een bekende Europese stad of gebouw (Scarano, 2019).

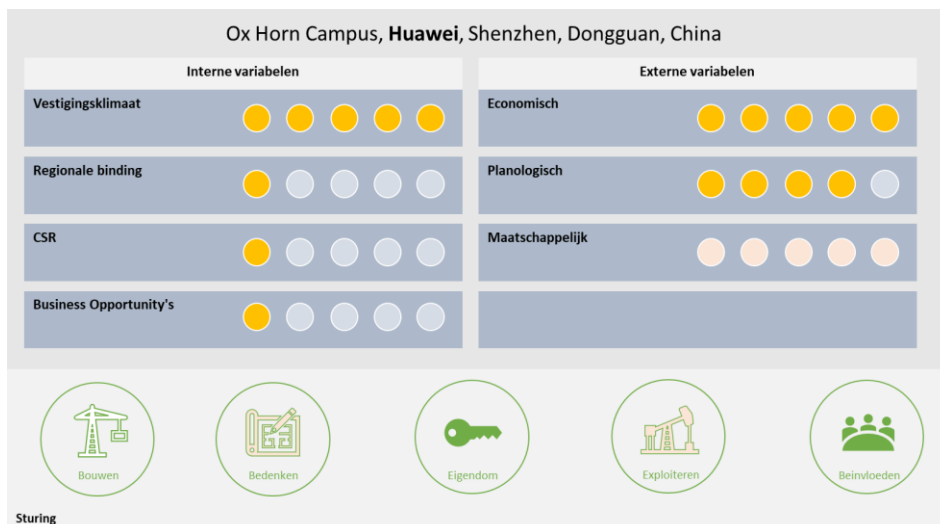


Afbeelding 6 Op de Ox Horn campus rijdt een metro naar Zwitsers model

De 12 deelgebieden zijn onderling verbonden met een op Zwitserland geïnspireerde trein, die Verona, Bologna, Brugge, Oxford, Heidelberg en Parijs met elkaar verbindt. Huawei heeft 1.3 miljard euro in de ontwikkeling van de campus gestoken. Voor de doorsnee Chinees is deze werkomgeving een verademing. "Een prettige werkplek leidt tot betere prestaties, blijkt uit onderzoek", doceert de gids die westerse journalisten rondleidt (Bremmer, 2019). Op de campus zijn 6.200 gesubsidieerde appartementen beschikbaar, bedoeld voor Huawei medewerkers. In ieder van de 12 deelgebieden zijn ook scholen en entertainment voorhanden. Ieder deelgebied heeft verder 2 restaurants, die eveneens gesubsidieerd zijn (McKenna, 2019).

Huawei kocht de gronden waarop Ox Horn ontwikkeld is van de Chinese overheid, tussen 2014 en 2018, in openbare veilingen waar zij vaak de enige bidder waren. Huawei betaalde 10% tot 50% van de gemiddelde prijs voor dergelijke gronden in Dongguan, zo is terug te vinden in het Chinese kadaster. Die kortingen bij elkaar zouden Huawei zo'n 2 miljard dollar bespaard hebben (Yap, 2019).

Analyse



Interne variabelen

Anders dan bij Samsung het geval is, is Huawei geen bedrijf wat naast haar kernactiviteiten een ontwikkeltak heeft. Huawei is in de kern een privaat techbedrijf en dat is bewust zo (Nolan, 2014). Desondanks wordt er veelvuldig melding gemaakt dat Huawei nauwe banden onderhoudt met de Chinese overheid – waar inderdaad op allerlei wijze wel degelijk sprake van is – met name in de vorm van belastingkortingen en goedkope leningen (Yap, 2019). Hoe dan ook; wanneer Huawei een zogenaamde State-Owned-Enterprise zou zijn geweest (SoE: een veel voorkomende rechtsvorm in China), dan zou het gemakkelijker toegang hebben gehad tot mogelijkheden om 'snel geld' te verdienen. Veel Chinese SoE's zijn gediversifieerd waarbij er ook een ontwikkeltak ontstond. Dat leidde af van investeren in hun core-business en verhinderde dat ze de competitie opzochten met hun *global competitors* (Nolan, 2014). Het feit dat Huawei dergelijke mogelijkheden tot investeren in andere zaken dan haar *core business* niet had, dwong haar om te investeren in de ICT markt en internationale markten (Nolan, 2014). De bedrijfsstrategie van Huawei is er eerst en vooral op gericht om een internationale leidende speler te worden.

Huawei heeft veel moeite gedaan om het bedrijf te internationaliseren en een cultuur te creëren die daarbij past. Dat begon bij de ontwikkeling van de eerste campus in Shenzhen eind jaren negentig. De Britse architect Norman Foster was verantwoordelijk voor het geheel, waarbij de individuele gebouwen een internationale sfeer moesten uitstralen. De nieuw Ox Horn campus, die is ontwikkeld in een klassiek Europese stijl, moet juist benadrukken dat Huawei eeuwenoude tradities en ideeën weerspiegelt en dat ze een open venster op het westen hebben (Scarano, 2019). Sinds eind jaren negentig bouwt Huawei in China aan haar eigen ecosysteem van campussen. Die campussen beogen een innovatieve omgeving te creëren voor medewerkers en moeten bijdragen aan het aantrekken en vasthouden van talent. Dit is een leidend motief voor dit

kennisintensieve bedrijf en is onderdeel van de bedrijfsstrategie. De ontwikkeling van deze campussen past bij de eisen van het bedrijf en haar medewerkers ten aanzien van het vestigingsklimaat. Huawei heeft campussen in 10 Chinese steden, waarvan de grootste gelegen zijn in Shenzhen en Dongguan. De campussen zijn feitelijk kleine steden die volledig zelfvoorzienend zijn, inclusief woongebouwen en voorzieningen (Huawei, 2013). De Ox Horn campus wordt door Huawei ingezet als showcase naar de (westerse) wereld, bedoeld om zorgen weg te nemen die in het westen spelen ten aanzien van privacy en betrokkenheid van de Chinese overheid.



Afbeelding 7 Een replica van het paleis van Versailles

Huawei hanteert een breed scala aan CSR doelstellingen die zij vooral lijkt in te zetten in landen die behoren tot de niet westerse wereld. Veel initiatieven worden ontplooid op het continent Afrika, in het Midden-Oosten, in China zelf maar ook in Griekenland. De thema's waarop Huawei actief is zijn divers; van digitale inclusiviteit, tot veiligheid, duurzaamheid en gezondheid. Het is in het jaarverslag van Huawei niet terug te vinden of zij ook *in kind* bijdragen aan stedelijke opgaven in bijvoorbeeld Shenzhen, anders dan dat zij leverancier zijn van tal van diensten voor infrastructuur en de gebouwde omgeving. Daarbij gaat het met name om de inzet van digitale diensten en producten (Huawei, 2020). De rol die Huawei speelt in de ontwikkeling van Ox Horn is vooral ingegeven door haar eigen groei en behoefte en lijkt minder te maken te hebben met een veronderstelde verantwoordelijkheid naar de regio's toe waarin zij geworteld zijn. Het kan ermee te maken hebben dat de stad pas 30 jaar jong is.

Het lijkt bijvangst voor Huawei dat ze in de Ox Horn campus tevens technologische toepassingen kwijt kan die ze zelf ontwikkeld heeft. Dat is echter niet specifiek voor Ox Horn het geval. Huawei is massief aanwezig in Shenzhen en gebruikt de stad als *test ground* voor tal van 5G toepassingen (in het OV, smart buildings etc.) en dus *business development* (Huawei, 2020). Dit is echter een autonome situatie die niet direct gekoppeld is aan doelen van de Ox Horn campus.

Externe variabelen

De lokale overheid in Shenzhen wordt gezien als een belangrijke speler voor het succesvolle ecosysteem waar Huawei onderdeel van is. Dat is verankerd in de status van Shenzhen als speciale economische zone. In die zone is geen sprake van sterke staatsinvloeden en economische planning, wat elders in China wel het geval is. Dat betekent dat vooral de lokale overheid sterk is in Shenzhen en dat er samen met bedrijven gewerkt is aan nieuwe concepten om economische ontwikkeling mogelijk te maken. De transformatie van Shenzhen, van *low-tech* fabriek naar *global innovation hub*, is sterk gestuurd door overheidsgedreven maatregelen. Dat varieert van subsidies voor opkomende industrieën, tot de bevordering van de ontwikkeling van clusters tot het subsidiëren van huur voor creatieve startups. De *Shenzhen Development and Reform Commission* (SDRC) is hiervoor aan zet en functioneert onder het gezag van de lokale overheid (Chen & Ogan, 2017). Ook in Shenzhen wordt de ontwikkeling van campusmilieus aangemoedigd en gezien als middel om de kenniseconomie te stimuleren.

Het is moeilijk te achterhalen hoe de afspraken tussen overheid en Huawei ten aanzien van de Ox Horn Campus in elkaar zitten. Wel is duidelijk dat er sprake is van bevoordeling en hulp door middel van kortingen, subsidies of anderszins en dat er planologisch gezien letterlijk ruimte wordt gemaakt voor de ruimtevraag die hierbij hoort (Yap, 2019). De bizar snelle groei van de Shenzhen regio leidt op dit moment tot schaarste aan ruimte en nieuwe planologische uitdagingen.

Op grond van de beschikbare openbare bronnen is niet terug te vinden of er maatschappelijk gezien weerstand is in Shenzhen tegen de dominante rol van Huawei. Duidelijk is dat Huawei eigenaar is van de campus en tevens exploitant. Ook is helder dat er nauwe banden zijn met de lokale betrokken overheden. Omdat Huawei zelf geen ontwikkel- of bouwtek heeft is zij dus niet de ontwikkelaar of bouwer van de campus.

2.6.4 Downtown West, Google, San Jose

Het bedrijf

Zie ook 2.6.1 voor de beschrijving van Google als bedrijf. Silicon Valley is de thuisbasis van Google. San José is onderdeel van deze regio, de San Francisco Bay Area.



Afbeelding 8 Een artist impression van Google's Downtown West

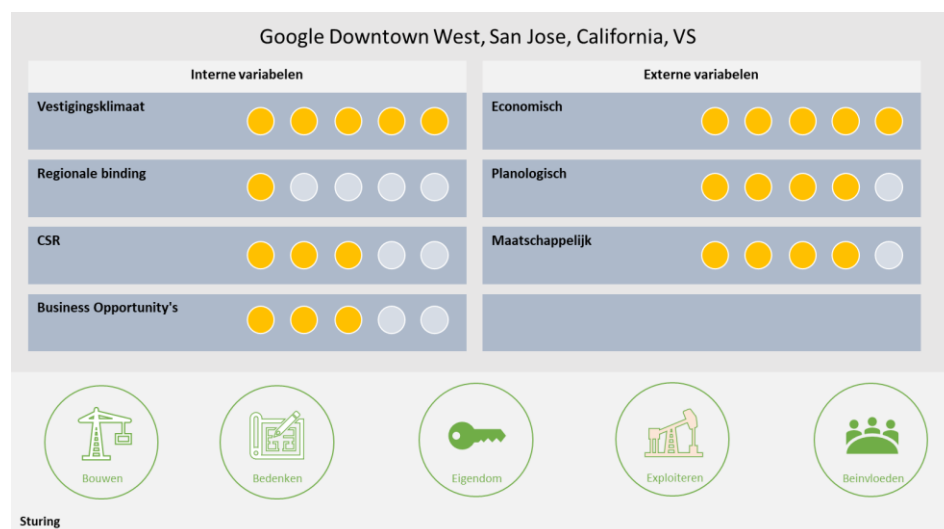
Het project

Google heeft een overeenkomst gesloten met de stad San Jose. Deze stad profiteert van het economisch succes van de regio, maar heeft ook last van de keerzijden van dit succes. In het hart van de stad, naast het centraal station, ligt een gebied van ruim 30 hectare waar Google van plan is een nieuwe, gemengde, hoogstedelijke woon- en werkwijk te realiseren, inclusief winkels en parken. Daarbij zal ze een nieuwe innovatiecampus in het gebied realiseren waar ze zelf intrekt. Google is voornemens meer dan 1 miljard dollar in het project te investeren. Het betreft een eerste stap, waarbij er naar de toekomst toe ruimte is om nog verder uit te breiden (Angst, 2021). De aankondiging van Google om zich in San Jose te vestigen en daarbij een actieve rol aan te nemen in de ontwikkeling van het gebied, leidde tot niet eerder vertoonde investeringen in vastgoed en veel internationale aandacht.

Om het beoogde project te kunnen realiseren heeft Google de gronden van San José aangekocht. Met de ontwikkeling belooft Google 20.000 banen in het gebied te accommoderen, er 3.000-5.000 woningen te realiseren waarvan 25% "betaalbaar". Voor ieders gebruik worden er verder parken en groen aangelegd en wordt er ruimte gereserveerd voor retail, cultuur, kunst, onderwijs, hotel en andere activiteiten. Google heeft hiervoor Heatherwicks Studios ingehuurd – het bureau wat achter de ontwikkeling Kings Cross in London zit. Google stelt een bedrag van 200 mln. dollar beschikbaar ten gunste van tal van maatschappelijke doelen. Als onderdeel van de overeenkomst, richt

Google een “community fund” op, gericht op daklozen, beroepsopleidingen, *displacement* (het proces waarin bestaande bewoners verdreven worden door hoge prijzen e.d.) en het gebrek aan betaalbare huisvesting. Het zijn thema’s die stuk voor stuk gevoelig liggen in de lokale gemeenschap, waar reeds de vrees leeft dat de komst van Google naar San Jose’s Downtown West deze negatieve processen alleen maar verstreken. De sturing op het fonds vindt plaats door een adviescommissie waarin 13 leden uit de gemeenschap zitting hebben. Gedurende de realisatieperiode van het gehele project zullen de door Google toegezegde middelen worden uitgekeerd. Naar verwachting zal dat meer dan 10 jaar duren (Angst, 2021).

Analyse



Interne variabelen

Google heeft een eigen vastgoedontwikkeltak die verantwoordelijke is voor verschillende *mixed-use* ontwikkelingen wereldwijd, waaronder San Jose Downtown West. Google is een enorme speler op de vastgoedmarkt en beheert een portefeuille ter waarde van 40 miljard dollar. De investeringsomvang van projecten die in ontwikkeling zijn bedraagt 21 miljard dollar. Google is de derde grootste grondbezitter in de Bay Area. In dit gebied bezit Google ook vastgoed wat ze tegen gereduceerd tarief doorverhuurt aan haar medewerkers. Hoewel Google het zelf niet van de daken schreeuwt, is vastgoed(ontwikkeling) een kernonderdeel van haar bedrijfsstrategie, wat direct gekoppeld is aan het kunnen uitvoeren van haar primaire opgaven – data centers, goede werklocaties, betaalbaar wonen voor haar medewerkers (Piltch, 2021).

Google is sinds 2016 bezig met het opkopen van eigendommen (vastgoed, gronden) in het gebied wat zij nu gaan ontwikkelen. Daarmee verbinden zij zich definitief aan San Jose. Het is Google’s eerste mixed-use campus. Daarmee geven ze invulling aan hun strategie om niet langer geïsoleerd van de samenleving op afgesloten campussen kantoor te houden. Die trend is breder waarneembaar in Silicon Valley, waar veel tech bedrijven hun *corporate campuses* momenteel inruilen voor binnenstedelijke locaties.

Die keuze is ingegeven door de voorkeuren van millennials die deze bedrijven - en ook Google – proberen te werven. Ook hopen tech bedrijven aan sympathie te winnen door zichtbaarder aanwezig te zijn in de samenleving (Elias, 2020).

Google kiest ervoor zich te vestigen op een stedelijke OV locatie, gelegen aan de (in ontwikkeling zijnde) hogesnelheidslijn die ooit Los Angeles met San Francisco moet verbinden. Millennials geven de voorkeur aan stedelijke milieus waar dynamiek is en iets gebeurt. Daarnaast hebben millennials minder de bereidheid om dagelijks in de file te staan. Duurzaamheid is een ander belangrijk thema waaraan tech bedrijven invulling kunnen geven met de aanwezigheid in stedelijke omgevingen met goede OV voorzieningen (Elias, 2021). Primair om deze redenen ontwikkelt Google Down Town West in San Jose. Het te ontwikkelen gebied en campus is bedoeld om nieuw talent aan te trekken en bestaand talent verbonden te houden aan Google (Weng Yang, 2020). Daarmee stuurt Google actief op het creëren van een vestigingsklimaat dat past bij de doelstellingen van het bedrijf. In de keuzes die in planvorming zijn uitgewerkt wordt vrij compleet aandacht besteed aan maatschappelijke thema's – natuur, klimaat, sociale opgaven, betaalbaar wonen etc. Google werkt die thema's uit omdat ze begrijpt dat de planvorming niet zal slagen zonder hier daadwerkelijk aandacht voor te hebben. De vele tegemoetkomingen die Google doet naar de gemeenschap in San Jose is daarmee onderdeel van het welbegrepen eigenbelang, waarbij Google haar eigen doelstellingen verbindt aan lokale opgaven. Die doelen passen ook in Google's CSR beleid maar zijn eerst en vooral ingegeven vanuit de wens een stedelijk *transit-oriented* milieu te realiseren.

Externe variabelen

San Jose groeide fors na WOII en met name de *dotcom* boom rond 2000, toen software bedrijven zich in San Jose vestigden langs de vele snelwegen. Het revitaliseren van het hart van de stad was een wens die stadsbestuurders al decennia koesterden. De gemeente beoogt het gebied te ontwikkelen als gemengd hoogstedelijk gebied, met innovatieve kantooromgevingen, R&D, duurzame bedrijven en incubator spaces voor high tech startups. Doel is het gebied te profileren als een *hotbed for innovation* (Weng Yang, 2020). De deal met Google geeft nu invulling aan die lang gekoesterde wens. Dat hangt samen met de ontwikkeling van het Downtown Area Station Plan (DSAP), wat samenhangt met OV investeringen in de hele Bay Area.⁶ De interesse van Google is daarin een *game changer*, voor een gebied wat lange tijd niet van de grond kwam (Weng Yang, 2020). San Jose positioneert zichzelf graag als hoofdstad van Silicon Valley en de komst van Google naar Downtown West past naadloos in die strategie. Er wordt door de overheid vooral gestuurd op het koppelen van maatschappelijke opgaven aan de komst van Google. Dat is uitgewerkt in de *Community Benefit Contribution*. Hierin is het financiële rendement (*value capturing*) wat Google kan realiseren in de ontwikkeling van Downtown West vertaald naar een (publieke) onderhandelingsinzet – qua financieel volume als inzet voor een aantal maatschappelijke opgaven (Weng Yang, 2020).

De lokale overheid in de VS leunt sterk op dergelijke overeenkomsten met marktpartijen in gebiedsontwikkelingen. De sturing op de gebiedsontwikkeling komt na ondertekening

⁶ Diridon Station in San Jose ligt aan de spoorlijn San Francisco – Los Angeles die momenteel tot hogesnelheidslijn verbouwd wordt – al is de exacte afloop nog ongewis.
[Why California's bullet train remains a distant dream | California | The Guardian](#)

van de overeenkomst bij de marktpartij te liggen. Dat levert ook nieuwe vragen en zorgen op, zoals privacy, het private karakter en uitsluiting (Weng Yang, 2020). Tegelijkertijd is het zo dat San Jose - tegen de achtergrond van dit planologische model – een vrij omvangrijk pakket met maatschappelijke opgaven heeft weten te realiseren op een manier die in de Nederlandse context niet voorkomt. Google heeft daarbij ogenschijnlijk geleerd van het falen van de Quayside ontwikkeling Toronto en beseft dat ze onder een maatschappelijk vergrootglas ligt. De tegemoetkomingen kunnen ook opgevat worden als een strategie om die risico's te mitigeren.

De komst van Google naar San Jose's Downtown West riep veel weerstand op. Die weerstand werd minder dankzij een proces waarbij Google fors investeerde in het aanhalen van contacten met lokale groeperingen. De manier waarop Google dit proces uiteindelijk uitgevoerd heeft wordt in de VS gezien als de "gouden standaard", nu veel tech bedrijven onder vuur liggen vanwege hun soms verwoestende werking op lokale gemeenschappen (door onbetaalbaarheid, *displacement*) (Elias, How Google won over some of its biggest critics to build a megacampus in San Jose, 2021). Google voerde meer dan 100 *listening sessions* met lokale bewoners. Naar aanleiding daarvan werden de plannen aangepast op zo'n manier dat ze een warm, uitnodigend beeld geven van de te ontwikkelen plek. Een plek waar mensen werken, bewoners, kinderen en creatievelingen samenleven, eten of winkelen. Dat proces, in combinatie met daadwerkelijke financiële investeringen zoals vastgelegd in de *Community Benefit Contribution*, leidde ertoe dat de gemeenteraad van San Jose uiteindelijk unaniem akkoord ging met de ontwikkelingen.

2.7 Discussie op basis van 4 internationale cases

In paragraaf 2.2 is uiteengezet dat bedrijven overwegend vier redenen hebben om een rol te spelen in stedelijke ontwikkeling. Ten eerste is er het vestigingsklimaat dat bedrijven nodig hebben: hierbij spelen open innovatie en aantrekkelijke interactiemilieus een bepalende rol. Daarnaast worden bedrijven aangesproken op hun rol ten aanzien van maatschappelijke opgaven (CSR) en lijkt het zinvol om CSR doelstellingen onderdeel te maken van de bedrijfsstrategie. Dat kan ook gekoppeld worden aan stedelijke ontwikkelingsopgaven. Sommige bedrijven hebben een historisch gegroeide band met een regio die ertoe leidt dat zij een rol spelen in het oppakken van opgaven in relatie tot stedelijke ontwikkeling. Verder is stedelijke ontwikkeling soms direct of indirect te koppelen aan de *core business* van een bedrijf.

Huawei, Samsung, Google; voor alle onderzochte bedrijven geldt dat zij ervoor kiezen om zelf te bouwen aan de fysieke omgeving waarin hun bedrijf zit. Dat is de sterkste vorm van sturing die een bedrijf kan inzetten. Tegen de achtergrond van uiteenlopende verschillen tussen de bedrijven en hun strategieën, vallen twee primaire (interne) redenen op die zij met elkaar delen:

- Het kunnen aantrekken en vasthouden van **talent** door de beschikbaarheid van aantrekkelijke milieus, met goede voorzieningen, goed OV en beschikbaarheid van betaalbaar wonen (zowel in Shenzhen als in San Jose);

- Principes van **open innovatie**, vertaalt in een ruimtelijke setting van een campus en gemengd hoogstedelijk milieu;

Een ander aspect wat in alle onderzochte cases naar voren komt is de actieve betrokkenheid van overheden, op alle niveaus, bij het mogelijk maken van de gewenste ontwikkeling. De manier waarop verschilt, maar kennelijk is er sprake van betrokkenheid, ongeacht de institutionele context waarbinnen het plaatsvindt.

De onderzochte bedrijven in de vier internationale cases zien open innovatie als onderdeel van hun bedrijfsstrategie waarbij campussen, innovatiedistricten of interactiemilieus een belangrijk rol spelen. Soms zijn de ontwikkelingen enigszins geïsoleerd en vrijwel zelfvoorzienend (Oxhorn Campus in Shenzhen en Samsung City in Suwon), soms wordt er juist gezocht naar directe verbinding met de stad en wordt nadrukkelijk de relatie gezocht met de omgeving (Quayside, Toronto en Downtown West in San Jose). De onderzochte cases in Noord-Amerika sluiten aan bij het idee van moderne technologiebedrijven dat met name millennials (geboren tussen 1981 en 1998) zich aangetrokken voelen tot stedelijke plekken, een hekel hebben aan in de file staan en werken op afgesloten campussen op desolate plekken langs snelwegen. Vandaar dat Google inzet op een strategie waarbij zij zich willen vestigen in stedelijke gebieden met goed openbaar vervoer en waar ook andere bedrijven (samenwerkingspartners) aanwezig zijn.

In de twee cases in Azië (China en Zuid-Korea), valt op dat de ontwikkelingen vrij op zichzelf lijken te staan, enigszins afgesloten van de omgeving en met gecontroleerde in- en uitgangen naar de campus toe. De principes van open innovatie worden in de praktijk gebracht, maar op een gecontroleerde manier.

Dat doet niets af aan de kwaliteit van de locaties zelf waar het verder aan niets ontbreekt. Daarmee spelen de campussen, naast hun betekenis voor open innovatie en samenwerking, ook een rol voor de aantrekkelijkheid of aantrekkingskracht van een werkgever. De Ox Horn Campus in Shenzhen is daarin een vrij extreem voorbeeld, waarbij architectuur en opzet een duidelijk doel dienen om internationaal talent aan te trekken en te behouden voor Huawei. Huawei is ervan doordrongen dat zij in de kern een internationaal bedrijf moet zijn, divers, om mee te kunnen draaien in de top van kennisintensieve, innovatieve bedrijven. Ox Horn is daarvoor hun vlaggenschip. De Europese uitstraling van de campus vertelt het westen daarnaast impliciet dat Huawei een open, op het westen gericht, bedrijf is waarover niemand zich zorgen om zou moeten maken. Daarmee bedient Huawei met de ontwikkeling van deze campussen meerdere bedrijfsstrategische doelen: het toepassen van principes vanuit open innovatie, het aantrekken van talent en ook: het verbeteren van haar imago naar de wereld toe.

Ook Samsung bedient haar bedrijfsstrategische doelstellingen ten aanzien van product- en procesinnovatie met de ontwikkeling van aantrekkelijke, creatieve stedelijke plekken die talent moeten aantrekken en behouden. De steden waarin Samsung actief was (of werd), beschikten niet over de randvoorwaarden die nodig zijn voor het technologiebedrijf. Daarom startte Samsung zelf met de ontwikkeling van aantrekkelijke werkmilieus en bijbehorende voorzieningen en legde daarbij slimme dwarsverbanden

met andere bedrijfsstrategische doelstellingen (zoals diversificatiedoelen en *business development*). Daarbij streeft Samsung naar een industriële clusterstrategie als middel voor innovatie en groei.

Bij alle vier de ontwikkelingen staat het aantrekken en behouden van voldoende, technisch en hoogopgeleid personeel, centraal. Verder geven de stedelijke ontwikkelingsprojecten invulling aan de doelstelling van open innovatie. In de vier onderzochte cases zijn dit de kernmotieven voor betrokken bedrijven.

Naast deze twee kernmotieven speelt mee dat dat de onderzochte bedrijven soms kernbelangen hebben in stedelijke ontwikkeling en dat die kernbelangen groter worden naarmate de tijd vordert en de omvang van hun vastgoed- en/of grondportefeuille toeneemt. Dat is met name te zien bij Google. Daarnaast gebruikt Google haar betrokkenheid in stedelijke ontwikkeling als middel om haar datagedreven commerciële strategie te voeden en nieuwe businesskansen te vinden. Hetzelfde zien we terug bij Samsung, hoewel er wezenlijke verschillen zijn. Zo is Samsung zoals gezegd een *Chaebol* met een zeer diverse set aan activiteiten en zijn zij door de Koreaanse overheid actief bevraagd een rol te (gaan) spelen in constructie van infrastructuur en vastgoed. De Koreaanse overheid besloot in de jaren '90 de hulp van grote Koreaanse bedrijven te vragen om de verstedelijkingsopgave te realiseren. Dat Samsung vandaag een wereldwijd opererend constructiebedrijf is komt deels voort uit die situatie. Daarmee is de rol van Samsung in stedelijke ontwikkeling het meest vergaand onderdeel van haar core business. De positie van Huawei is minder goed te achterhalen, al zijn er artikelen te vinden waaruit blijkt dat ook Huawei enorme grond- en vastgoedposities heeft in China. In alle bekeken gevallen is de omvang van hun vastgoed- en grondportefeuille dermate groot dat hier nieuwe belangen ontstaan voor de betrokken bedrijven.

Het CSR beleid van deze bedrijven speelt als primaire drijfveer in mindere mate een rol voor hun activiteiten in stedelijke projecten. Ze worden eerder ingezet om de al ingezette koers gerealiseerd te krijgen – Google draagt in San Jose bij aan een aantal maatschappelijke doelen om zo hun eigen positie en opgave in Downtown West gerealiseerd te krijgen. Daarbij lijken ze te hebben geleerd van het fiasco in Quayside Toronto, waar lokaal draagvlak zo broos bleek dat het project faalde. Google toont hiermee de meeste maatschappelijke betrokkenheid bij maatschappelijke opgaven in de onderzochte cases, vanuit welbegrepen eigenbelang. Ook Samsung heeft een breed scala aan CSR doelstellingen die ze realiseert in de Samsung Digital Valley maar die zijn toch vooral gericht op het welzijn en de behoeftes van haar eigen medewerkers. Het past bij de Aziatische context, juist ook in Zuid Korea, waar grote *chaebols* als Samsung (en ook Hyundai, Daewoo, LG) actief zijn op een zeer diverse set aan activiteiten en een grote rol spelen in veel facetten van het openbare leven en in de levens van haar medewerkers.

De regionale (en historische) binding van de bedrijven met de desbetreffende regio lijkt als primaire drijfveer in de onderzochte cases maar beperkt een rol te spelen. Hooguit kan gesteld worden dat Samsung nauw verbonden is met de Koreaanse staat en vanuit die historie kennelijk vaker een rol speelt in tal van maatschappelijke opgaven. Omwille van die redenen lijken ze gewend te zijn maatschappelijke opgaven op te nemen in hun eigen ontwikkelingen. Dat is ook negatief gemotiveerd omdat die opgaven anders niet

opgepakt worden en het bedrijf er anders zelf last van krijgt (gebrekkige sociale zekerheid, gezondheidszorg, openbaar vervoer).

Google is groot geworden in The Bay Area en lijkt zich bewust van haar rol en verantwoordelijk ten aanzien van een aantal maatschappelijke opgaven die zich in deze regio voordoen. De onbetaalbaarheid van de regio is een groot maatschappelijke punt van zorg – niet alleen in The Bay Area maar ook in bijvoorbeeld Shenzhen, waar Huawei bijdraagt aan betaalbare *in-campus* huisvesting.

Google, samen met andere tech bedrijven uit Silicon Valley, heeft zich eerder bereid getoond een bijdrage te leveren aan een fonds gericht op betaalbare woningbouw. Dat lijkt echter vooral ingegeven te zijn om te veel weerstand en negatieve beeldvorming tegen te gaan. Tegen de achtergrond van steeds meer maatschappelijke weerstand tegen de soms vernietigende impact van tech bedrijven op regio's en gemeenschappen, zijn deze kennisintensieve bedrijven zich steeds bewuster van hun publieke imago. "goed doen" kan een positieve bijdrage aan het imago van een bedrijf leveren, al neemt het de oorzaak van de problemen niet weg. Het is ingewikkeld aan te geven waar de verantwoordelijkheid van bedrijven ten aanzien van maatschappelijke opgaven en problemen begint.

De institutionele achtergrond waarin de vier cases zich bevinden verschilt onderling. De twee Noord-Amerikaanse cases zijn geworteld in de Angelsaksische wereld. De twee cases in Azië maken logischerwijs onderdeel uit van het Aziatische institutionele kader met bijbehorende kenmerken. De Angelsaksische wereld wordt geassocieerd met liberale waarden en heeft kenmerken van marktwerking en een kleine overheid. De Aziatische wereld, waar relaties en onderling vertrouwen een grote rol spelen, kent van oudsher een grotere verwevenheid tussen overheid en bedrijfsleven. Het zou daarom in lijn der verwachting liggen dat er in de cases in Noord-Amerika sprake zou zijn van minder of geringe betrokkenheid van overheden bij de ontwikkelingsprojecten van Google. Omgekeerd zou het in lijn der verwachting liggen dat de Aziatische cases gekenmerkt worden door grote mate van overheidsbetrokkenheid. Het opvallende is dat de overheidsbetrokkenheid in beide 'systemen' fors, vergaand en omvangrijk is.

Een relevante conclusie is dat stedelijke ontwikkeling in Zuid-Korea, China, Canada en de VS in alle vier de gevallen als markt gestructureerd is en dat er in alle gevallen sprake is van een hoge mate van overheidsbetrokkenheid. Die betrokkenheid kan zitten in een wederkerige afspraak (Downtown West, San Jose), tot lobby op het hoogste niveau (Quayside, Toronto) tot partnership in ontwikkelmaatschappijen (Quayside, Toronto), tot korting op grondaankopen (Ox Horn, Shenzhen) of het toespelen van grote overheidscontracten (Samsung Digital Valley, Zuid-Korea). In alle gevallen is er sprake van een overheid die de ontwikkeling mogelijk probeert te faciliteren en gebruiken voor haar eigen doelen.

Er zijn ook goede redenen voor de betrokken overheden om dat te doen en die kunnen divers van aard zijn. In alle gevallen zien we dat overheden warm lopen voor het faciliteren en accommoderen van kennisintensieve bedrijven. De onderzochte bedrijven zijn toonaangevend in hun soort en behoren tot de voorhoede van de mondiale technologie en IT sector. De bedrijven zijn innovatief en succesvol en trekken met hun

aanwezigheid tal van andere bedrijven aan, wat leidt tot (economische) groei van steden en regio's. Tegen die achtergrond zijn bestuurders geneigd deze bedrijven met hun voorgestelde ontwikkelingen ruim baan te geven. Ook hebben steden in sommige gevallen eigen opgaven die ze samen kunnen laten vallen met de komst van deze bedrijven: in de Quayside werd al tijden gezocht naar een partner voor de revitalisering van dit gebied. Die werd gevonden in Sidewalk Labs. San Jose streefde al decennia naar de revitalisering van het Downtown West gebied. De komst van Google bracht de realisatie van die opgave dichterbij. De verwevenheid tussen bedrijfsleven en overheid, die meer aan de orde lijkt in de Aziatische wereld, maakt sowieso dat maatschappelijke opgaven ook bij bedrijven landen. Dan ligt het voor de hand dat deze bedrijven de ruimte krijgen om hun eigen groei en ontwikkeling te bestendigen, met inbegrip van de ermee samenhangende maatschappelijke opgaven. Shenzhen, als motor van de Chinese high tech boom, geeft hoe dan ook ruim baan aan de groei van haar technologiebedrijven en er is sprake van een nauwgezette en vormgegeven samenwerking tussen overheid en deze bedrijven. De Ox Horn Campus ontwikkeling is daarvan slechts één voorbeeld.

De Downtown West ontwikkeling in San Jose is afwijkend van de andere drie cases, in de zin dat hier expliciet is vastgelegd welke tegenprestaties (of wederkerige afspraken) er gelden tussen overheid en Google. Het is ook de enige case waarin de negatieve effecten van de komst of aanwezigheid van dit kennisintensieve bedrijf duidelijk onderdeel is van de afweging wat voor houding aan te nemen. Die grondhouding is in de basis positief, vanuit de wens Downtown West te ontwikkelen en San Jose te positioneren als hoofdstad van Silicon Valley. Toch is hier een kentering waarneembaar, waarbij Google nadrukkelijk aangesproken wordt op haar rol en verantwoordelijkheid ten aanzien van een aantal maatschappelijke opgaven. Daarmee is het een mooi voorbeeld van een wederkerige en gebalanceerde afspraak van een stedelijk ontwikkelingsproject waarbij een kennisintensief bedrijf een sturende rol speelt in een Angelsaksisch land.

Kennisintensieve bedrijven worden op verschillende manieren gefaciliteerd of gestuurd in hun betrokkenheid bij een stedelijke ontwikkelingsopgave. De manier waarop dat gebeurt verschilt niet wezenlijk onderling bij de onderzochte cases. In alle gevallen is er sprake van een stedelijke ontwikkelingsmarkt met de kenmerken die daarbij horen. Dat betekent dat er reguliere transacties plaats kunnen vinden tussen stakeholders: grondeigenaren, ontwikkelmaatschappijen, afnemers en dat er gestuurd wordt met beleid, subsidies en contracten tussen partijen waarin afspraken worden vastgelegd. Via tenders vindt er selectie plaats in de betrokkenheid van partijen. In de gevallen van Samsung en Google treden de partijen ook zelf op als ontwikkelaar en eigenaar. Het planologisch instrumentarium wat wordt ingezet lijkt redelijk universeel van aard waarbij in de Aziatische context nauwe relaties tussen overheid en bedrijven een belangrijke rol spelen in de totstandkoming van afspraken, waarbij in de VS en Canada opvalt dat afspraken vergaand zijn vastgelegd in juridisch bindende afspraken. Dat sluit aan bij het beeld wat Heurkens (2012) schets in zijn onderzoek naar institutionele kenmerken bij gebiedsontwikkeling. In alle gevallen willen overheden de ontwikkeling mogelijk maken en koppelen zij die aan een opgave waar ze zelf mee zitten. Om dat voor elkaar te krijgen zetten zij hun planologisch instrumentarium in.

De maatschappelijke reactie op de betrokkenheid van de onderzochte bedrijven verschilt onderling. Er is weerstand waar te nemen richting Google, maar eigenlijk niet in de

richting van Huawei of Samsung. In de twee onderzochte cases in Noord-Amerika zagen we duidelijk terug hoe krachtig een lokale gemeenschap kan zijn en hoe verstorend het kan zijn wanneer zij zich tegen een stedelijk ontwikkelingsproject keren. Het niet slagen van de Google Sidewalk Lab's ontwikkeling in Quayside Toronto en de enorme internationale aandacht voor het project inclusief het falen ervan, laat zien onder welk vergrootglas dit type techbedrijven wereldwijd liggen. Achterdocht en gebrek aan vertrouwen speelden een doorslaggevende rol in het falen van het project. Ongerustheid over de impact van Google op thema's als surveillance, dataverzameling en vercommercialisering van het openbare leven in combinatie met eerdere disruptieve ontwikkelingen die techbedrijven in gang hadden gezet, leidde tot een brede coalitie van partijen die weerstand boden tegen Google's komst in Toronto. Zij slaagden erin dat het gesprek faalde. Met de Downtown West ontwikkeling in San Jose gaf Google er blijk van de lessen van de casus in Toronto goed te hebben opgepakt, tot wat nu de *golden standard* voor tech bedrijven wordt genoemd. In de twee onderzochte Aziatische voorbeelden is minder sprake van weerstand tegen de al te dominante rol van Samsung of Huawei. In het geval van Samsung lijkt er juist sprake van waardering voor haar rol. Hier kunnen culturele redenen aan ten grondslag liggen en speelt tevens de institutionele context waarin deze ontwikkelingen zich voordoen een belangrijke rol.

2.8 Conclusie en hypothese voor hoofdstuk 3

Het literatuuronderzoek en de vier onderzochte internationale cases leiden tot de volgende conclusie die vertaald is in hypothesen die in hoofdstuk 3 worden getoetst. Nu inzichtelijk is gemaakt waarom bedrijven zich in de internationale cases als zodanig gedragen, kunnen we in hoofdstuk 3 bekijken hoe bedrijven dat in Nederland doen.

De onderzochte bedrijven blijken in alle gevallen zeer gebaat bij een kwalitatief goede arbeidspopulatie ("talent"). Bedrijven vestigen zich daar waar dat talent heen wilt komen en ontwikkelen daarbij een ruimtelijke c.q. vastgoedcontext die daaraan bijdraagt. Een stedelijke omgeving staat centraal in de vestigingsplaatsvoorkeur van het aan te trekken (en te behouden) talent en daarmee ook van de kennisintensieve bedrijven. Daar waar een kwalitatief hoogwaardige stedelijke omgeving met dito voorzieningen ontbreekt ontwikkelen kennisintensieve bedrijven die omstandigheden zelf.

Kennisintensieve bedrijven zijn afhankelijk van innovatie en kiezen er soms voor dit tot uiting te brengen in ruimtelijke context die aansluit bij het concept van open innovatie. Dat is een ruimtelijke context die bevorderend werkt voor samenwerking en het uitwisselen van kennis. Ook clusteren de bedrijven bij soortgelijke bedrijven vanwege clustervoordelen, samenwerking en beschikbaarheid van kennis en talent.

Corporate Social Responsibility komt vooral tot uiting in de primaire bedrijfsdoelen zelf óf beperkt zich tot duurzaamheidsambities die vertaald worden in de stedelijke ontwikkeling en/of het project waar het bedrijf bij betrokken is. Het lijkt niet zo te zijn dat kennisintensieve bedrijven het stedelijk project zelf aanwenden om brede maatschappelijke doelen in het gebied te realiseren. De case van Google Downtown West was een uitzondering waar dit wel gebeurde.

Wanneer een bedrijf dermate groot wordt dat zij ook een omvangrijke vastgoed- en grondportefeuille gaan beheren, ontstaan daar nieuwe belangen om ook langs die lijn doelen en rendementen te behalen. Het verwordt dan tot een doel op zich waarbij er ook nieuwe kansen ontstaan waarin de initiële *core business* van het bedrijf gekoppeld wordt aan de stedelijke c.q. vastgoedontwikkelingen die het bedrijf doet. Sidewalk Labs en Samsung proberen beide te werken aan *Smart Cities* waarin de wereld van tech en stedelijke ontwikkeling samenkomt.

De binding die aanwezig is tussen bedrijf en regio kan sterk zijn en ertoe leiden dat het bedrijf aanvullend investeert in de regio of keuzes maken die de regio ten goede komen.

Overheden zijn in de onderzochte gevallen zeer bereidwillig om kennisintensieve bedrijven de ruimte te geven. Dat doen ze omdat die bedrijven centraal staan in hun economische strategie en visie waarbij het beeld is dat kennisintensieve bedrijven en hun activiteiten leiden tot economische groei, banen en welvaart. Het leidt tot een positief beeld van een stad of regio. Daarbij maakt het niet uit of het om een bedrijf gaat in de VS, Canada, China of Zuid-Korea. De institutionele patronen en regels in deze verschillende regio's zijn er in alle onderzochte gevallen op gericht om deze kennisintensieve bedrijven te faciliteren. Ook al lijken deze regio's in de wereld heel verschillend, in het gedrag doen overheden in de verschillende regio's hetzelfde. Er is

altijd sprake van relaties tussen bedrijven en overheid maar het verschilt hoe transparant hierover naar buiten toe wordt getreden en de rol die burgers hierin hebben.

Overheden zetten hun ruimtelijk, fiscaal of ander instrumentarium in om bedrijven aan te trekken, te behouden of te helpen om een (ruimtelijke) ontwikkeling mogelijk te maken. Hoewel stedelijke ontwikkeling een 'markt' is, is overheidsbetrokkenheid eigenlijk altijd aan de orde. In dit samenspel proberen overheden ook hun eigen belangen en opgaven een plek te geven. Het meest duidelijk kwam dat naar voren in Downtown West, San Jose en Quayside, Toronto.

Dit alles leidt tot de volgende hypothesen:

- Als kennisintensieve bedrijven onvoldoende aan hooggekwalificeerd personeel kunnen komen dan creëren ze zelf de randvoorwaarden die ze nodig hebben om hen aan te trekken;
- Als kennisintensieve bedrijven een bedrijfsstrategie hebben waarin innovatie centraal staat dan zullen zij zelf de ruimtelijke setting ontwikkelen die daar het beste bij past;
- Als kennisintensieve bedrijven in een omgeving opereren waar de overheidssturing zwak is dan gaan ze over tot zelf investeren in publieke voorzieningen die ze nodig hebben voor hun primaire bedrijfsdoel.
- Als (kennisintensieve)bedrijven (erg) groot en kapitaalkrachtig worden dan zullen zij vastgoedontwikkeling en/of stedelijke ontwikkeling gaan opvatten en oppakken als kernactiviteit.
- Als kennisintensieve bedrijven hun core business kunnen koppelen aan stedelijke ontwikkeling dan zullen ze dat ook doen;
- Als overheden de kans krijgen om kennisintensieve bedrijven naar hun stad of regio te halen dan zullen ze proberen dit mogelijk maken met alle middelen die ze tot hun beschikking hebben.



3

3. In-depth case studies: de praktijk in Nederland

3.1 Inleiding

In hoofdstuk 2 is uitgebreid aan de orde gekomen welke inzichten er bestaan in de literatuur ten aanzien van het gedrag van bedrijven in hun huisvestingskeuzes als onderdeel van stedelijke ontwikkelingsopgaven. Tevens is er ingezoomd op enkele internationale voorbeelden, waarvan sommigen in de wereld brede bekendheid genieten. Nu inzichtelijk is gemaakt hoe en waarom bedrijven zich in de internationale cases als zodanig gedragen, kunnen we bekijken hoe bedrijven dat in Nederland doen. De verschillen en overeenkomsten tussen de internationale cases en de Nederlandse cases worden in de conclusie van dit hoofdstuk besproken.

De volgende hypothesen, die geformuleerd zijn in paragraaf 2.6 naar aanleiding van de literatuurbespreking en besproken internationale cases, worden in dit hoofdstuk getoetst aan de Nederlandse case studies.

- Als kennisintensieve bedrijven onvoldoende aan hoog gekwalificeerd personeel kunnen komen dan creëren ze zelf de randvoorwaarden die ze nodig hebben om hen aan te trekken;
- Als kennisintensieve bedrijven een bedrijfsstrategie hebben waarin innovatie centraal staat dan zullen zij zelf de ruimtelijke setting ontwikkelen die daar het beste bij past;
- Als kennisintensieve bedrijven in een omgeving opereren waar de overheidssturing zwak is dan gaan ze over tot zelf investeren in publieke voorzieningen die ze nodig hebben voor hun primaire bedrijfsdoel.
- Als (kennisintensieve) bedrijven (erg) groot en kapitaalkrchtig worden dan zullen zij vastgoedontwikkeling en/of stedelijke ontwikkeling gaan opvatten en oppakken als kernactiviteit.
- Als kennisintensieve bedrijven hun core business kunnen koppelen aan stedelijke ontwikkeling dan zullen ze dat ook doen;
- Als overheden de kans krijgen om kennisintensieve bedrijven naar hun stad of regio te halen dan zullen ze proberen dit mogelijk te maken met alle middelen die ze tot hun beschikking hebben.

3.2 Cases en interviews

De verdiepende case studies in Nederland zijn geselecteerd op basis van de uitgangspunten zoals deze beschreven zijn in hoofdstuk 2.6. De Nederlandse cases bevatten uiteraard de betrokkenheid van kennisintensieve bedrijven. Het zijn alle drie, in ieder geval van oorsprong, Nederlandse bedrijven. Booking.com is inmiddels onderdeel van een Amerikaanse holding. De cases zijn onderzocht op basis van literatuurstudie, openbare bronnen (zoals jaarverslagen of nieuwsberichten) en een interview met een directe betrokkene in het bedrijf of bij de ontwikkeling, bijvoorbeeld vanuit de rol van ontwikkelaar, lokale overheid of anderszins. In de case van Booking.com lukte het niet om een gesprek te voeren met iemand binnen Booking.com zelf. Er heeft uiteindelijk een

gesprek plaatsgevonden met de verantwoordelijk projectdirecteur van de ontwikkelaar, BPD. Per case is, net als bij de internationale cases, een schematisch model opgesteld waarin de interne en externe variabelen én sturingskenmerken van een casus helder en inzichtelijk gepresenteerd zijn.

Interviews

Voor de onderzochte cases is er gesproken met de volgende personen:

Booking.com

Jeroen Galle, BPD, projectdirecteur Oosterdokseiland Amsterdam

Peter de Kruijk, Amsterdam International Business, directeur

DSM

Frank Haase, DSM, manager vastgoed

Fred Sijben, gemeente Maastricht, directeur Vastgoed en Projecten

ASML

Teun Wartenbergh, ASML, directeur vastgoed

Paul van Nunen, Brainport Development, algemeen directeur

3.3 Booking.com, Oosterdokseiland, Amsterdam

Voor de uitwerking van deze casus is gesproken met Jeroen Galle, projectdirecteur bij BPD. Tevens is er gesproken met Peter de Kruijk, directeur van Amsterdam International Business. Naar beide personen wordt in de uitwerking verwezen.

Het bedrijf

Booking.com is een internationale website voor hotelovernachtingen. Booking.com is een van oorsprong Nederlands bedrijf, opgericht in 1995 door een student van de Universiteit Twente. Booking.com kwam in 2005 in handen van een Amerikaanse branchegenoot, Priceline. Inmiddels is Booking.com onderdeel van Booking Holdings, een Amerikaans bedrijf dat eigenaar is van diverse websites gerelateerd aan de reis- en/of reserveringsbranche.

Booking.com is wereldwijd beschikbaar in 43 talen en biedt naar eigen zeggen wereldwijd ruim 1 miljoen accommodaties aan. Booking.com bezit alleen de techniek achter de website en is geen eigenaar van accommodaties zelf. De kracht van Booking.com zit hem in het gemak waarmee consumenten wereldwijd accommodaties kunnen boeken. Booking.com is feitelijk een tech bedrijf, wat al vroeg doorhad dat bovenaan eindigen in de zoekresultaten van Google doorslaggevend is om als bedrijf te groeien en groot te worden. Een groot deel van de medewerkers werkt aan het optimaliseren van de website, waarbij de website vrijwel voor niemand hetzelfde oogt. Er worden continu aanpassingen gedaan waarvan effecten gemeten worden. Data staat centraal in die strategie. Booking.com's huidige hoofdkantoor is gevestigd in Amsterdam. Wereldwijd werken er 17.500 mensen, waarvan 5500 in Amsterdam, op dit moment verspreid over 10 kantoren. In Amsterdam werken meer dan 80 nationaliteiten bij Booking.com. In 2022 verhuist Booking.com naar hun nieuwe ontwikkeling op het eveneens Amsterdamse Oosterdokseiland.



Afbeelding 9 Artist impression Booking.com City Campus

Het project: Booking.com City Campus op het Oosterdokseiland

Booking.com's HQ ontwikkeling is onderdeel van de ontwikkeling Oosterdokseiland in Amsterdam. Het Oosterdokseiland is centraal gelegen tussen de historische binnenstad en het IJ, pal naast het Centraal Station en op 10 minuten afstand van de ringweg A10. Het Oosterdokseiland is een plek in het hart van Amsterdam, waar afgelopen jaren steeds meer functies clusterden. Het zijn multifunctionele gebouwen met een stedelijk programma. Met alle functies die daarbij horen, zoals woningen, winkels, kantoren, horeca en grootstedelijke voorzieningen zoals de Openbare Bibliotheek en het Amsterdams conservatorium. Het doel van dit stedelijke programma is dat er een gebied ontstaat waar mensen elkaar kunnen ontmoeten, waar gebouwen en openbare ruimte in elkaar overvloeien en waar je kunt zijn zonder dat je ergens naar binnen hoeft (van Dijk M. , 2021).

“Het is gewoon stad in plaats van de kantorenwijk buiten de stad. Hier ontmoeten mensen elkaar, onze mensen vinden het fijn om zo te werken. Dat is eigenlijk precies ons doel met het hele eiland: om er een stuk stad van te maken waar alle functies elkaar ontmoeten”.

Jeroen Galle, BPD.

Op dit eiland zijn enkele kennisintensieve bedrijven gevestigd, zoals TomTom, Adyen en ook Vodafone. De reden dat deze bedrijven hier in hartje Amsterdam geclusterd zijn sluit aan bij de bredere trends die waargenomen zijn in dit onderzoek. Bedrijven kiezen voor plekken waar hun (toekomstige) medewerkers graag willen zijn en in het geval van de populatie die ook Booking.com nodig heeft vraagt dat om een stedelijke omgeving. Dit IT-talent van over de hele wereld lijkt minder geïnteresseerd om in een drieluik pak naar de Zuidas te gaan maar gaat liever op de fiets naar kantoor in hartje Amsterdam (van Dijk M. , 2021). De dynamiek die dit oplevert draagt bij aan een prettig verblijfsklimaat met restaurants, terrassen, hotels en congresfaciliteiten. Als laatste deelcluster in deze ontwikkeling wordt momenteel de City Campus van Booking.com gerealiseerd (BPD, 2021). Booking.com zocht een locatie waar ze een levendige stadscampus kon ontwikkelen; een inspirerende werkplek voor hun medewerkers en tevens een plek die onderdeel is van de stad. Het mocht geen gebouw worden ‘met een hek eromheen’. Galle van BPD stelt hierover:

“Booking.com heeft gezegd: wij willen echt onderdeel zijn van de stad”

Via de gemeente Amsterdam kwam Booking.com bij BPD terecht, die als ontwikkelaar van het gehele Oosterdokseiland optreedt. De Booking.com City Campus wordt in 2022 opgeleverd, waarna Booking.com de meeste van haar kantoren in Amsterdam op het Oosterdokseiland zal centraliseren.



Afbeelding 10 Artist impression interieur City Campus

BPD ontwikkelt namens Booking.com de Booking.com City Campus. De betrokken architect is UN Studio. De City Campus is 47 meter hoog en voegt zich netjes in de andere bouwblokken die reeds ontwikkeld zijn op het Oosterdokseiland. In het gebouw van 72.000 m² komen straks zo'n 5000 mensen te werken van over de hele wereld. Met de voltooiing van het gebouw in 2022 is tevens de volledige gebiedsontwikkeling Oosterdokseiland afgerond (van Dijk M. , 2021). Booking.com heeft een aantal kernwaarden centraal gesteld in de ontwikkeling van haar City Campus. Deze thema's zijn uitgewerkt in het ontwerp en de opzet van het gebouw in haar direct omgeving.

De thema's zijn:

- Creative & community: ontwikkel de beste werkomgeving die het beste uit mensen haalt;
- Health: oog voor gezondheid – in de breedste zin van het woord en vertaald in het ontwerp van het gebouw;
- Smart: toepassing van laatste technologie;
- Duurzaamheid: in techniek, beleving en ook sociaal (gericht op lange termijn dienstbaarheid aan stad);
- Connect: de ontwikkeling moet actief de verbinding maken met de omgeving en een rol spelen als bestemming in het gebied, ook als je er niet hoeft te zijn.

In de Booking.com City Campus moet sprake zijn van een productieve en effectieve werkomgeving die innovatie en samenwerking stimuleert. Daarbij moet er sprake zijn van een blije, gezonde en productieve werkomgeving (F-facts, 2019). De Booking.com City Campus is een gebouw op zichzelf, met daarin voorzieningen die ook openbaar zijn. Het gebouw is eigendom van Booking.com. In het gebouw zijn een aantal appartementen opgenomen die los staan van Booking.com en die ook separaat aangeboden zijn. Ook heeft het gebouw rondom een plint die commercieel verhuurd wordt aan met name horeca gerelateerde zaken en zit er een auditorium in de ontwikkeling dat door Booking.com gebruikt zal worden maar ook door anderen te

gebruiken is. Het dakpark is nu alleen voor Booking.com voorzien maar kan in de toekomst mogelijk een meer openbaar karakter krijgen. De City Campus is nadrukkelijk onderdeel van het Oosterdokseiland waar voorzieningen zitten die 'als één team' te zien zijn. De openbare ruimte speelt een belangrijke rol in de aantrekkingskracht van het gebied. Er zijn twee grote pleinen in het gebied gesitueerd voor ontmoeting, optredens en de beleving van het Oosterdokseiland. De kade is alleen toegankelijk voor bestemmingsverkeer en hierdoor is er veel ruimte voor toeristen, studenten, bezoekers, fietsers en wandelaars om te genieten van het uitzicht.

Analyse



Interne variabelen

Booking.com is wereldmarktleider in het aanbieden van hotelovernachtingen. Dagelijks worden er ruim 1 miljoen kamers gereserveerd. Booking.com doet er alles aan om voldoende tech talent te werven; in Nederland en daarbuiten. Booking.com regelt het inpakken van de koffers, haalt het bed uit elkaar, regelt de zeecontainer met verhuisdozen, boekt vliegtickets, het appartement, de huur, een school, sollicitatiecursus voor de partner en ga zo maar door (Witteveen, 2019). De *core business* van Booking.com is echter het aanbieden van hotelovernachtingen met aanverwante diensten en daar ligt hun focus. Booking.com houdt zich niet bezig met activiteiten die niet aansluiten bij de core business. Wereldwijd beheert Booking.com zo'n 200 kantoren met in totaal 230.000 m² oppervlakte. De dienst Real Estate & Workplace Services is hiervoor verantwoordelijk, inclusief de ontwikkeling van de Booking.com City Campus in Amsterdam (F-facts, 2019).

Booking.com is voor haar succes en voortbestaan afhankelijk van IT talent. Dat talent is schaars en er wordt wereldwijd naar gezocht. Het IT talent wat Booking.com zoekt is overwegend jong en heeft een voorkeur voor locaties die stedelijk zijn, met reuring en dynamiek. Locaties die goed verbonden zijn met het openbaar vervoer genieten eveneens de voorkeur. Bedrijven volgen daarin de wensen van hun werknemers; het is

geen toeval dat enkele grote Nederlandse tech bedrijven allemaal geclusterd zijn op het Oosterdokseiland. Daarmee verwordt de keuze van de locatie waar Booking.com zich vestigt een middel om haar bedrijfsdoelstellingen te behalen. Dat geldt voor de locatie in de stad, de plek en ook voor het gebouw zelf (van Dijk M. , 2021). TomTom, Booking.com, Adyen, ze zitten allemaal bij elkaar en dat is natuurlijk geen toeval: voor medewerkers is dat buitengewoon aantrekkelijk, zo geeft Galle aan.

De City Campus die Booking.com op het Oosterdokseiland laat bouwen is geïnspireerd op de hoofdkwartieren voor Google, Apple en Facebook in de VS. Booking.com had dit kantoor overal ter wereld kunnen bouwen maar blijft trouw aan Amsterdam. Dat doet Booking.com omdat ze daar in het hart zit van een wereldstad waar jonge expats graag naartoe komen. Als het gaat om het aantrekken van talentvolle medewerkers concurreert het bedrijf rechtstreeks met de grootste techbedrijven van Silicon Valley (Quote, 2020). Booking.com kiest voor een plek waar talent zich thuis voelt en waar *like-minded* bedrijven en mensen zijn, geeft Galle aan. Daarnaast kiest Booking.com voor Amsterdam omdat het een prettige internationale stad is, waar je goed uit de voeten kunt met de Engelse taal, waar fiscale voordelen zijn en waar de wereld binnen handbereik is door de gunstige ligging t.o.v. Schiphol. Medewerkers van Booking.com geven aan dat ze zich gemakkelijk thuis voelen in Amsterdam; “je mengt je makkelijk in een groep want iedereen spreekt Engels”. “Het is een echte hotspot voor expats, een heel open samenleving die openstaat voor mensen met verschillende achtergronden” (Quote, 2020).

De nabijheid van andere techbedrijven op het Oosterdokseiland trekt nieuwe tech bedrijven aan. Deze bedrijven vissen in dezelfde vijver van technisch geschoold talent en hebben daarmee een versterkend effect op hun eigen bedrijfsstrategie. Hierin zien we de principes en logica van processen van open innovatie terug, waarvan ook Booking.com zich bedient.

In de planvorming is veel aandacht geweest voor thema's als gezondheid en duurzaamheid. Die zijn allereerst door de ontwikkelaar van het Oosterdokseiland opgevoerd, ook in lijn met lokaal gemeentelijk beleid. Volgens Galle heeft Booking.com daar nog een aantal schepjes bovenop gedaan, vooral gekoppeld aan de aspecten sociaal en gezondheid en connectie met de stad.

De meeste CSR achtige aspecten die in de ontwikkeling voorkomen zijn direct gekoppeld aan het gebouw zelf en zijn bedoeld voor de mensen die er komen te werken. Dan gaat het over duurzaamheidsaspecten en voorzieningen in het gebouw die bijdragen aan doelen op die gebieden; comfort, gebruiksgemak en gezondheid. De CSR doelen die gericht zijn op de stad Amsterdam blijken nog lastiger in te vullen. Er wordt wel met de mond beleden dat het gebouw een connectie met de stad en buurt moet maken (en daar komt bij dat het nog niet eens opgeleverd is), maar hoe dat precies moet gebeuren blijft wat vaag. Booking.com is een gesloten organisatie, niet in de laatste plaats door recente negatieve berichtgeving over het bedrijf (Quote, 2020).

Er is nagedacht over instrumentele wijzen waarop die connectie gemaakt kan worden (via de programmering, de plint, de daktuin, het beschikbaar stellen van het auditorium voor de buurt), maar concreet heeft het nog geen invulling gekregen. Daarbij ziet

Booking.com wel dat ze werk te verrichten hebben om de beeldvorming over het bedrijf in positieve zin bij te stellen (Schouten, 2021). Mogelijk dat de ontwikkeling op het Oosterdokseiland daar een rol in gaat spelen; Galle: “dat hebben ze altijd wel gezegd [...] bij het bestuur waarmee de deal is gesloten merkte ik wel die intrinsieke motivatie”.

“Ik zeg ook wel eens tegen Booking; maak nou die connectie met die stad, want die intentie heb je wel, maar ga het nou ook gewoon doen!” – aldus Galle.

CSR krijgt op ODE (nog) geen concrete invulling.

Externe variabelen

Amsterdam profileert zich graag als internationale stad met uitstekende condities voor in toenemende mate kennisintensieve bedrijven. Kennisintensieve bedrijvigheid en onderzoeksinstellingen worden aangetrokken en versterkt. Maar ook het innovatie- en tech-ecosysteem wordt gestimuleerd. De gemeente faciliteert en stimuleert de groei en ontwikkeling van de Amsterdamse kenniseconomie (Gemeente Amsterdam, 2021). De creatieve industrie speelt daarin een steeds belangrijke rol. Bedrijven in die sectoren kiezen ervoor om de stad niet te verlaten en concentreren zich het liefst binnen de oude Grachtengordel. Het ODE hoort daar tegenwoordig ook bij, getuige de vestigingen van een aantal tech bedrijven. Gemeente Amsterdam is zich ervan bewust dat ze met hun voorzieningenaanbod en historische binnenstad veel te bieden heeft. Peter de Kruijk, directeur Amsterdam International Business geeft aan dat er de laatste 10-15 jaar een enorme shift gaande is van snelweglocaties naar binnensteden. Amsterdam profiteert enorm van de aantrekkingskracht van de binnenstad.

Daar komt bij dat Amsterdam een van de grootste data hubs ter wereld is, een belangrijke asset voor bedrijven als Booking.com vanwege de directe en snelle toegang tot netwerken wereldwijd. Deze economie is belangrijk voor Amsterdam. Er is geen alternatief als je een internationaal relevant wilt blijven, voldoende banen in de stad wilt hebben en een [economisch] gezonde stad wilt blijven (Van Dijk, 2019). Daarin wordt gemeente Amsterdam gesteund door de Rijksoverheid die in Booking.com een speler ziet die staat voor de nieuwe Nederlandse economie. Premier Rutte heeft zich vaker fan van het bedrijf betuigd en bezocht het bedrijf eerder in 2019. Het uit zich onder meer in fiscaal gunstige afspraken (Quote, 2020).

In planologische zin is de gebiedsontwikkeling ODE niet veel anders dan andere gebiedsontwikkelingen en is er sprake van de inzet van gangbaar ruimtelijk instrumentarium. De gemeente Amsterdam fungeerde in de casus van Booking.com als gebiedsmakelaar, wat betekent dat ze Booking.com geholpen hebben met hun zoektocht naar een geschikte locatie in Amsterdam en ze in die zoektocht in contact hebben gebracht met BPD. Daarna volgt het traject een reguliere route, met een ontwikkelovereenkomst en de inzet van gangbare spelregels en beleidseisen, geeft Galle aan. De wens om bedrijven als Booking.com aan Nederland te binden en daarin te faciliteren lijkt zodoende vooral langs de fiscale weg te worden bevorderd en niet zozeer

met ruimtelijk-planologische lokkers. In ieder geval niet in het geval van Booking.com in Amsterdam (Quote, 2020). In algemene zin zet Amsterdam in op een aantrekkelijk vestigingsklimaat en de beschikbaarheid van goede werklocaties en uitmuntende bereikbaarheid hoort daar dan bij, zo geeft Peter de Kruijk aan. Maar tegenwoordig zijn thema's als inclusiviteit en duurzaamheid misschien wel belangrijker, met name omdat het vestigingsklimaat al zo goed is.

Tech bedrijven die in hoge mate afhankelijk zijn van buitenlandse kenniswerkers liggen ook in Nederland met enige regelmaat onder vuur. Het vriendelijke klimaat tegenover expats lijkt af te kalven en er is kritiek op met name de fiscale voordelen die expats genieten (Stil, 2021). Dat is ook waarneembaar bij het gemeentebestuur in Amsterdam, die een andere koers vaart dan het vorige en kritischer lijkt te zijn over de aanwezigheid van tech bedrijven en expats. Dat hangt samen met de bredere waarneming dat hun aanwezigheid naast de voordelen ook nadelen oplevert, zoals een prijsopdrijvend effect op de toch al overspannen en krappe woningmarkt (Business Insider, 2019). Overigens werden de expats ook gemist na hun uittocht veroorzaakt door de Covid-19 crisis. Het zette huurprijzen in de vrije marktsector onder druk (Latten, 2021). Ondanks dat er recent wat meer kritiek luidt, is het niet zo dat er in Amsterdam een actieve wederkerige inzet van Booking.com wordt verwacht (en ook niet van andere bedrijven). Die bijdragen leveren zij al door middel van het betalen van belastingen, leges, de aankoop van gronden of anderszins, zo geeft de Kruijk aan.

Booking.com heeft afgelopen periode veel kritiek gehad vanuit de Nederlandse samenleving. Het maakt dat zij hun reputatie en naamsbekendheid nu hoger in het vaandel hebben staan (Beune, 2021). Galle geeft aan dat De City Campus een rol kan spelen om een positieve bijdrage aan het imago van Booking.com te leveren. Hoe Booking.com dat voor zich ziet is nu onbekend maar de intentie lijkt er wel te zijn.

3.4 DSM HQ, Maastricht

Voor de uitwerking van deze casus is er gesproken met Frank Haase, manager Vastgoed bij DSM. Ook is er gesproken met Fred Sijben, gemeente Maastricht, directeur Vastgoed en Projecten

Het bedrijf

DSM (Dutch State Mines) is een Nederlands chemiebedrijf dat internationaal actief is en zich toelegt op gezondheid, voeding en *bioscience*. Het bedrijf is voortgekomen uit de Nederlandse Staatsmijnen. DSM heeft enkele honderden vestigingen over de hele wereld. Er werken wereldwijd zo'n 23.000 mensen waarvan 3.000 in Nederland. DSM ontwikkelde zich, na de sluiting van de mijnen in de jaren zeventig, tot petrochemisch bedrijf en ging zich later toeleggen op fijnchemie. Recentelijk maakt DSM wederom een doorontwikkeling door waarbij ze zichzelf beschrijven als 'een *purpose*-led bedrijf in gezondheid, voeding en *bioscience*' dat vanuit een wetenschappelijke basis de gezondheid van mens, dier en planeet verbetert (DSM, 2021).

DSM maakt in juli 2021 bekend dat het internationale hoofdkantoor verplaatst zou worden van Heerlen naar Maastricht. DSM neemt in Maastricht zijn intrek in de oude Ambachtsschool, op korte afstand van Station Maastricht en de historische binnenstad van Maastricht met zijn uitgebreide aanbod aan voorzieningen.



Afbeelding 11 Artist impression DSM's HQ in Maastricht

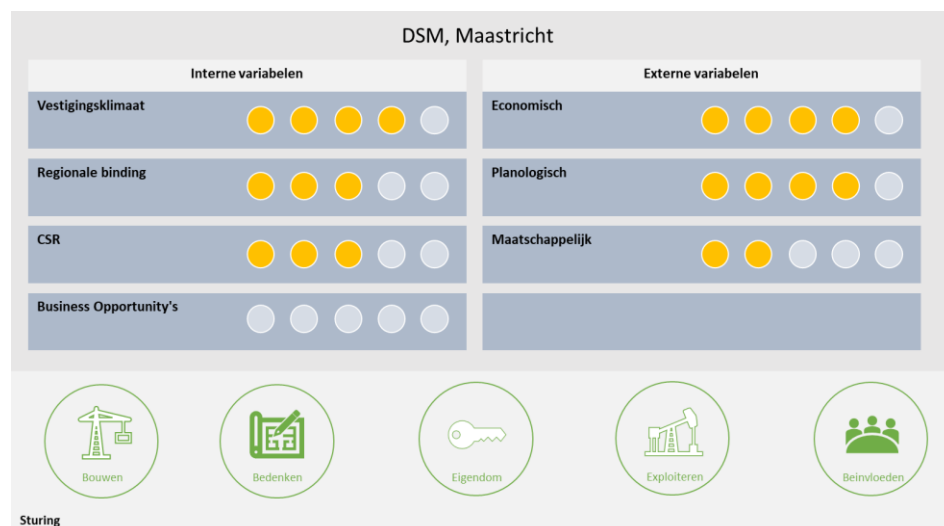
Het project DSM HQ Maastricht

Projectontwikkelaar EDGE en 3W ontwikkelen voor DSM het DSM HQ Maastricht. De ontwikkeling betreft de transformatie en samenvoeging van een voormalige school en bioscoop tot een energie neutrale en circulaire huisvesting met ruimte voor zo'n 400 flexibele werkplekken die plaats zullen bieden aan zo'n 700 medewerkers. Het gebouw is in totaal 6.500 m2 groot en is een hoogwaardige, gezonde werkplek voor medewerkers van over de hele wereld (EDGE, 2021).

“[Het nieuwe DSM HQ is] een visuele vertaling van de cultuur van DSM en onderbouwt de hybride manier van werken van het bedrijf in een clubhuisachtige omgeving waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en samenwerken” (F-facts, 2021).

DSM hecht veel waarde aan duurzaamheid en heeft met de ontwikkelaars gewerkt aan een energieneutraal “Paris-proof” gebouw. DSM's kernwaarden moeten weerspiegeld worden in het toekomstige hoofdkantoor in Maastricht. Het is voor het eerst dat een Nederlands Rijksmonument gaat voldoen aan de klimaateisen van Parijs (3W, 2021). Het complex wordt door DSM gehuurd maar het is niet uitgesloten dat DSM alsnog tot koop over gaat.

Analyse



Interne variabelen

Innovatie is dé kernwaarde in DSM's strategische visie: innovatie is de enige manier om op lange termijn winstgevend te blijven. Om het innovatieve vermogen van het bedrijf te stimuleren wordt er breed en met alle lagen van de organisatie gewerkt aan het formuleren van strategische doelen (“*corporate strategy dialogue*”) (Vanhaverbeke, 2005). Het participeren in vastgoedontwikkelingen is geen strategisch doel maar een middel om bedrijfsdoelen te behalen. De doorontwikkeling van het bedrijf van steenkool, naar chemie, naar fijnchemie naar leider in duurzaamheid verlangt ook een aanpassing van de huisvesting, zo geeft Haase aan. Van vroeger uit speelde DSM een grote rol in Zuid-Limburg waarbij het bedrijf ook zorg droeg voor huisvesting, voorzieningen en meer. Dat paste bij de tijd waarin er “niets was” en het bedrijf zich genoodzaakt zag om een context te bieden die haar medewerkers nodig hadden. Dat is tegenwoordig niet meer aan de orde en ook niet nodig, volgens Haase. DSM financiert de nieuwbouw in Maastricht zelf, waarbij het de bedoeling is dat het gebouw na oplevering wordt

doorgezet naar een eindbelegger waarvan DSM het vervolgens voor de komende 20 jaar terug zal huren (de Wit R. , 2021).

DSM's recente keuze om het hoofdkwartier te verhuizen naar Maastricht heeft volgens Haase verschillende redenen. In essentie zoeken zij naar huisvesting die aansluit bij de kernwaarden van het bedrijf. Dat was niet langer het geval bij de huisvesting in Heerlen, die nog nauw verweven was met het verleden van DSM als staatsmijn, te groot was en niet duurzaam. Maastricht moet de nieuwe belofte van het bedrijf als duurzame wereldspeler uitstralen en weerspiegelen. De keuze voor Maastricht viel nadat DSM samen met ontwikkelaar Edge breder onderzocht had waar ze zich opnieuw zouden vestigen. Daarbij kwam de Zuidas in Amsterdam in beeld (vanwege de AEX en als toplocatie van talrijke andere '*nationals*' en multinationals'). Ook werd er gekeken naar Basel, Zwitserland, vanwege de vele activiteiten die DSM daar uitvoert en tevens de aanwezigheid van vele multinationals en financiële instellingen (de Wit R. , 2021).

Uiteindelijk koos DSM voor een nieuwe locatie in Maastricht. In Maastricht vindt DSM een stad met karakter en uitstraling, een internationaal randje, goede en aantrekkelijke voorzieningen en een arbeidspotentieel wat aansluit bij de behoefte van het bedrijf. Met name de aanwezigheid van voldoende gekwalificeerd talent speelde een rol. De verhuizing betekende verder ook dat het merendeel van de medewerkers ("de belangrijkste asset") van DSM gewoon meeverhuist aangezien Maastricht slechts 20 kilometer van Heerlen gelegen is. Haase geeft daarmee een empirische onderbouwing van de theorie dat bedrijven hun locatie uitzoeken op basis van de plek waar talent en dus het arbeidspotentieel op orde is. DSM herkent de noodzaak om zich te vestigen op een locatie die nu en op langere termijn zorgdraagt voor voldoende arbeidspotentieel. Volgens Haase is een aantrekkelijke stedelijke omgeving is daarvoor uitgangspunt: 'als je mensen wilt behouden dan moet je meer bieden dan alleen een goed salaris en een leaseauto - daar komt meer bij kijken'.

Andere harde vestigingsplaatsfactoren zijn in Maastricht op orde; de bereikbaarheid via lucht, water, weg en rail. Dat leidt tot leveringszekerheid voor het bedrijf, wat belangrijker is dan bijvoorbeeld de prijs. Maastricht is verder strategisch goed gepositioneerd ten opzichte van de Randstad, Duitsland, België en Europa.

Uitgangspunten van open innovatie in een stedelijke omgeving lijken minder aan de orde in de keuze voor Maastricht. Het betreft toch een op zichzelf staande locatieontwikkeling. DSM's R&D activiteiten zijn verder geclusterd op de locaties waar ook geproduceerd wordt (met name Chemelot in Geleen). Haase geeft aan dat hier is wel sprake van clustering-kenmerken van open innovatie – alhoewel de chemie sector conservatief is en daarin nog een weg te gaan heeft.

DSM heeft zichzelf tot doel gesteld om een in de kern duurzaam bedrijf te worden en de nieuwe huisvestingskeuze voor Maastricht is gekoppeld aan die strategie. Het gebouw wordt "Paris-proof" en is straks de belichaming van de koerswijziging van DSM. Het zijn deze aspecten die aansluiten bij de kernwaarden van DSM en die terug te vinden zijn in de huisvestingskeuze en de uitwerking ervan. DSM toont zich verder betrokken bij de regio, waar ze van oudsher geworteld is en nauwe banden mee heeft. Tegen die achtergrond is het begrijpelijk dat er recent in Limburg en met name Heerlen commotie

ontstond toen bekend werd gemaakt dat DSM van Heerlen naar Maastricht vertrok. Waar DSM vroeger nadrukkelijk een bepalende rol speelde in de Limburgse samenleving – woningbouw, voorzieningen, verenigingen, etc. – is daar tegenwoordig geen sprake meer van. Het is allemaal zakelijker geworden en de noodzaak ontbreekt, zegt Haase. DSM probeert het vertrek uit Heerlen netjes af te ronden en met de gemeente te zoeken naar een nieuwe invulling van het vastgoed daar, maar ‘daarmee is de *social responsibility* wel beschreven’, aldus Haase. De maatschappelijke verantwoordelijkheid die DSM voelt en ook oppakt zitten in haar duurzaamheids- en circulaire ambities en komt tot uiting in de investeringen in R&D en haar vele productievoorzieningen, waaronder de Chemelot-campus in Geleen (doel is daar de eerste circulaire campus van Europa te ontwikkelen). DSM besteedt veel aandacht aan haar maatschappelijke rol en heeft zich tot doel gesteld een “purpose led” bedrijf te worden. In die ambitie voorziet DSM een verschuiving naar het samenvallen van maatschappelijke winst met financiële winst van het bedrijf. Die strategie bereiken zij in de kernmarkten waar ze op actief zijn (*nutrition & health, climate & energy, resources & circularity*). Per kernmarkt is aangegeven hoe deze zich verhouden tot de Global Development Goals van de Verenigde Naties (DSM, 2021). Bottom-line leiden al deze doelstellingen niet tot aanvullende investeringen in de stad Maastricht maar komen deze ambities van DSM slechts tot uiting in het pand zelf. Daar komt bij dat DSM actief zocht naar aanvullende publieke investeringen om deze doelstellingen mogelijk te maken.

Er is geen sprake van aanvullende investeringen vanuit DSM in publieke infrastructuur en er zijn geen bewuste acties in gang gezet waarbij DSM actief een rol wil spelen in Maastricht. Businessontwikkeling gekoppeld aan vastgoed of gebiedsontwikkeling speelt ook geen rol bij de keuze om het hoofdkwartier naar Maastricht te verhuizen.

De regionale binding die het bedrijf heeft met Zuid-Limburg was wel een reden hun locatie in Zuid-Limburg te handhaven, al laat dat onverlet dat er regionaal veel discussie was over het ‘verraad van DSM aan Heerlen’ (de Wit R. , 2021). Wanneer we echter verder uitzoomen dan is de keuze van DSM voor Maastricht wel degelijk een succes voor de regio gezien de aanvankelijk brede verkenning die DSM uitvoerde binnen Nederland en Europa. In samenwerking met gemeente Heerlen onderzoekt DSM een nieuwe zinvolle invulling van het gedateerde vastgoed wat ze daar achterlaten. Het is nu nog niet te zeggen wat die invulling wordt en of DSM zelf voornemens is een rol te spelen in die ontwikkeling.

Externe variabelen

De komst van DSM naar Maastricht werd in Maastricht gevierd als overwinning voor de regio. Hoewel men de pijn voor de naburige gemeente Heerlen begreep, werd benadrukt dat DSM aanwezig blijft in Zuid-Limburg – de regio waarmee het historische banden onderhoudt. Dat betekent baanbehoud voor de regio waarvan het eerder nog een reëel scenario leek dat het bedrijf de regio zou verlaten. Voor Maastricht zelf geldt dat de keuze van DSM voor de stad het internationale karakter en de aanwezige kenniseconomie van de stad onderstreept (Gemeente Maastricht, 2021). Daarnaast heeft de komst van DSM een positieve uitwerking op de stad Maastricht omdat het bijdraagt aan het aantrekken van andere en nieuwe bedrijven. DSM trekt *internationals* aan die een positieve impact hebben op de stad. Ze zijn kapitaalkrachtiger dan gemiddeld, wat bijdraagt aan het voorzieningenniveau en stedelijke

ontwikkelingsprojecten. In de regionale commotie die is ontstaan maakte de gemeente Maastricht snel bekend dat zij nooit op de hoogte is geweest van de plannen van DSM. Dat laat onverlet dat de komst wel degelijk past bij wat Maastricht wil zijn; een moderne, internationale kennisgedreven stad.

Gemeente Maastricht geeft aan dat ze niet actief heeft gelobbyd voor de komst van DSM naar de stad. Toch is het wel duidelijk dat zij, vanaf het moment dat bekend werd dat DSM Heerlen zou verlaten en DSM interesse toonde voor Maastricht, ze alles in het werk stelde om de komst van DSM mogelijk te maken. Zo liet het College van B&W de Raad in de zomer van 2021 – onder geheimhouding – instemmen met een bijdrage van € 1.75 mln. aan de herontwikkeling van de locatie waar DSM zich zou vestigen. Die bijdrage is daarna met hetzelfde bedrag aangevuld door het Limburgs provinciaal bestuur (Gemeente Maastricht, 2021). De provinciale middelen waren afkomstig uit een subsidiepotje bedoeld voor het stimuleren van ontwikkeling van kleine dorpskernen (Business Insider, 2021). Dat gebeurde naar verluid nadat DSM verschillende andere goedkopere locaties had afgewezen. DSM schermde daarbij met een tekort van € 10 mln. waarvan geen onderbouwing zou zijn aangeleverd (Philipens, 2021). Nadat er politieke commotie ontstond over deze al toegezegde subsidies zinspeelde DSM erop om Zuid-Limburg alsnog te verlaten wanneer de subsidie niet langer verstrekt zou worden. Daarbij gaf DSM aanvankelijk aan dat een vestiging aan de Zuidas in Amsterdam de helft goedkoper per m2 zou zijn dan de ontwikkeling in Maastricht (Eerenbeemt & Sofie, 2021).

Uiteindelijk zag DSM af van de subsidie van in totaal € 3.5 mln. Dat deden ze ingegeven door de commotie die was ontstaan. Haase geeft daarbij aan dat het imago voor het bedrijf boven alles belangrijk is. DSM heeft zich met de ontwikkelaars 3W en Edge ingespannen om de business case van de ontwikkeling rond te krijgen. Dat viel niet mee omdat er sprake was van een Rijksmonument wat moest gaan voldoen aan de hoogste duurzaamheidseisen. Daarbij is zodoende ook gekeken naar voor iedereen toegankelijke subsidies. In de ogen van DSM is er geen gebruik gemaakt van een verhuisvergoeding (DSM, 2021). Het viel Haase op dat 'overheden in Nederland klein denken en zich onderling tegen elkaar uit laten spelen'. Steden werken tegen elkaar en niet samen. 'Het is kleinschalig denken, ieder voor zich'. Iets wat in schril contrast staat met zijn ervaringen elders in de wereld. Er zou op regionale schaal sprake moeten zijn van goede samenwerking ook grensoverschrijdend. Daarvan profiteert iedereen, aldus Haase. Haase zijn observatie sluit aan bij wat Sijben aangeeft. Sijben geeft aan dat de komst van DSM naar Maastricht dusdanig is belangrijk voor de stad en dat het een dusdanige positieve spin-off heeft dat de stad graag bereid is hier een financiële bijdrage aan te leveren. Dat is gebruikelijk en de voordelen zijn veel groter dan de beperkte financiële tegemoetkoming. Maastricht heeft zich volop ingespannen om hier een succes van te maken, zeker na het vertrek van vele hoofdkantoren uit de regio in de afgelopen 20 jaar. Het behoud van DSM voor Zuid-Limburg is een succes, hoewel ook Sijben begrijpt dat dat voor Heerlen een schrale troost is. Het geeft aan dat steden onderling concurreren om dergelijke bedrijven aan te trekken en zij daarbij bereid zijn (financiële) instrumenten in te zetten. Het plaatst de desbetreffende bedrijven in een machtspositie tegenover steden en overheden.

De historische verbondenheid van DSM met de regio Zuid-Limburg heeft haar handelen in die regio onder een vergrootglas gelegd. De maatschappelijke commotie die daarbij ontstond hing samen met de verhuizing van Heerlen naar Maastricht an sich en daarnaast met de beschikte € 3.5 mln. aan subsidie, daar waar het bedrijf in dat eerste half jaar van 2021 een winst van € 1 miljard maakte. Hoe dan ook ziet Sijben vooral de waarde van het behoud van het bedrijf voor de regio, iets waar in de commotie te weinig aandacht voor was.

3.5 ASML, Brainport regio Eindhoven

Voor de uitwerking van deze casus is gesproken met Teun Wartenbergh, directeur vastgoed bij ASML. Tevens is er gesproken met Paul van Nunen, directeur Brainport Development. Naar beiden wordt in de tekst in 3.3 verwezen.

Het bedrijf: ASML

ASML is het belangrijkste Nederlandse high tech bedrijf en de belangrijkste leverancier van machines voor de halfgeleiderindustrie. ASML is officieel geen afkorting, al wordt gezegd dat ASML staat voor *Advanced Semiconductors Materials Lithography*. Op dit moment is het de grootste leverancier van fotolithografie systemen voor de halfgeleiderindustrie en de enige leverancier ter wereld van *extreme ultraviolet lithography (EUV)* fotolithografiemachines in de wereld.

ASML is een *global innovation leader* in de chip industrie. Dat doet ASML door chipmakers hardware, software en andere diensten aan te bieden die hen vervolgens in staat stelt om chips te produceren met de hoogst mogelijke betrouwbaarheid en precisie. Daarmee neemt de waarde van chips toe en dalen de kosten. Het gebruik van chips neemt alleen maar toe en zal een steeds grotere rol spelen in het komen tot oplossingen voor tal van maatschappelijke behoeftes en opgaven.

ASML's hoofdkantoor is gevestigd in Veldhoven. Er werken wereldwijd 30.000 mensen bij ASML, met 119 nationaliteiten verspreid over 60 landen op drie continenten – Europa, de Verenigde Staten en Azië (ASML, 2021). In Veldhoven, op de campus “De Run” werken 18.000 mensen, hier zijn de R&D en assemblage gevestigd. ASML is afhankelijk van een netwerk van 4000 toeleveranciers die voor een aanzienlijk deel ook gevestigd zijn in Brainport regio Eindhoven.

ASML is in 1984 ontstaan uit een joint venture van ASM International en Koninklijke Philips. Het bedrijf is sinds 1995 beursgenoteerd.



Afbeelding 12 ASML Campus de Run, Veldhoven

Wat doet ASML?

De lange termijn groei van de semiconductor-industrie is gebaseerd op het principe dat de energie, kosten en de benodigde tijd om een elektronische berekening uit te voeren verminderd kan worden door de transistors op microchips te laten krimpen. De belangrijkste drijver achter deze 'krimp' is de resolutie die kan worden bereikt bij het 'printen' van de transistors op een microchip. Dat 'printen' gebeurt door middel van licht, en het detailniveau waarmee dat gebeurt wordt met name bepaald door de golflengte van het licht wat wordt gebruikt en de 'numerieke apertuur' van het optiek. Een korte golflengte is als een klein kwastje, het kan gedetailleerder printen. Een groter numeriek apertuur kan het licht nauwer focussen wat leidt tot een hogere resolutie. Om krimp mogelijk te maken is litografie key. Dat is de techniek die ASML beheerst (ASML, 2020).

Het project: de groei van ASML tijdig en kwalitatief goed mogelijk maken.



Afbeelding 13 P+R ASML in Eersel. Hier kunnen medewerkers parkeren en verder met de elektrische fiets of bus naar ASML de Run.

Op dit moment kampt de wereld met een enorm tekort aan chips. Amerikaanse en Europese autofabrikanten slaan alarm omdat hun productielijnen stil liggen omdat er amper elektronica voor handen is. De fabrieken voor deze chips staan doorgaans in Azië. Die fabrikanten (Intel, TSMC) zijn op hun beurt afhankelijk van ASML om de productiecapaciteit van hun fabrieken te verhogen of uit te breiden. Zo belandt het wereldwijde chiptekort in Brainport Eindhoven bij ASML (Hijink, 2021). Om een bijdrage te leveren aan het vergroten van de productiecapaciteit van chipmakers moet ASML aan de slag met de vergroting van haar eigen productiecapaciteit en die van haar toeleveranciers.

Wartenbergh van ASML geeft aan dat zij een verdubbeling van de omzet voorzien in 2025, ten opzicht van 2020. Wartenbergh is bij ASML verantwoordelijk voor al het vastgoed, van Nederland maar ook in de VS, Duitsland, Zuid-Korea, Taiwan, China en

Singapore. Concreet in cijfers: waar ASML in 2020 nog dacht dat de omzet in 2025 van 14 naar 20 miljard € zou zijn gegroeid, werd in 2021 duidelijk dat de omzet in dat jaar al was gegroeid naar 19 miljard €. De prognoses zijn nu aangepast naar een verwachte omzet in 2025 van 30 miljard € en vanaf 2030 boven de 40 miljard €. Deze abstracte getallen vertalen zich in een beoogde verdubbeling van het aantal medewerkers op het terrein ASML de Run in Veldhoven: van 18.000 naar 36.000 in 2030.

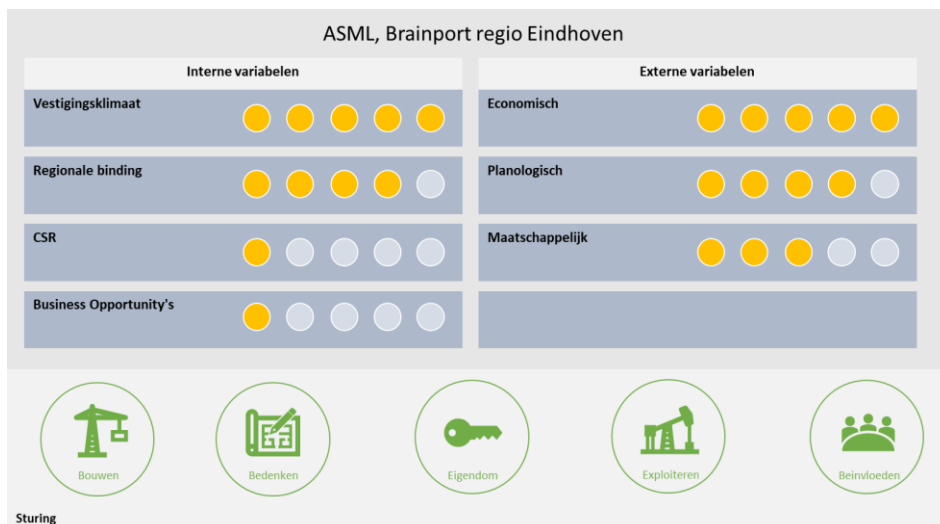
Wartenbergh vertelt dat ASML op dit moment voorbereidingen treft om op korte termijn de groei met 10.000 medewerkers mogelijk te maken. Een aantal gebouwen is in aanbouw en er wordt gewerkt aan de bouw van (tijdelijke) parkeergarages. Er werken continu 700 bouwvakkers op de campus. In die uitbreidingen staan de kernwaarden *work, meet, learn* en *share* centraal. Ze geven vorm aan een nieuwe manier van flexibel werken, waarin een zeer groot scala aan werk- en overlegvormen mogelijk moet zijn. Smart technieken moeten smart werken mogelijk maken. De gebouwen dienen daarnaast te voldoen aan hoge ambities op het gebied van gezondheid en duurzaamheid (Renkens, 2022).

De groei van ASML heeft direct effect op de omgeving. In de toeleveranciersketen van ASML, die grotendeels in Brainport regio Eindhoven zit, leidt iedere extra baan bij ASML tot 2,5 baan bij hun toeleveranciers. Dat vertaalt zich in 60.000 tot 70.000 banen die erbij komen in de regio. Deze groei moet ruimtelijk geacommodeerd worden: voldoende en betaalbare huisvesting en een mobiliteitssysteem wat mensen in staat stelt om op hun werk te kunnen komen. De groei van ASML is voor ASML een gegeven waarmee ze te dealen hebben. Zij tonen in toenemende mate bereidheid zelf mee te sturen op het laten meegroeien van de randvoorwaarden. Daar waar dat 'meesturen' voorheen incidenteel was, waarbij er geëscaleerd werd op het moment dat het fout dreigde te gaan, daar verschuift de rolopvatting van ASML nu naar actiever willen sturen – door zelf te investeren in infrastructuur, parkeren, OV of woningbouw. Dat lijkt ingegeven door urgentie en recente ervaringen. Wartenbergh geeft aan dat projecten te traag van de grond komen en de overheid de impact en betekenis van de groei van het bedrijf niet lijkt te begrijpen. Terwijl een groei met 60.000 – 70.000 arbeidsplaatsen het hele regionale speelveld verandert: de woningmarkt komt extreem onder druk te staan, onbetaalbaarheid van wonen is een grote bedreiging voor de lokale samenleving en daar bovenop ontvouwt zich een verkeersinfarct. Wartenbergh geeft aan dat, tegen die achtergrond, ASML in toenemende mate bereid is zelf een rol te pakken en ervoor te betalen: geld is daarbij niet zozeer het probleem, maar juist het tekort aan bouwlocaties, afgegeven vergunningen en publieke investeringsprojecten in OV en infrastructuur die in de komende 5 tot 10 jaar kunnen worden gerealiseerd.

“Natuurlijk, we kunnen niet zomaar alles financieren, maar als wij daar een bijdrage in moeten leveren, dan zullen we dat doen”.

Teun Wartenbergh, ASML

Analyse



Interne variabelen

ASML is in de kern een bedrijf wat technologische vooruitgang mogelijk maakt en daarbij zwaar afhankelijk is van innovatie. ASML leunt daarbij op de kennis en expertise van anderen, waarmee ze haar eigen kennispositie en innovatief vermogen verbetert. ASML heeft gebouwd aan een duurzaam ecosysteem van experts, strategische partnerships, wetenschap en serviceverleners. ASML ziet zichzelf steeds meer als architect en *integrator* die partners uitdaagt op het scherpst van de snede te innoveren. Daarvoor delen ze in risico én beloning. Met deze strategie is ASML niet alleen afhankelijk van het talent wat ze zelf weet te binden maar eveneens van het talent wat hun toeleveranciers aan zich weten te binden (ASML, 2020).

Het business model van ASML kan alleen gerealiseerd worden zolang ASML en partners in staat zijn om hooggekwalificeerde, bekwame en goed opgeleide medewerkers aan te trekken, op te leiden, te behouden en te motiveren. Daarmee stelt het zichzelf als doel om de wet van Moore mogelijk te blijven maken.⁷ Het moet leiden tot lagere kosten en hogere waarde per product voor haar klanten. ASML heeft het 'managen van haar groei' en het 'kunnen aantrekken en vasthouden van voldoende hoog gekwalificeerd personeel' in haar jaarverslag van 2020 benoemd als risico voor het bedrijf (ASML, 2020). Het maakt inzichtelijk waarom ASML een grotere regionale rol wil spelen in Brainport regio Eindhoven.

Gezien de extreme groei die het bedrijf doormaakt en voorziet in de komende 10 jaar, is de rol die het bedrijf daarin aanneemt meer vergelijkbaar met bijvoorbeeld Google in San Jose (2.6.4) en Samsung (2.6.2) dan dat ze vergelijkbaar is met de cases van

⁷ De wet van Moore stelt dat het aantal transistors in een geïntegreerde schakeling door de technologische vooruitgang elke twee jaar verdubbelt.

Booking.com (3.1) en DSM (3.2). Het betekent dat ASML actief (mee)stuurt op de stedelijke ontwikkelingsopgaven die ze zelf mede-veroorzaakt.

Ook voor ASML geldt dat de medewerkers die ze nodig heeft waarde hechten aan een kwalitatief hoogwaardige omgeving: op de werkplek zelf en in de regio. Wartenbergh geeft aan dat het met die aantrekkelijkheid en kwaliteit van de regio Eindhoven eigenlijk wel goed zit. “De kwaliteit van de regio Eindhoven is dik op orde. Het is een aantrekkelijke en gastvrije regio waar het goed toeven is. Vaak zien wij de voordelen en kwaliteiten niet meer, maar die zijn er wel degelijk. Dat telt voor mensen van over de hele wereld die zich hier willen vestigen, mits er ook woningen beschikbaar zijn. Het is hier veilig, iedereen spreekt Engels, we hebben leuke folklore zoals carnaval, het is hier gezellig. Mensen gaan op zaterdag naar het centrum van Eindhoven, lopen de Kleine Berg op en struikelen over de terrasjes. Dat heb je in Amerika of Azië niet”.

Voor ASML zijn dat redenen om hun locatie in Veldhoven aan te houden, naast het feit dat zij en hun toeleveranciers daar onderdeel zijn van een goed functionerend economisch ecosysteem. Volgens van Nunen is voor kennisintensieve bedrijven als ASML met name relevant of er de beschikbaarheid is van een dergelijk goed functionerend ecosysteem. Dat ecosysteem is de belangrijkste asset in het vestigingsklimaat, ruim voor fiscale of andere gunstige regelingen. De Rijksoverheid zou zich primair moeten richten op de ontwikkeling van dergelijke ecosystemen. Van Nunen is directeur van Brainport Development, daarover later meer.

De locatie groeit uit zijn jasje maar voorlopig is er voldoende ruimte om die campuslocatie heen om uit te breiden. De echte zorg zit erin dat de infrastructuur niet blijft meegroeien en dat er onvoldoende woningen beschikbaar zijn voor iedereen die hier komt werken. De regio moet meegroeien. De campuslocatie in Veldhoven zelf is een gebied waar nu 18.000 en straks 36.000 mensen werken. Die mensen werken in principe allemaal aan dezelfde machine. Medewerkers hechten er waarde aan dat dit allemaal op één locatie plaatsvindt, zegt Wartenbergh: “de ingenieur wil het liefst bovenop z’n fabriek wonen zodat ze even naar beneden kunnen om te praten of te sparren”.

ASML heeft afgelopen periode veel geïnvesteerd op haar campus in Veldhoven; om deze aantrekkelijker te maken, met voorzieningen zoals een kapper, een AH to Go, een Food Plaza met verschillende restaurants, sportvoorzieningen en meer. Het terrein zelf is nu vrij van auto’s en er is veel geïnvesteerd in de ruimtelijke kwaliteit. De behoefte aan nabijheid van voorzieningen ziet ASML ook in hun vastgoedontwikkelingen in bijvoorbeeld China, waar medewerkers het liefst in het centrum zitten zodat ze daar tussen de middag kunnen lunchen of winkelen. Om deze redenen onderzoekt ASML momenteel of het voor hen wenselijk is om in stationsgebieden in Nederland een soort hubs te creëren waar medewerkers kunnen werken. Nu thuiswerken meer de norm is door Covid-19 zien ze een nieuwe behoefte van medewerkers om elkaar ergens te kunnen ontmoeten, anders dan alleen in Veldhoven. Utrecht Centraal en het Stationsgebied Eindhoven zijn in beeld om dit uit te proberen, als alternatief voor thuiswerken. Het zal echter altijd van kleinere schaal zijn afgezet tegen de totale opgave voor de campus in Veldhoven. Van Nunen stelt: uiteindelijk moeten er grote machines

gemaakt worden en dat lukt niet in een stedelijke omgeving, daar is simpelweg de ruimte niet voor.

“Waarom zou ik van Amsterdam met de trein naar Eindhoven gaan, en vervolgens naar Veldhoven, om daar in een kantoor te gaan Teams’en”?

Teun Wartenbergh, ASML

ASML ziet zichzelf als een *global innovation leader* en erkent dat daar verantwoordelijkheden bij horen die verder reiken dan de core business van het bedrijf zelf. ASML zet daarbij in op een strategie waarin CSR doelen direct gekoppeld zijn aan de bedrijfsstrategie zelf (ASML, 2020). Het innovatie-ecosysteem, energie efficiëntie, circulair gebruik maken van materialen en een verantwoorde bevoorradingsketen zijn de prioriteiten in de duurzaamheidsambities van het bedrijf. Daarnaast heeft ASML tal van doelstellingen geformuleerd op het gebied van inclusiviteit, diversiteit en talentontwikkeling en ziet ze een bredere rol voor zichzelf in de gemeenschappen waarin ze actief is. ASML ondersteunt scholen op het vlak *science, technology, engineering and math (STEM)* om kinderen te interesseren voor technologie, met name gericht op meisjes (ASML, 2020). In de regio Eindhoven is ASML, naast betrokkenheid in het onderwijs, ook nauw betrokken bij culturele instellingen en sportactiviteiten. ASML wordt hiertoe ook aangespoord door het jonge talent wat ze willen binden. Van Nunen zegt; deze generatie eist van het bedrijfsmaatschappelijke betrokkenheid, “niet zozeer alleen een BWM leaseauto”.

Duurzaamheidsdoelen krijgen een plek in de vastgoedontwikkelingen op de campus in Veldhoven. Het nieuwe mobiliteitsbeleid van het bedrijf zet verduurzaming voorop, waarbij ze toewerken naar een *modal shift* van 1/3, 1/3, 1/3 van fiets, OV en auto. Dat is overigens niet alleen ingegeven vanuit CSR doelstellingen maar met name ook omdat het verkeer anders vast komt te staan. ASML’s betrokkenheid bij de stedelijke opgave van Brainport regio Eindhoven is primair ingegeven vanuit de noodzaak haar groei mogelijk te maken, aldus Wartenbergh. Die groei is wel zo vormgegeven dat deze past bij de CSR doelstellingen van het bedrijf.

Vastgoedontwikkeling is voor ASML een noodzakelijk middel om haar groei mogelijk te maken. Op dit moment bouwt ASML nog niet zelf aan bijvoorbeeld woningbouw, maar Wartenbergh sluit niet uit dat dit in de toekomst alsnog zal gebeuren.

De regionale binding van het bedrijf met Brainport regio Eindhoven is zeer groot. Dat hangt samen met de geschiedenis van het bedrijf, die geworteld is in Philips. Het gaat goed met ASML en dat heeft ASML ook te danken aan de gemeenschap waarin ze actief is. Daarom doet ze graag iets terug voor de regio, zo stelt Lucas van Grinsven, de Vice President Communications & Community Engagement van ASML (PSV, 2021). Zo

is ASML betrokken in samenwerkingen met PSV en andere sportorganisaties, onderwijsinstellingen en culturele instellingen, waaronder het Muziekgebouw.

Externe variabelen

ASML is het grootste tech bedrijf van Nederland. Het vertaalt zich in hooggeplaatst bezoek van o.a. premier Rutte en recent Ursula von der Leyen, de voorzitter van de Europese Commissie. Het doel: het versterken van de tech sector in Europa en Nederland (Europese Commissie, 2021). Het Nederlandse kabinet is daar eveneens veel aan gelegen, zeker na de oproep van de Tweede Kamer in 2016 om Brainport Eindhoven als Mainport te erkennen. Dat is zo wederom benoemd in het regeerakkoord "Omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst" (Bureau woordvoering kabinetsformatie, 2021). Overheden buitelen over elkaar heen in het benadrukken van het belang van ASML voor Nederland en Europa. Het komt langzaamaan ook tot uiting in afspraken tussen overheden en ASML.

In 2018 ondertekende het Rijk, provincie Noord-Brabant, betrokken gemeenten en ASML de ASML-de Run deal. In dit maatregelenpakket zijn afspraken gemaakt over een integraal mobiliteitspakket waarbij alle betrokkenen 25% van de kosten van het taakstellende budget van 47.8 mln. € bijdragen. Dat betekent dat Rijk, provincie Noord-Brabant, betrokken lokale overheden en ASML ieder 12 mln. € bijdragen aan het pakket aan maatregelen. Het gaat onder meer om betere aansluiting op de A2/N2, het realiseren van (tijdelijke) hubs (parkeren), het realiseren van comfortabele doorfietsroutes en het stimuleren van duurzaam gedrag door werkgeversaanpak en Mobility as a Service (MaaS).

De deal is tot stand gekomen door een eerdere noodkreet van ASML ruim 5 jaar geleden. Die is toen adequaat opgepakt, door betrokken burgemeesters, gedeputeerde en de minister van Infrastructuur en Waterstaat en ASML zelf (van Dijk M. , 50 miljoen voor bereikbaarheid De Run en ASML in Veldhoven, 2018).

De toen voorziene groei zou leiden tot een verkeersinfarct en overheden acteerden traag en onvoldoende op de problemen die het bedrijf zag aankomen, zo geeft Wartenbergh aan. Het resulteerde in de ASML-de Run deal, al zetten de huidige groei prognoses de maatregelen alweer in een ander daglicht en dat terwijl sommige maatregelen nog niet eens uitgevoerd zijn. De kernreden voor ASML's participatie is de urgentie die zij zelf voelen om te versnellen en de aanpassing van de randvoorwaarden in lijn te brengen met hun eigen groei. Ze erkennen daarin ook hun eigen verantwoordelijkheid. Wel is er frustratie over de discrepantie tussen het tempo wat ASML zelf kan en moet doorlopen en het tempo van realisatie van tal van publieke projecten. Die vertraging is vaak ingegeven door publiekrechtelijke termijnen, gebrek aan middelen en juridische obstakels.

Het is een grote zorg van de regio en ASML dat het groeitempo van het bedrijf op korte termijn leidt tot hevige problemen in de bereikbaarheid, woningbouw en de kwaliteit van de regio (Koenders & van der Leij, 2021). Om die reden trekken regio en bedrijfsleven samen op in de Brainport Nationale Actieagenda (Brainport Eindhoven, 2018). Daarmee hopen ze het Rijk te verleiden tot structurele investeringen in deze opgaven in de regio. Ten principale is ook een bedrijf als ASML van mening dat overheden aan zet zijn voor

publieke zaken. Tegelijkertijd voelen zij een grote verantwoordelijkheid naar de stad en regio. Daarnaast zien zij er een groot risico in dat zaken als woningbouw of mobiliteit hun eigen groei af gaan remmen. Volgens van Nunen groeit daardoor ook de bereidheid hier zelf op te gaan acteren.

Er is een uitgebreide governance in de regio Eindhoven waarin grote regionale bedrijven en overheden elkaar gestructureerd treffen. Dit komt tot uiting in de Stichting Brainport en de organisatie Brainport Development. Hierin werken bedrijfsleven, onderwijs- en kennisinstellingen en overheden samen aan de ontwikkeling van de regio. Via deze triple-helix organisatie bundelen vooraanstaande bedrijven, kennisinstellingen en overheden kennis, krachten en visie. Zo bepalen zij samen de koers om de sterke economische en concurrerende positie te behouden en versterken. Wartenbergh laat doorklinken dat ASML en regio het spel naar het Rijk nog slimmer kunnen spelen. Dat zal ook nodig zijn gezien de extreme groei die voorzien is.

Wartenbergh zegt: “Als ik een goed argument bedenken dan zit Peter Wennink (Bestuursvoorzitter ASML) vanmiddag nog met Mark Rutte aan de koffie, zo belangrijk is ASML inmiddels wel. En dat geldt ook voor Philips natuurlijk. Daar kun je als regio je voordeel mee doen. Blijkbaar moeten wij één van onze industriëlen naar Den Haag sturen om iets voor elkaar te krijgen. Op dit moment zijn er teveel spelers, is er niet één helder regionaal aanspreekpunt met mandaat: een baas van Brainport Eindhoven”.

Van Nunen zet daar tegenover dat dit “uiteindelijk de manier is waarop we het in Nederland doen. Daar eten we allemaal een goede boterham van, we zijn de zevende economie ter wereld, dus dat poldermodel levert ook iets op. Dit is de Rijnlandse wereld, hier werkt het anders dan in Amerika”.

De groei van ASML heeft ook een keerzijde. De directe bouwopgave waaraan ASML werkt leidt tot groei pijn, bijvoorbeeld in Veldhoven waar bewoners zich geconfronteerd zien met het afsluiten van wegen en tunnels die moeten wijken voor nieuwe gebouwen van ASML (van Dijk M., 2017). ASML loste dit op door de kosten te dragen voor een andere oplossing waarbij de doorgang gewaarborgd bleef. Breder leven er zorgen over de impact van de instroom van ‘*internationals*’ in de regio. Blijft Eindhoven wel Eindhoven? Op sommige basisscholen is de voertaal inmiddels Engels. Ook zijn er zorgen over de betaalbaarheid van wonen. Hier hebben expats een voorsprong vanwege gunstige fiscale regels in Nederland, wat zich vertaalt in een hoger salaris. Het drijft de prijzen op. Eindhoven profileert zich graag als ‘Silicon Valley aan de Dommel’. Maar het wil tegelijkertijd geen San Francisco worden, de stad waar alleen nog de *happy few* een woning kan betalen en de daklozen door het centrum scharrelen (Hijink, 2021).

Stijn Steenbakkers, wethouder Economie en Brainport Eindhoven, zegt hierover: “We zijn van oudsher een migratiestad, maar we horen ook de bezorgde signalen. Mensen willen weten: is er in deze stad nog wel voldoende plek voor mijn kinderen? Eindhoven moet een stad voor iedereen blijven, ondanks het succes van de techsector” (Hijink, 2021).

ASML is zich bewust van hun verantwoordelijkheid in deze opgave. Een aantal jaren geleden wees ASML het idee van het zelf ontwikkelen van woningbouw of infrastructuur

nog van de hand. Inmiddels is daarin het een en ander veranderd, vooral ingegeven door de onstuimige groei. Daarbij willen ze nadrukkelijk niet alleen voor ASML bouwen maar juist in de breedte voor de samenleving, waarbij betaalbaarheid van wonen belangrijk is: sociale huurwoningen voor mensen met een modaal salaris. "Als onze kinderen hier geen huis meer kunnen betalen, dan doen we iets verkeerd", stelt Wartenbergh.

Van de Nederlandse onderzochte cases is ASML de enige die daadwerkelijk participeert en investeert in de stedelijke ontwikkelingsopgave die verder reikt dan sec hun eigen terrein of bezit. Het is ook het enige voorbeeld waar de overheid iets terugvraagt aan het bedrijf. Dat komt concreet tot uiting in investeringen in naastgelegen infrastructuur. ASML's rol en betrokkenheid in de regionale governance weerspiegelt de rolopvatting die zij voor zich zien: ASML heeft een verantwoordelijkheid naar de regio toe en is bereid deze te pakken, zo stelt Wartenbergh. In infrastructuur, woningbouw of anderszins. Naast deze directe vorm van sturing, door te investeren of opdrachtgever te zijn, toont ASML ook grote betrokkenheid in het ondersteunen van overheden om zaken gedaan te krijgen. Niet alleen in de lobby sfeer, zoals Wartenbergh eerder aangaf, maar ook in het 'ontzorgen', door bijvoorbeeld zelf bestemmingsplannen op te laten stellen en daar zodoende versnelling in aan te brengen. Ook schakelt ASML juristen in wanneer zich problemen voordoen bij publieke zaken of opgaven die schadelijk zijn voor het bedrijf. Zo speelde ASML een doorslaggevende rol in het oplossen van stikstofproblematiek ten aanzien van de aanleg van nieuwe infrastructuur waar het bedrijf zelf belang bij heeft.

3.6 Discussie in depth-cases

Het onderzoek naar de drie Nederlandse case studies leidt tot inzichten die deels in lijn zijn met de uitkomsten van hetgeen besproken is in hoofdstuk 2 en deels tot aanvullende inzichten.

[overeenkomsten] Alle drie de cases die in hoofdstuk 3 zijn besproken kenmerken zich door de wens van het bedrijf om voldoende hoog gekwalificeerd talent aan te trekken en behouden. Het is de *key-driver* achter hun huisvestingskeuzes. De locatie en kwaliteit van de huisvesting wordt ingezet als middel om mensen te verleiden voor het bedrijf te (blijven) werken. Het meest nadrukkelijk kwam dit naar voren in de ontwikkeling van Booking.com. Ook DSM wordt gedreven door de wens een aantrekkelijk 'clubhuis' te hebben. ASML investeert ook stevig in de doorontwikkeling van haar eigen campus om tegemoet te komen aan de eisen die hun huidige en nieuwe medewerkers stellen.

Open innovatie, zoals besproken in hoofdstuk 2, komt bij alle drie de cases op verschillende wijze tot uiting. Voor DSM geldt dat zij dit principe vooral toepassen daar waar hun R&D gevestigd is, niet op het hoofdkantoor in Maastricht. Booking.com's City Campus is op het Oosterdokseiland samen geclusterd met andere techbedrijven. Zij zien daarvan de voordelen in en vestigen zich daarom op het ODE. Feitelijk maken ze onderdeel uit van een 'stedelijk interactiemilieu' waarbij ze zelf investeren in hun gebouwen.

Bij Booking.com en ASML werken dusdanig veel mensen dat zij ook binnen hun eigen gebouw of locatie ontmoeting en interactie moeten organiseren. ASML doet dit op haar eigen campus in Veldhoven. Daarnaast is ASML gevestigd in een regio waar veel, voor haar relevante, bedrijven gevestigd zijn. Dat zijn vaak toeleveranciers van ASML. Op het schaalniveau van de regio clusteren deze bedrijven zich wel degelijk, maar niet op het terrein van ASML zelf. Het vertaalt zich voornamelijk niet in een stedelijk interactiemilieu waar ASML en voor haar relevante partners samen gevestigd zijn. ASML geeft wel aan daar mogelijk in de toekomst interesse in te hebben wanneer die locaties gelegen zijn aan grote stations.

CSR is geen directe aanleiding voor de onderzochte bedrijven om een actieve rol te spelen in stedelijke opgaven waar ze onderdeel van uit maken. DSM en Booking.com hebben een CSR agenda maar die richt zich op andere aspecten dan de directe stedelijke opgave. ASML is hier een uitzondering op omdat het bedrijf aangeeft zich verantwoordelijk te voelen voor het welzijn van de regio en de impact die ze veroorzaakt. Betaalbare woningbouw of investeren in publieke infrastructuur is daarbij niet langer taboe. De vraag is vervolgens of dit CSR beleid genoemd kan worden of dat het vooral ingegeven is door de bijzonder groeisituatie waarin zij verkeren. Hoe dan ook past het binnen een definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

In alle gevallen is er sprake van betrokkenheid van overheden: door het belang van het bedrijf voor Nederland of de regio te benadrukken en actief te steunen en door de vestiging van het bedrijf te faciliteren door middel van subsidies, fiscale regelingen of anderszins. Steden concurreren daarbij onderling met elkaar in het aantrekken van kennisintensieve bedrijven.

[verschillen] In de drie onderzochte Nederlandse cases valt verder op dat de directe betrokkenheid van DSM en Booking.com bij de stad waar zij gevestigd zijn beperkt is. DSM bekijkt de ontwikkeling van haar locatie in Maastricht puur vanuit huisvestigingsperspectief en heeft daar een aantal strategische overwegingen bij. Een actieve rol aannemen in de directe omgeving waar zich vestigen maakt geen onderdeel uit van die strategische overwegingen. Voor DSM geldt dat er sprake is van een relatief kleine, op zichzelf staande, ontwikkeling die niet ingegeven is vanuit een urgentie of directe aanleiding. DSM zocht een nieuwe locatie en koos een plek uit die haar het beste, maar ook, waar zij het best gefaciliteerd werd. Zowel gemeente Maastricht als de provincie Limburg spanden zich om begrijpelijk redenen in voor het behoud van het bedrijf voor de regio en de vestiging van het hoofdkantoor in Maastricht. DSM heeft in die zin een machtspositie en geen directe reden iets extra te doen voor de stad waar zij zich vestigen. Wel speelt de historische regionale situatie een rol maar die is duidelijk niet leidend. Er is geen sprake van een urgente stedelijke opgave die hen in directe zin raakt of hindert. Pas als dat het geval zou zijn, wordt het aannemelijker dat een bedrijf zelf tot actie over gaat. De verhouding tussen het bedrijf en overheid is daarmee in lijn met de verhoudingen tussen overheid en bedrijf. Overheden heffen belasting en creëren, op basis van een politiek mandaat de randvoorwaarden, de randvoorwaarden waarbinnen de samenleving en economie gedijt. Inwoners en bedrijven betalen belasting en verwachten dat ook van de overheid.

Booking.com lijkt zich pas recenter bewust van hun rol in de stad Amsterdam en het maatschappelijk vergrootglas waaronder ze liggen. Het bedrijf heeft jaren van extreme groei achter de rug en heeft zich in die tijd vooral internationaal georiënteerd. Het is daarbij minder bezig geweest met haar imago in Nederland. De keuze voor Amsterdam is ingegeven door haar eigen directe bedrijfsstrategische belangen. De mate waarin die keuzes ook van profijt kunnen zijn voor hun directe omgeving of de mate waarin ze een actievere rol kunnen aannemen in een stedelijke opgave is daarbij niet aan de orde. Er is de intentie opener en transparanter in verbinding te staan met Amsterdam. Dat zal tot uiting moeten komen in de nog te openen Booking.com City Campus. Het is nog niet helder hoe dit eruit ziet. Booking.com's relatie met de overheid is in die zin vergelijkbaar met DSM. Booking.com houdt zich bezig met haar eigen directe belangen en vestigt zich daar waar de benodigde randvoorwaarden (fiscaal, vestigingsklimaat) op orde zijn. Gemeente Amsterdam gedraagt zich ook conform deze rolverdeling en stuurt niet actief op wederkerige prestaties. Nu die directe belangen schade ondervinden van discussies over prijsopdrijving van de woningmarkt door expats of fiscale voordelen, ziet Booking.com in dat actiever bezig moet zijn met haar omgeving en reputatie.

Booking.com en DSM hebben daarmee weinig overeenkomsten met hoe Google, Samsung of Huawei zich gedragen in de regio's waar zij zitten.

Het verschil met de case van ASML is groot. De groei die dit bedrijf doormaakt is van een andere orde. Die groei is de grootste *driver* achter ASML's betrokkenheid bij de stedelijke opgave van de regio Eindhoven. Dat is ingegeven vanuit een grote zorg en gevoelde urgentie dat het bedrijf tegen de grenzen van haar eigen groei zal aanlopen, tenzij bepaalde zaken versneld op orde worden gebracht.

Van de drie onderzochte cases is ASML de enige die daadwerkelijk participeert en investeert in de stedelijke ontwikkelingsopgave die verder reikt dan sec hun eigen terrein of bezit. ASML vindt dat ze een rol en verantwoordelijkheid heeft naar de regio toe. Er is sprake van een veelheid aan relaties met de overheid en die krijgen op een andere manier invulling dan bij DSM of Booking.com het geval is. Het is ook het enige voorbeeld waar de overheid iets terugvraagt aan het bedrijf en waar een actieve governance-structuur aanwezig is om dit proces van agendasetting en gezamenlijk investeren vorm te geven.

De urgentie bij ASML lijkt op de internationale cases van Huawei en Samsung. Extreme groei dicteert snel aanpassen, op allerlei vlakken. Op dat moment tonen bedrijven bereidheid te helpen of het zelf te doen. In het geval van ASML speelt daarbij waarschijnlijk de regionale historische conditie nog een rol: ze komen voort uit Philips, het bedrijf dat een grote rol speelde in de ontwikkeling van Eindhoven. Dat zit nog in het DNA van de betrokken mensen en leidt er kennelijk toe dat partijen samenwerken en samen delen in het succes normaal vinden. Wartenbergh zegt daarover:

“Wij kunnen prima onze centen verdienen hier. We hebben hier de kennis. We hebben in feite goede infrastructuur, goede leveranciersstructuur, dus die ook graag mee wil groeien. We hebben alles in huis om die regio naar een hoger plan te tillen”.

Welbegrepen eigen belang en historische binding met de regio leiden er in het geval van ASML toe dat het bedrijf een verantwoordelijkheid voor zichzelf ziet in het wegnemen van opgaven die haar groei kunnen raken – ook als dat normaliter overheidstaken zijn. Op het moment dat ASML lak zou hebben aan een aantal opgaven die ze zelf mede veroorzaakt dan zal dat zijn weerslag hebben op de *goodwill* die ze al dan niet ontmoeten bij de partijen die ze nodig hebben. Die gedragingen zijn net zo goed onderdeel van een institutie die het gedrag van ASML bepaalt evenals die van betrokken overheden. Daarbij is het faciliteren van de eigen groei het primaire motief, ook ingegeven door grote zorgen of de overheid dat groeitempo kan bijhouden. Het gedrag wordt dus in dienst gesteld van het bereiken van dat doel.

3.7 Korte vergelijkende analyse en aanscherping van het conceptueel model

In deze paragraaf worden de resultaten van de vier internationale quick scans en de drie in depth case studies in Nederland geconfronteerd met het conceptueel model zoals dat in hoofdstuk 1 is opgenomen. Het doel is het inzichtelijk maken van dominante verklarende factoren voor de keuzes die de onderzochte bedrijven maken en de rol die de overheid daarbij speelt.

In het conceptueel model is een onderscheid gemaakt tussen interne variabelen en externe variabelen. In de onderzochte cases is aan de hand van dit model gestructureerd gekeken naar de rol die deze variabelen speelden in de keuzes die de

bedrijven maakten ten aanzien van het onderzochte project als onderdeel van de bredere stedelijke opgave. Per case study is dit conceptueel model gewogen en schematisch gepresenteerd.

De variabelen in het model zijn bij aanvang van het onderzoek breed geformuleerd. Na bestudering van literatuur, openbare bronnen, de quick scans en in depth case studies, kan opnieuw gekeken worden naar deze formulering en in lijn worden gebracht met de inzichten die opgedaan zijn.

De uitgangspunten op basis waarvan dat gebeurt zijn beschreven in hoofdstuk 2.7 discussie internationale cases, 2.8 conclusie en hypotheses en 3.4 Discussie in-depth-cases. Daarbij worden de variabelen aangescherpt en concreter gemaakt en vervolgens kan er op basis van die aanscherpingen per case visueel inzichtelijk worden gemaakt welke rol de desbetreffende variabele in de onderzochte cases heeft gespeeld. Het betreft hier een relatieve inschatting c.q. vergelijkende beoordeling van de onderzoeker op basis van de onderzoeksresultaten. Er ontstaat zo overzicht van de meest dominante variabelen en de mate waarin de cases onderling verschillen of overeenkomen.

In het navolgende wordt nu allereerst per variabele beschreven tot welke aanscherpingen de eerste inzichten uit het onderzoek leiden. Vervolgens worden de schema's gepresenteerd.

Interne variabelen

Vestigingsklimaat:

De interne variabele **vestigingsklimaat** valt na bestudering van de literatuur en cases uiteen in twee deelaspecten.

In het onderzoek komt naar voren dat bedrijven ten aanzien van 'vestigingsklimaat' vooral bezig zijn met de aspecten '**aantrekkelijkheid van de werkgever**' tegen de achtergrond van het kunnen aantrekken en behouden van talent. Dat betekent dat bedrijven actief zoeken naar kwalitatief hoogwaardige stedelijke interactiemilieus.

In hoofdstuk 2.2 is uitgewerkt dat '**open innovatie**' een belangrijke pijler kan zijn in de bedrijfsstrategie van kennisintensieve bedrijven. Het kan een drijfveer zijn om zelf actief te sturen op de ontwikkeling van een dergelijk milieu of zo'n milieu actief op te zoeken. Dat kan door hun eigen campus zo in te richten dat ontmoeting centraal staat of dit op gebouw niveau op te lossen. De keuze voor een stedelijke locatie past hier ook in. Dit is als zodanig onderzocht in de zeven cases.

CSR

Alle onderzochte bedrijven hebben een uitgebreide CSR agenda. Actieve deelname aan een gebieds- of vastgoedontwikkeling staat vanuit CSR beleid niet primair centraal. In de projecten en opgaven die onderzocht zijn dragen sommige betrokken bedrijven wel bij aan die stedelijke opgaven. Dat is vaak secundair, bijvoorbeeld door bepaalde duurzaamheidsdoelstellingen een plek te geven. In het model is dit aspect vertaald naar '**levert concrete bijdrage aan stedelijke opgave**'.

Financiële overwegingen

De variabele financiële overwegingen valt na bestudering van de literatuur en cases uiteen in twee aspecten. Dat is uitgewerkt in hoofdstuk 2.2.2.

Een kennisintensief bedrijf kan de wens hebben om te acteren als ontwikkelaar met als motief het behalen van een financieel rendement. Dat is bijvoorbeeld het geval bij Google en Samsung, die beiden optreden als ontwikkelaar en grote vastgoedportefeuilles beheren. Dit noemen we '**vastgoedopbrengst als drijfveer**'.

Ook kan het kennisintensieve bedrijf een motief hebben actief bezig te zijn met stedelijke ontwikkeling omdat ze daarin directe kansen zien voor de *core business* waarin ze betrokken zijn. Deze bedrijven zien '**stedelijke ontwikkeling als business kans**'. Dit is het geval bij alle onderzochte internationale cases. Het gaat hier bijvoorbeeld over het ontwikkelen van kennis, diensten en producten t.a.v. Smart Cities. Het speelt kennelijk (nog) geen rol in de overwegingen van de Nederlandse onderzochte cases.

Regionale historische verbondenheid

Deze variabele is ongewijzigd. Het blijkt dat kennisintensieve bedrijven inderdaad relaties onderhouden met de regio waar ze gevestigd zijn en die vaak een historische oorsprong hebben. Het leidt ertoe dat contacten tussen stakeholders gemakkelijk ingezet kunnen worden voor eventuele ruimtelijke opgaven waarop samengewerkt moet worden. Dat is in lijn met hoe die variabele is uitgewerkt in hoofdstuk 2.2.4.

Externe variabelen

De economische context

Deze externe variabele is na bestudering van de literatuur en zeven cases vertaald in het aspect '**overheid stimuleert actief komst en/of uitbreiding**'. Het blijkt dat overheden veel waarde hechten aan de betekenis van kennisintensieve bedrijven voor hun stad en regio. Dat uit zich in ruimtelijk en economisch beleid wat actief stimuleert en faciliterend is aan deze bedrijven.

Planologisch

Deze variabele gaat over het instrumentarium en de spelregels die overheden bewust of onbewust inzetten om te sturen op stedelijke ontwikkeling en in hun contact met kennisintensieve bedrijven. Dit is uitgewerkt in hoofdstuk 2.3.3. Deze variabele valt na onderzoek van de literatuur en cases uiteen in twee aspecten:

De mate waarin de overheid actief stuurt op het creëren van de voor het kennisintensieve bedrijf gewenste randvoorwaarden is vertaald in het aspect '**overheid creëert actief randvoorwaarden**'. Daarmee doelen we op de inzet van het instrumentarium zoals door Tiesdell & Adems (2013) en Verheul & Daamen (2017) inzichtelijk is gemaakt.

Het tweede aspect betreft de mate waarin de overheid het kennisintensieve bedrijf actief aanspreekt op hun rol en verantwoordelijkheid inzake de stedelijke opgave. Bijvoorbeeld door het desbetreffende bedrijf te vragen een financiële of in kind bijdrage te leveren aan

de stad, de ontwikkeling of anderszins. Dat is vertaald in het aspect **‘overheid verlangt actief wederkerige prestatie’**.

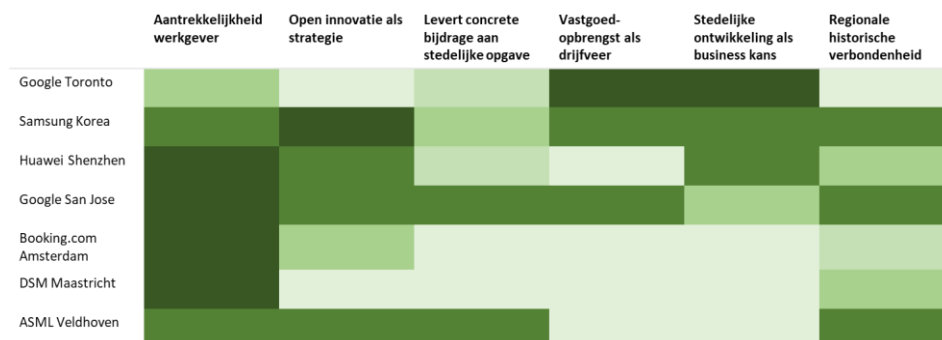
De culturele maatschappelijke dimensie van planning

Deze variabele heeft betrekking op de wijze waarop gemeenschappen reageren op het gedrag, aanwezigheid en/of komst van een bepaald kennisintensief bedrijf in een regio. Bijvoorbeeld in de vorm van protesten of hun betrokkenheid in het proces zelf. Dat is hier vertaald in het aspect **‘maatschappelijke steun voor de ontwikkeling’**.

Als laatste wordt er overzicht gegeven in de vormen van **‘sturing’**. Daarbij zijn de sturingsvormen als uitgangspunt genomen die steeds per casus in de schematische overzichten opgenomen zijn. Het gaat dan over: bouwen, bedenken, eigenaar, exploitant en beïnvloeden. Met beïnvloeden wordt bedoeld de mate waarin het bedrijf actief lobbyt voor haar belangen in de ruimtelijke opgave.

Interne variabelen en aspecten

Hoe donkerder de desbetreffende kleur is weergegeven, hoe meer dit aspect in de desbetreffende case aan de orde is. Een aantal keer is de kleur **oranje** gebruikt. Dat betekent dat er geen uitspraak kon worden gedaan over dit aspect vanwege het ontbreken van voldoende informatie.



In alle zeven onderzochte cases speelt de huisvestingsopgave een directe rol in relatie tot de bedrijfsstrategie. Dat is hoofdzakelijk ingegeven door de wens een aantrekkelijke omgeving te creëren waar huidige en toekomstige medewerkers graag werken. Open innovatie speelt op verschillende wijzen een rol in de onderzochte cases. In alle gevallen, met uitzondering van Booking.com en DSM, leveren de onderzochte bedrijven vervolgens ook een bijdrage aan een stedelijke ontwikkelingsopgave. In Nederland is dit alleen het geval bij ASML, verder is hier sprake van bij alle onderzochte internationale cases. Een verklaring hiervoor kan zijn de schaalgrootte van het bedrijf en de ontwikkelingsfase waarin het bedrijf verkeerd. Onstuimige groei leidt tot een directe ruimtevrage die opgelost moet worden: die ruimtevrage is eerst privaat maar raakt als snel publieke zaken of het maatschappelijk veld. Huawei heeft hiermee te maken. ASML heeft hier mee te maken. Samsung had hier in het verleden mee te maken. Daar werd het bedrijf door de overheid gevraagd bepaalde taken ten aanzien woningbouw en infrastructuurplanning ter hand te nemen omdat de overheid de groei niet bij kon benen. Samsung werd onder andere hierdoor een speler van formaat in de constructiewereld. In

het geval van Google in Toronto speelt de wens een speler te worden op de *smart city* en stedelijke ontwikkelingsmarkt een rol. In San Jose lijkt de combinatie van de Amerikaanse planningspraktijk en de wens om een nieuwe vestiging te openen in een stadscentrum doorslaggevend voor de actieve rol van Google. De Amerikaanse planningspraktijk is zo ingericht dat veel initiatief door derden kan worden genomen waarbij de lokale overheid vervolgens met het bedrijf in kwestie onderhandelt over de voorwaarden waaronder zij kunnen ontwikkelen. Dat is in San Jose het geval, waarbij er ruim aandacht was voor de borging van een aantal lokale maatschappelijke opgaven. De regionale historische binding met een plek is in sommige gevallen aanwezig en ook een drijfveer een extra stap te zetten naar de gemeenschap toe. Dat is zo in het geval van ASML, Google San Jose en Samsung. Bij de andere cases speelt het weliswaar een rol maar is minder duidelijk hoe dit zich uit.

Externe variabelen en aspecten

	Overheid stimuleert komst en/of uitbreiding	Overheid creert actief randvoorwaarden	Overheid verlangt actief wederkerige prestatie	Maatschappelijk steun voor ontwikkeling
Google Toronto				
Samsung Korea				
Huawei Shenzhen				
Google San Jose				
Booking.com Amsterdam				
DSM Maastricht				
ASML Veldhoven				

Bij alle cases is er sprake van vergaande relaties en contact tussen overheid en onderzochte bedrijven. Daarbij speelt de regio in de wereld waar het project is blijkbaar niet zo zeer een rol. Westerse overheden en bedrijven onderhouden net zo goed intensieve relaties als dat in Azië het geval is. Wel is er bij de westerse cases over de aard van die contacten en de bijbehorende afspraken gemakkelijker informatie te vinden. In Azië zijn de relaties tussen overheid en bedrijfsleven zeer sterk. Informatie hierover is moeilijk te vinden.

Overheden spannen zich in om de bedrijven te accommoderen en faciliteren en dat doen ze vanuit de overtuiging dat deze kennisintensieve bedrijven een positieve impact hebben op de (lokale) economie, de werkgelegenheid en welvaart van de regio's. Waar nodig wordt er gewerkt aan de randvoorwaarden die nodig zijn voor de ontwikkeling. In Toronto is sprake van een publieke-publieke ontwikkelmaatschappij die samenwerkt met Google Sidewalklabs, in Shenzhen werkt de stad en Huawei actief samen om de groei van het bedrijf te faciliteren. Dat gebeurt o.a. door actief grondbeleid en door Huawei op veel facetten van stedelijke systemen (OV, energie) toe te laten zodat ze er producten en diensten voor kunnen ontwikkelen. In Maastricht zette provincie en gemeente subsidies in om de komst van DSM naar de stad mogelijk te maken (waar DSM later zelf van af zag). In Eindhoven werken overheden en bedrijfsleven nauw samen om te komen tot een agenda die de groei van ASML en andere bedrijven mogelijk maakt, o.a. gericht op de ontwikkeling van infrastructuur en woningbouw. In de onderzochte cases komt slechts in beperkte mate naar voren dat er een wedervraag aan het bedrijf wordt gesteld; *in kind* of *in cash*. Alleen in de cases van Google San Jose en ASML Veldhoven kwam dit

expliciet naar voren. Er is in de cases in Canada en California sprake van hevige kritiek vanuit de lokale gemeenschap op de rol die Google speelt en de impact die dit heeft op in dit geval Toronto en San Jose. Er is sprake van een stevig maatschappelijk debat wat het project in Toronto uiteindelijk de kop kostte. In Nederland was er in de case van DSM kort sprake discussie over de door hen te ontvangen subsidies. In Amsterdam is al langere tijd discussie over de impact van veel bedrijven als Booking.com waar veel *internationals* werken. Die discussie richt zich met name op de ontoegankelijkheid van de woningmarkt voor Amsterdammers. In Eindhoven is er niet zo zeer sprake van discussie over aanwezigheid van ASML maar hebben de betrokken partijen de wens een scenario van verdringing en onbetaalbaarheid, zoals in California of Amsterdam, te voorkomen.

Sturing

	Bouwen	Bedenken	Eigendom	Exploiteren	Beïnvloeden
Google Toronto					
Samsung Korea					
Huawei Shenzhen					
Google San Jose					
Booking.com Amsterdam					
DSM Maastricht					
ASML Veldhoven					

De sturing van de betrokken bedrijven vertoont onderling grote gelijkenissen. Dat is ook weinig verrassend omdat de ontwikkelingen tot stand komen tegen de achtergrond van een redelijke uniforme ontwikkelingslogica. Samsung is de enige partij die zelf in staat is om te bouwen omdat simpelweg een constructietak heeft. Het bedenken van het concept van de ontwikkeling gebeurt in alle gevallen in samenwerking met een professionele partij – een ontwikkelaar en betrokken adviseurs en architecten. Alle ontwikkelingen zijn eigendom van de betrokken bedrijven, behalve bij DSM. DSM houdt de optie om alsnog terug te kopen van Edge/3W nadrukkelijk open. De exploitatie van de ontwikkelingen hangt samen met de eigendomssituatie maar kan verder natuurlijk uitbesteed zijn. Dat is niet altijd goed te achterhalen. In alle gevallen zetten de bedrijven zich in om hun belangen goed behartigd te krijgen bij de betrokken lokale overheden.

3.8 Conclusie

In de inleiding van dit hoofdstuk zijn de hypothesen beschreven die onderdeel zijn van de slotconclusie van hoofdstuk 2. In die hypothesen zijn de inzichten en voorlopige conclusies vanuit literatuur en vier internationale quick scans vertaald in scherpe, verklarende stellingen over waarom kennisintensieve bedrijven een sturende rol spelen in stedelijke ontwikkeling. Vervolgens zijn in hoofdstuk 3 de uitwerkingen van drie Nederlandse cases beschreven, bediscussieert en in verband gebracht met de vier internationale cases. In deze paragraaf worden de hypothesen getoetst aan hand van de inzichten van deze zeven cases. Het vormt daarmee de afsluiting en conclusie van dit hoofdstuk.

Als kennisintensieve bedrijven onvoldoende aan hoog gekwalificeerd personeel kunnen komen dan creëren ze zelf de randvoorwaarden die ze nodig hebben om hen aan te trekken;

Bedrijven zijn voor hun voortbestaan afhankelijk van talent. De locatie waar het bedrijf gevestigd is, de directe omgeving en het gebouw spelen een belangrijke rol voor het bedrijf om zichzelf als aantrekkelijk werkgever te presenteren. Dat naast andere factoren die daarin bepalend zijn, zoals arbeidsvoorwaarden, fiscaliteit en bijvoorbeeld de woningmarkt of aanbod van voorzieningen in een stad of regio. Bedrijven zijn niet bij machte om op al deze facetten zelf te sturen. Toch is er variatie waarneembaar in de rol die bedrijven daarbij spelen. Dat varieert van het zelf bouwen van huisvesting voor medewerkers, directe financiële bijdragen aan infrastructuur of voorzieningen of de complete ontwikkeling van een integrale campuslocatie waar alle randvoorwaarden zelf georganiseerd zijn. Bedrijven gaan hier pas toe over wanneer er sprake is van urgentie en deze randvoorwaarden niet tijdig door anderen (overheid of markt) gefaciliteerd worden.

Als kennisintensieve bedrijven een bedrijfsstrategie hebben waarin innovatie centraal staat dan zullen zij zelf de ruimtelijke setting ontwikkelen die daar het beste bij past;

In de onderzochte cases zijn alle bedrijven actief bezig zijn met het ontwikkelen van een ruimtelijke setting die uitdaagt tot interactie en samenwerking met als doel het versterken van de innovatiekracht van het bedrijf. Dat gebeurt door vooral in de eigen gebouwen en op eigen terrein. Hoewel in de literatuur gewezen wordt op het belang van open innovatie zien we dat in de onderzochte cases niet in zijn meest radicale vorm terug. Een concept van open innovatie zoals dat bijvoorbeeld op de High Tech Campus in Eindhoven aan de orde is zien we niet terug in de onderzochte casus. Er is geen sprake van dat dit op korte termijn nagestreefd wordt. Wel clusteren bedrijven samen met soortgelijke bedrijven uit de branche waarbij er in sommige gevallen ook sprake is van vestiging binnen een zogenaamd interactiemilieu. Veelal echter vindt de ontwikkeling van de 'juiste ruimtelijke setting' vooral plaats op eigen terrein en eigen campus.

Als kennisintensieve bedrijven in een omgeving opereren waar de overheidssturing zwak is dan gaan ze over tot zelf investeren in publieke voorzieningen die ze nodig hebben voor hun primaire bedrijfsdoel.

In de onderzochte cases waar de betrokken kennisintensieve bedrijven een actieve rol aannemen in de (publieke) stedelijke opgave, door zelf te investeren, is er niet zozeer sprake van zwakke overheidssturing. Eerder lijkt hier aan de orde dat het desbetreffende bedrijf een dermate snelle groei doormaakt en er reële zorgen dat de betrokken overheid dit tempo kan bijhouden. Door zelf actief te sturen door middel van investeringen creëert het bedrijf maximale invloed op de uitkomst. Bedrijven zien een risico op belemmering van hun groei wanneer randvoorwaarden niet op orde zijn. Dit mitigeren ze door daar vervolgens zelf op te sturen. Overheden zullen vervolgens zelf bekijken of hun agenda versneld of verbeterd gerealiseerd kan worden door samen met het bedrijf op te trekken. In een enkel geval stapt de overheid naar het bedrijf zelf om hen om hulp te vragen bij het realiseren van randvoorwaarden die nodig zijn.

Als (kennisintensieve)bedrijven (erg) groot en kapitaalkrchtig worden dan zullen zij vastgoedontwikkeling en/of stedelijke ontwikkeling gaan opvatten en oppakken als kernactiviteit.

Hier lijkt enigszins sprake van maar dat valt samen met de selectie van de onderzochte cases. Er zou nader onderzocht moeten worden in hoeverre dit fenomeen zich daadwerkelijk voordoet. Google en Samsung zijn in dit onderzoek de twee spelers die daadwerkelijk commerciële activiteiten ontplooiën in vastgoed en stedelijke ontwikkeling. Voor de andere onderzochte partijen is het vastgoed een middel voor de bedrijfsstrategische doelen.

Als kennisintensieve bedrijven hun core business kunnen koppelen aan stedelijke ontwikkeling dan zullen ze dat ook doen;

Het thema *smart cities* raakt aan de directe bedrijfsdoelen en commerciële belangen van veel technologie bedrijven. In alle onderzochte internationale cases wordt die commerciële kans verkend in stedelijke ontwikkelingsprojecten waarbij die bedrijven betrokken zijn. In de Nederlandse cases is hier vooralsnog geen sprake van. Dat hangt ook samen met de selectie van deze cases. De activiteiten van die bedrijven houden simpelweg geen verband met stedelijke ontwikkeling of *smart cities*. Voor in Nederland gevestigde partijen als Philips of Signify zou dat eventueel wel aan de orde kunnen zijn. Dat zou nader onderzocht moeten worden.

Als overheden de kans krijgen om kennisintensieve bedrijven naar hun stad of regio te halen dan zullen ze proberen dit mogelijk maken met alle middelen die ze tot hun beschikking hebben;

In alle onderzochte cases is er sprake van sterke relaties tussen de bedrijven en betrokken overheden. In alle gevallen is er nauw contact en streven de partijen ernaar hun wederzijds belang te realiseren. Dat wederzijds belang is in de kern evident vanwege economische argumenten. Toch zijn er in veel van de onderzochte cases wel degelijk zorgen over de keerzijde van het economisch succes maar dat speelt een

ondergeschikte rol aan het faciliteren van de ontwikkeling van de bedrijven. Er is bij meerdere van de onderzochte cases sprake van politieke betrokkenheid tot op het hoogste niveau. Het onderstreept het belang wat gehecht wordt aan de kennisintensieve bedrijvigheid voor het welzijn en welvaart van steden, regio's en landen. Dat verklaart de inzet van publieke middelen (geld, instrumenten, anderszins).

Naast de hier getoetste, vooraf opgestelde, hypothesen zijn er twee aanvullende inzichten op basis van hoofdstuk 3:

Kennisintensieve bedrijven die een extreme groei doormaken komen daarmee in de situatie terecht dat zij zich genoodzaakt zien om zelf de randvoorwaarden op orde te brengen;

Pas wanneer er sprake is van een extreme groei van een (kennisintensief)bedrijf worden zij zelf actief op terreinen waar ze dat normaliter niet zijn. Samsung, Huawei en ASML zijn hiervan voorbeelden. Dit zijn megabedrijven met vele tienduizenden medewerkers. Op het moment dat er sprake is van extreme groei heeft dat direct impact op de omgeving waar zij gevestigd zijn. Daarmee verwordt hun groei, op de locatie waar ze zitten, tot een risico voor de bedrijfscontinuïteit en bedrijfsstrategie. Het niet kunnen aantrekken van nieuwe medewerkers vanwege tekort aan woningen, onbetaalbaarheid van woningen, gebrekkige bereikbaarheid, gebrek aan voorzieningen als (internationaal) onderwijs: het zijn zeer ondermijnende factoren voor het succes van het desbetreffende bedrijf. Bedrijven zijn daarbij afhankelijk van derden, bijvoorbeeld projectontwikkelaars en overheden. Dat vergroot het niet tijdig mitigeren van de risico's en maakt dat bedrijven zelf overstag gaan om een rol als ontwikkelaar of bouwer aan te nemen en dat er met geld wordt geprobeerd versnelling aan te brengen in de totstandkoming van infrastructuurprojecten. De mogelijk aanleidingen uit de literatuur, die in hoofdstuk 2 zijn geschetst (open innovatie, CSR) spelen een ondergeschikte rol voor de onderzochte bedrijven. Hun betrokkenheid in stedelijke ontwikkelingsprojecten is met name ingegeven vanwege een periode van extreme groei die deze bedrijven doormaken of doorgemaakt hebben.

Bedrijven die in een situatie opereren waarbij ze met groei of risico's geconfronteerd worden die het bedrijf zelf kan opvangen, gedragen zich feitelijk rationeel door niet te investeren in publieke voorzieningen;

Voor bedrijven waarbij er 'slechts' sprake is van een forse groei die ze verder zelf prima kunnen opvangen, geldt dat er sprake is van feitelijk normaal en op het oog rationeel gedrag. Voor deze bedrijven geldt dat zij primair gedreven worden door hun eigen bedrijfsstrategische doelstellingen en in hun huisvestingskeuzes (locatie, campus, gebouw) vooral in dat licht plaatsen. In de Nederlandse context betekent dit een situatie waarin steden onderling 'concurreren' om deze bedrijven in hun stad of regio gevestigd te krijgen of behouden te zien blijven. Vanuit een bedrijfsstrategisch perspectief is het rationeel dat bedrijven daarbij onderhandelen op een wijze die hun belangen het beste bedient. Hier zit wel een grens aan: op het moment dat die onderhandelingen leiden tot een *race to the bottom* snijden bedrijven uiteindelijk zichzelf in de vingers. Een overheid die niet meer in staat is om een bepaald basisniveau te leveren creëert ook voor

bedrijven risico's voor hun bedrijfsstrategie. Dat zien we ook in de concurrentiestrijd tussen landen waarbij het Nederlandse fiscale beleid eraan bijdraagt dat de onderzochte kennisintensieve bedrijven vandaag in Nederland gevestigd zijn, naast andere bepalende factoren zoals de kwaliteit van de beroepsbevolking, infrastructuur en andere factoren die in de uitwerking van de cases besproken zijn. Bedrijven die in een normale, stabiele situatie opereren hebben daardoor geen directe, dwingende aanleiding, om veel meer te doen dan wat strikt genomen vereist is of van ze verlangd wordt. CSR doelen die het bedrijf zelf heeft zouden een basis kunnen zijn om 'meer' te doen. In de onderzochte cases leidde dit echter niet tot investeringen in stedelijke ontwikkelingsopgaven.



4. Kennisintensieve bedrijven als (onvermijdelijke) gebiedsontwikkelaar

We begonnen deze scriptie in Brainport regio Eindhoven. Daar vroegen we ons af of, en wanneer, kennisintensieve bedrijven over gaan tot het aannemen van een rol als stadsontwikkelaar. Bijvoorbeeld in de ontwikkeling van Eindhoven Internationale Knoop XL, het gebied rondom de Fellenoord waar de komende 20 jaar een nieuw stadsdeel ontwikkeld wordt waar werken, ontmoeten en wonen centraal zullen staan. Die gebieden zijn volgens de literatuur van cruciaal belang voor kennisintensieve bedrijven. Ze staan aan de basis van ontmoeting, interactie en innovatie. Dit onderzoek ondersteunt deze conclusies uit de literatuur aan de hand van de onderzochte praktijkvoorbeelden. Laten we kijken wanneer kennisintensieve bedrijven zelf bereid zijn om een actieve rol te pakken in de ontwikkeling van deze gebieden. In dit hoofdstuk staat de beantwoording van de hoofdvraag centraal.

4.1 Bespreking deelvragen

Welke motieven hebben kennisintensieve bedrijven die participeren en investeren in de planvorming en ontwikkeling van stedelijke interactiemilieus?

In de beantwoording van deze deelvraag breng ik, naar aanleiding van het uitgevoerde onderzoek, onderscheid aan in twee wijzen waarop deze deelvraag kan worden uitgelegd: de rol van kennisintensieve bedrijven in stedelijke ontwikkelingsopgaven en in stedelijke interactiemilieus.

In de onderzochte cases is in alle gevallen sprake van een kennisintensief bedrijf dat participeert en soms ook investeert in een stedelijk interactiemilieu. De wijze waarop verschilt onderling sterk evenals de schaal waarop het plaatsvindt (van gebouw, tot gebied tot campus). Deze stedelijke interactiemilieus zijn gemengde stedelijke milieus waar werklocaties, voorzieningen en wonen gecombineerd aanwezig zijn. De wijze waarop de ontwikkeling tot stand komt verschilt en er zijn doorgaans ook derde partijen bij betrokken, zoals ontwikkelaars. De eerste reden waarom kennisintensieve bedrijven zich vestigen in deze stedelijk interactiemilieus is om aantrekkelijk te zijn voor bestaand en nieuw te werven talent. Deze bedrijven kiezen voor een stedelijke omgeving omdat dit aansluit bij de wensen en behoeftes van hun medewerkers. De praktijk ondersteunt hier de theoretische uitgangspunten zoals deze ook beschreven zijn in o.a. Boschma & Lambooy (1999), De Hoog (2012) en Bathelt et al. (2004).

Ten tweede clusteren bedrijven met soortgelijke bedrijven samen op stedelijke locaties om hun voordeel te doen met de veronderstelde positieve effecten van interactiemilieus: uitwisseling van mensen, ideeën, samenwerking en dergelijke. Dat sluit aan bij het werk van Wagner (2014), die deze veronderstelde positieve effecten uitgebreid heeft beschreven.

De wijze waarop het betrokken kennisintensieve bedrijf vervolgens participeert of investeert in de ontwikkeling verschilt onderling. In de internationale cases is de schaal

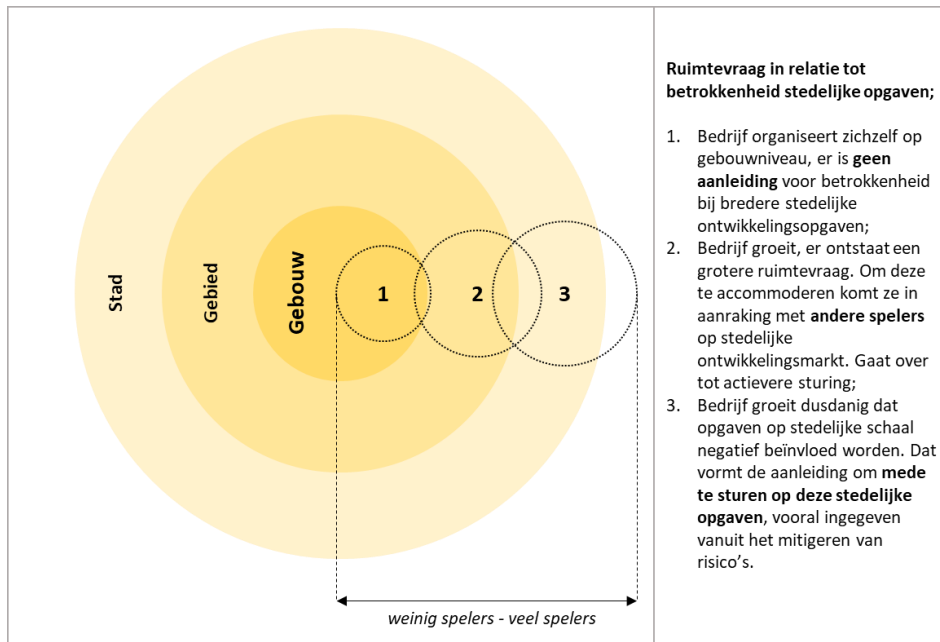
doorgaans groter gebleken dan in Nederland en zijn de bedrijven zelf vaker de ontwikkelende partij. In Nederland komt de ontwikkeling in samenwerking met projectontwikkelaars tot stand.

Het belangrijkste motief voor een kennisintensief bedrijf om te participeren en investeren in een stedelijk ontwikkelingsproject buiten haar eigen locatie/campus of gebouw om, is het in banen leiden van de directe groei die zij doormaken. Een kennisintensief bedrijf is voor haar voortbestaan afhankelijk van innovatie en dus talent. Daarom ontwikkelt ze een ruimtevraag in stedelijke omgeving (zie De Hoog, 2012; Wagner, 2014). Zelfs wanneer het kennisintensieve bedrijf feitelijk niet geschikt is om zich in een stedelijke omgeving te vestigen probeert ze toch de voordelen van een stedelijke omgeving na te bootsen in bijvoorbeeld een campusmilieu (Huawei en Samsung) of denkt ze na over het uitsplitsen van locaties (DSM en ASML). Het is interessant te vernemen dat ASML zich bewust toont van de voordelen van een stedelijke locatie nabij goed openbaar vervoer, zoals Wartenbergh bevestigde. ASML onderzoekt de mogelijkheden voor dependances, bij Eindhoven Centraal en mogelijk ook Utrecht Centraal. Het sluit aan bij de ideeën van Hoff (2014), zoals uitgewerkt in hoofdstuk 2.2.1 en de uitgangspunten zoals deze zijn gehanteerd in de REOS (BZK, 2015). Deze keuzes passen ook bij de duurzaamheidsambities van bedrijven omdat het uitdaagt tot duurzamer reisgedrag. Bovendien is het efficiënter reizen tussen stedelijke kernregio's wanneer bedrijven clusteren op knooppunten.

Wanneer het voor een bedrijf als ASML niet mogelijk is zich te vestigen in de stad (omwille van hun productieactiviteiten), blijkt het dus alsnog mogelijk om het interactiemilieu op te zoeken en onderdeel te zijn van een groter stedelijk netwerk. Dat is een zeer relevant inzicht omdat het laat zien dat kennisintensieve bedrijven niet alleen hun eigen clusters of campussen ontwikkelen maar ook nadenken over de wijze waarop ze hun medewerkers naar interactiemilieus toe kunnen bewegen.

De druk op de ruimte in steden wordt groter naarmate meer partijen zich daar willen vestigen. Het is aannemelijk dat er daarom meer situaties gaan zijn waarbij kennisintensieve bedrijven zelf een speler worden in die stedelijke ontwikkeling om daar hun belangen te realiseren. Google San Jose California is daarvan een aansprekend voorbeeld. Het Amsterdamse Oosterdokseiland is dat ook, al spelen de daar gevestigde kennisintensieve bedrijven geen directe rol in het ontwikkelen van het gebied maar blijft deze beperkt tot hun eigen gebouw. Dat kan veranderen op het moment dat hun ruimtevraag verder toeneemt. Wanneer die ruimtevraag impact gaat hebben op stedelijke opgaven zoals bereikbaarheid of de woningmarkt, ontstaat er een reden voor kennisintensieve bedrijven om betrokkenheid te tonen bij die opgaven of daar zelf een rol in aan te nemen (zie figuur 11).

Als zij zelf direct toegang hebben tot de stedelijke ontwikkelingsmarkt, of in samenwerking met een ontwikkelaar, dan kunnen ze direct invulling geven aan hun belangen, mits deze passen in de door overheden gestelde eisen en kaders. Daar is in alle onderzochte cases sprake van en de manier waarop deze bedrijven toegang hebben tot de stedelijke ontwikkelingsmarkt verschilt niet wezenlijk.



Figuur 11 Ruimte vraag in relatie tot betrokkenheid stedelijke opgaven en afhankelijkheid van derden.

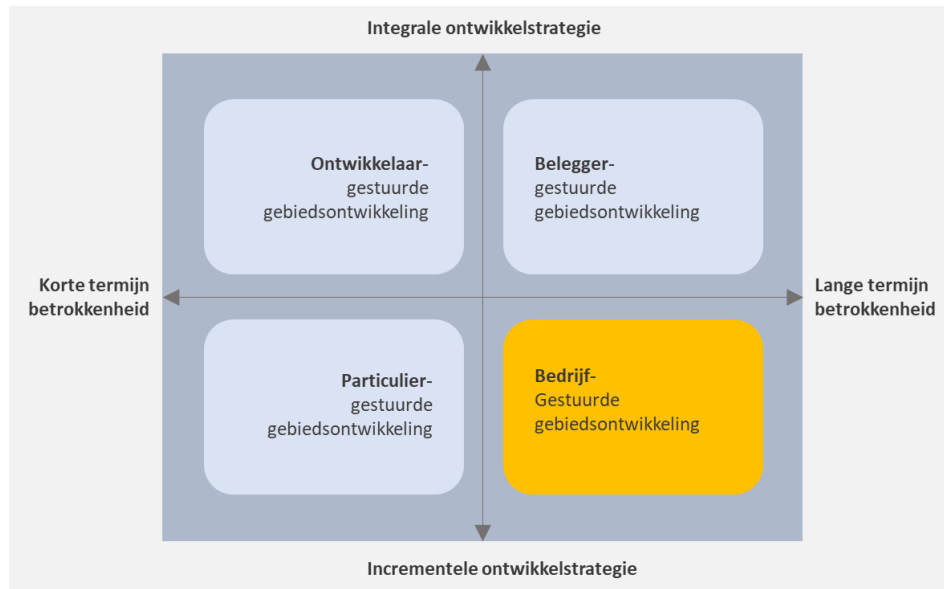
Secundaire motieven hebben verder betrekking op vastgoedontwikkeling als commerciële activiteit of directe business kansen in stedelijke ontwikkeling. Het blijkt wel dat dit aan de orde is maar het volgt op de initiële keuze om te participeren in een stedelijk interactiemilieu. Er is daarnaast weliswaar vaak sprake van historische binding van een kennisintensief bedrijf met de regio waarin ze zijn gevestigd maar dat blijkt geen doorslaggevend motief om te participeren en investeren in de brede planvorming van stedelijke interactiemilieus.

Welke formele **institutionele condities** dragen bij aan de betrokkenheid van kennisintensieve bedrijven in gebiedsontwikkeling?

Willen kennisintensieve bedrijven bij gebiedsontwikkeling betrokken zijn, dan moet er sprake zijn van een marktgedreven stedelijk ontwikkelingsproces waarbij de overheid die markt actief vorm geeft (zie met name hoofdstuk 2.4 en Adems & Tiesdell, 2013). Op die manier is er sprake van heldere en eenduidige spelregels en zijn kennisintensieve bedrijven in staat om zich als (markt)partij te kunnen mengen in een gebiedsontwikkeling of een stedelijk ontwikkelingsproject.

Heurkens (2018) geeft in zijn onderzoek aan dat er verschillende typen privaatgestuurde gebiedsontwikkeling zijn. Daarbij maakt hij onderscheid in ontwikkelaar-, belegger-, particulier- en bedrijfsgestuurde gebiedsontwikkeling. Hoewel dit model per definitie een simplificatie van de werkelijkheid betreft, is er op basis van dit onderzoek ook aanleiding om preciezer te kijken naar hoe privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling zich nu precies voordoet. In dit onderzoek is onderzocht in welke mate kennisintensieve bedrijven zelf

sturend zijn op gebiedsontwikkeling en stedelijke ontwikkelingsopgaven. Daarmee richt dit onderzoek zich op het kwadrant rechtsonder.



Figuur 12 Vier typen privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling (Heurkens, 2018, p. 113).

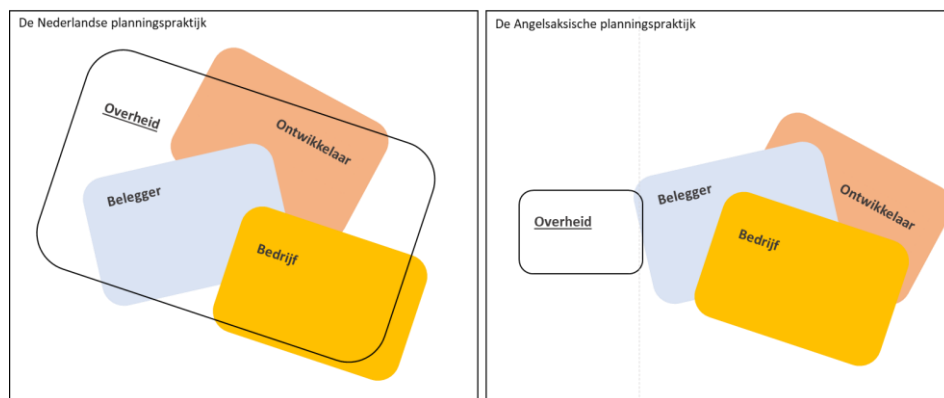
Het is interessant te bediscussiëren in hoeverre er eigenlijk sprake is van een harde knip tussen private en publieke gebiedsontwikkeling. In de publiek-private dichotomie wordt verondersteld dat dit twee helder te onderscheiden werelden zijn. Binnen het private blok wordt vervolgens door Heurkens (2018) een opdeling gemaakt in vier typen van private sturing op gebiedsontwikkeling. Dit onderzoek naar de rol van kennisintensieve bedrijven in gebieds- of stedelijke ontwikkeling toont aan dat er voortdurend sprake is van mengvormen. Het gaat dan over mengvormen tussen publieke en private sturing op de desbetreffende opgaven of projecten. Kunnen we spreken van een private ontwikkeling wanneer er zo duidelijk publieke partijen bij betrokken zijn? Alle partijen zijn immers extreem van elkaar afhankelijk en de stedelijke ontwikkelingsmarkt is zwaar gereguleerd. In het voorbeeld van Quayside Toronto zat Sidewalk Labs in een ontwikkelentiteit met drie overheden. Dat is dan privaatrechtelijk gestructureerd maar feitelijk een mengvorm van publieke en private sturing op een gebiedsontwikkeling. De indeling die Heurkens (2018) hanteert lijkt formeel-juridisch ingegeven, terwijl de economisch-institutionele analyse in dit onderzoek laat zien dat er allerlei verbanden en afhankelijkheden bestaan.

We zien ook een duidelijke mengvorm binnen het domein van private sturing op gebiedsontwikkeling. Het Oosterdokseiland in Amsterdam wordt door BPD ontwikkeld, Booking.com is afnemer. Gemeente Amsterdam is betrokken vanuit grondposities en haar publiekrechtelijke rol. De rol van ontwikkelaar, belegger, bedrijf en overheid loopt hier door elkaar heen en er is sprake van hoge mate van wederzijdse en onderlinge afhankelijkheid.

Het gaat daarom wellicht meer om het kunnen identificeren van rollen, de erkenning van onderlinge afhankelijkheden en noodzaak een proces te organiseren waarbinnen

stedelijke ontwikkeling gestructureerd tot stand kan komen. Het model van Heurkens (2018) kan suggereren dat er een handelingsperspectief voor het oprapen ligt om kennisintensieve bedrijven aan te zetten zelf aan stedelijke ontwikkeling te doen. In de praktijk in Nederland zien we echter mengvormen en een hoge mate van afhankelijkheid van overheden. Het relatieve aandeel van de overheid is groot in Nederland. Dat kan komen door de hoge ruimtedruk en sterke staat van de ruimtelijke ordening in Nederland. Het leidt ertoe dat er snel naar de overheid wordt gekeken wanneer er opgaven spelen die opgelost moeten worden.

De relatie overheid-markt is in de Angelsaksische context helderder (meer discreet vanuit een formeel-juridisch perspectief) gestructureerd dan in Nederland, wat leidt tot een heldere onderhandeling tussen partijen. Bedrijven en overheden werken samen op basis van een heldere rolverdeling waarbij afspraken op juridische basis tot stand komen. Het relatieve aandeel van de betrokkenheid van overheden in stedelijke ontwikkeling is kleiner. Economisch-institutioneel is er in de Angelsaksische wereld sprake van dezelfde verwevenheid als in Nederland het geval is. In formele zin is er sprake van een meer heldere rolverdeling.



Figuur 13 In de Nederlandse planningspraktijk is er sprake van een mengvorm in de planningspraktijk. Ook speelt de overheid een grotere rol.

Het pleit ervoor om nauwkeurig in kaart te brengen hoe relaties lopen en te onderzoeken aan de hand van wat voor handelingsperspectief tot samenwerking kan worden gekomen tussen kennisintensieve bedrijven en overheden en hun belangen. Zo'n handelingsperspectief van samenwerking op stedelijke ontwikkelingsopgaven kan zijn een contractuele wederzijdse afspraak, zoals de case San Jose California liet zien. De case ASML in Brainport regio Eindhoven biedt eveneens handvatten om een handelingsperspectief op te baseren.

Hoewel de aard van de samenwerking en opgave verschilt, is wel duidelijk dat er in alle gevallen sprake is van nauwe en vergaande samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven. In sommige gevallen komt dat direct tot uiting in een georganiseerde *governance* tussen deze partijen. De bedrijven en overheden vertonen het gedrag zoals beschreven is door Adams & Tiesdell (2013) en uitgewerkt is in hoofdstuk 2.4.2.

Wanneer er sprake is van een gestructureerd gesprek ("*capacity building*") tussen betrokken partijen, zoals we zien in San Jose CA en Brainport regio Eindhoven, is er ook

in meer directe zin sprake van bijdragen van die bedrijven aan de maatschappelijke opgaven. Daar worden ze ook actief toe verleid door betrokken overheden.

Overheden beschikken over een brede set aan instrumenten die bepalend zijn voor hun gedrag in de stedelijke ontwikkelingspraktijk. Ten eerste met het beschikbaar hebben van plannen en juridische kaders en de inzet op afspraken en convenanten met partijen (*"market shaping, market regulation"*). Om kennisintensieve bedrijven te verleiden zich te vestigen of anderszins te faciliteren, worden er vooral financiële prikkels ingezet (*"stimulation"*): subsidies, fiscale voordelen of kortingen op grondprijzen. Daarmee versterkt de overheid haar onderhandelingspositie en kan ze iets terug verlangen van het desbetreffende bedrijf. Verder valt het op dat in meerdere cases politieke zwaargewichten een rol spelen in het verleiden van bedrijven zich te vestigen of ergens te investeren. Dat wil niet zeggen dat het bedrijf vervolgens zelf ook directe investeringen of bijdragen doet aan maatschappelijke opgaven. Kennelijk wordt het economisch belang als zeer groot ingeschat en is dat voldoende reden om kennisintensieve bedrijven maximaal te faciliteren.

Op welke wijze **sturen** kennisintensieve bedrijven in Nederland in de op stedelijke interactiemilieus?

Doordat bedrijven geïnteresseerd zijn in stedelijke interactiemilieus en zich op die locaties richten, krijgen zij te maken met andere actoren in de stedelijke ontwikkelingsmarkt. In steden is er eigenlijk altijd sprake van een gevestigde situatie, betrokkenheid van veel spelers met gevestigde belangen en er is daarom sprake van een hoge mate van regulering. Anders dan in zogenaamde greenfields aan de rand van steden worden bedrijven die zich willen vestigen in de stad geconfronteerd met vele andere belangen waarmee ze vervolgens te *dealen* hebben. De wijze waarop ze daarmee *dealen* is vooral afhankelijk van de hinder die ze ondervinden in het kunnen bereiken van hun eigen doelstellingen. Ondervinden ze daarin potentieel veel hinder dan zullen ze meer bereidheid hebben om in financiële zin, of *in kind*, bijdragen te leveren aan opgaven die verder reiken dan sec hun eigen gebouw of opgave.

De mate van betrokkenheid van het kennisintensieve bedrijf bij gebieds- of stedelijke ontwikkeling is vooral afhankelijk van de concrete ruimtebehoefte van het bedrijf, de groeifase van het bedrijf en ook de winstgevendheid van het bedrijf. Bedrijven die snel groeien, een grote ruimtebehoefte hebben en over voldoende kapitaal beschikken om zelf te sturen op de ontwikkeling van stedelijke gebiedsontwikkeling of opgaven zullen dat ook doen. Deze twee variabelen leiden tot figuur 14. Bedrijven sturen eerder op het moment dat helder is dat andere partijen niet gaan voorzien in hun behoefte. Daarbij gaat het dus met name over de rolverdeling markt-overheid. Wanneer bedrijven een grote ruimtebehoefte hebben, over voldoende kapitaal beschikken en zich willen vestigen in een stedelijke omgeving, dan ontstaat er de grootste kans dat deze kennisintensieve bedrijven actief (mee) sturen op een stedelijke ontwikkelingsopgave.



Figuur 14 Variabelen bij betrokkenheid kennisintensief bedrijf in stedelijke ontwikkeling

De vier typologieën die hiermee ontstaan kunnen beschreven worden als:

Classic Giants: de oude economie, vaak nog fossiel, waar de marges zwaar onder druk staan. Deze bedrijven kennen de weg naar overheidssubsidie en zijn voor hun voortbestaan en concurrentiepositie van die bijdragen afhankelijk. DSM is een voorbeeld, Shell en Unilever bijvoorbeeld ook.

Tech Developers: dit zijn de nieuwe economische sterrenspelers die symbool staan voor de nieuwe economie. Alles wat zij aanraken verandert in goud. Er wordt veel geld verdiend en er is sprake van snelle groei. Hun medewerkers verlangen een stedelijke omgeving. Deze kennisintensieve bedrijven zijn daarom sneller bereid om te participeren en investeren in stedelijke ontwikkeling. Google, Samsung, Huawei en ASML zijn voorbeelden.

Basic Business: hier is geen sprake van snelle groei, de beschikbaarheid van veel geld en behoefte aan het vestigen in een stedelijke omgeving. Deze bedrijven zullen geen rol willen spelen in stedelijke ontwikkelingsopgaven en hebben ook geen directe eigen ruimtelijke opgave.

Free Riders: deze bedrijven vestigen zich graag in een stedelijke omgeving en profiteren van het complete en aantrekkelijke aanbod van wat de stad te bieden heeft. Omdat zij voldoende hebben aan hun eigen pand en geen bredere ruimtevraag hebben is er voor hen geen reden zich breder in te zetten. Booking.com is hiervan een voorbeeld.

Dit onderzoek laat zien dat drie onderzochte kennisintensieve bedrijven in Nederland stedelijke interactiemilieus als zeer relevant zien voor hun eigen bedrijfsstrategie. Het onderzoek laat ook zien dat dit voor deze bedrijven in de eerste plaats een huisvestingsoverweging is. In het geval van DSM en Booking.com zoeken zij, samen

met een ontwikkelaar, naar een geschikte locatie. Beide vonden die in een binnenstedelijke locatie die te omschrijven is als 'interactiemilieu'. Daarbij hebben zij afspraken gemaakt met de betrokken lokale overheden en daarmee is de kous af voor wat betreft hun bredere rol naar de omgeving toe. Het zijn bedrijven met een relatief geringe ruimtevraag die goed gefaciliteerd wordt door overheden en de markt. Er ontbreekt dan een urgentie om zich breder in te zetten. Er resteert kennelijk geen prikkel om zich breder tot hun stedelijke omgeving te verhouden, ook niet vanuit het CSR beleid of regionale historische binding.

Bij aanvang van dit onderzoek lag er de veronderstelling dat kennisintensieve bedrijven een brede rolopvatting zouden hebben ten aanzien van stedelijke ontwikkeling. Dat is bij de internationale cases het geval maar bij DSM en Booking.com niet. Een verklaring is dat die internationale cases en de case van ASML onderscheidend zijn in termen van schaal, ruimtevraag en wellicht beschikbaarheid van kapitaal.

Door de snelle groei van ASML zien zij zich genoodzaakt om een meer sturende rol aan te nemen in stedelijke ontwikkeling. Dat gebeurt *on site*, op hun campus die ingericht wordt in lijn met ideeën rondom interactiemilieus. Daarnaast ziet het bedrijf in dat er aanvullend in de regio opgaven liggen, waar ze last van hebben en die onvoldoende of te langzaam opgepakt en opgelost worden. Daarmee worden deze opgaven een bedreiging voor de bedrijfsstrategie. Om die reden kiezen zij voor een sturende rol – door onderdeel te zijn van triple helix governance structuren (geëntameerd door overheden als onderdeel van “*capacity building*”, door zelf opgaven te adresseren (lobby en agendering), mee te investeren (“*stimulation*”) of overheden werk uit handen te nemen. De bedrijven en overheden zetten hier het instrumentarium is zoals dat door Adams & Tiesdell (2013) is uitgewerkt (*shaping, regulating, stimulating and capacity building*).

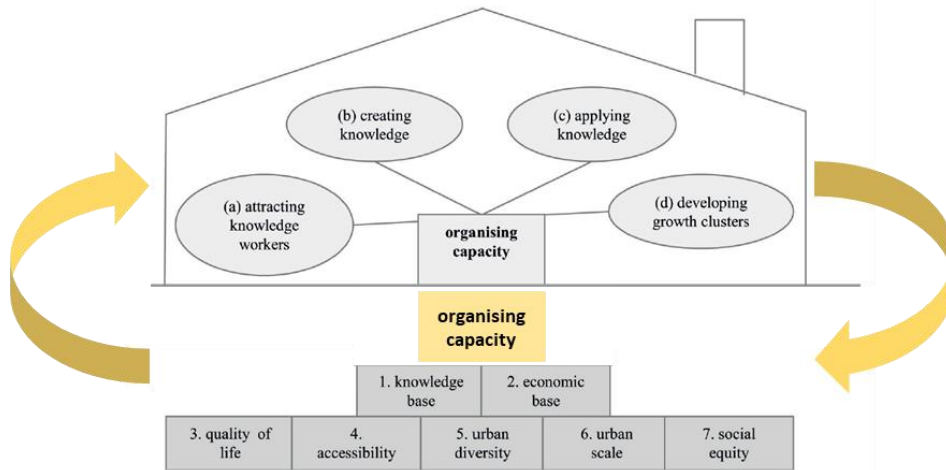
Daarmee staat deze case meer in relatie tot de internationale onderzochte cases dan met de case van DSM en Booking.com. Ook zijn er parallellen te trekken met de groei van Philips en DSM begin 20^{ste} eeuw. Die toentertijd particuliere initiatieven drukten een grote stempel op de onderhavige steden. ASML is voornemens zich breder in te zetten voor een aantal stedelijke opgaven: infrastructuur, betaalbaarheid van wonen, waarbij ze overwegen zich bij wijze van pilot *off site* te vestigen in de stationsomgeving van Eindhoven en eventueel Utrecht. Het bevestigt daarmee de relevantie van interactiemilieus voor kennisintensieve bedrijven.

Hoe zien kennisintensieve bedrijven hun rol, verantwoordelijkheid en betrokkenheid in stedelijke interactiemilieus?

Magdaniel (2016) laat in haar onderzoek de 'fundering' en de 'activiteiten' van de kennisstad (*knowledge city*) zien. Uit het schema is af te leiden dat de fundering van de stad het domein van de overheid is. Daar wordt vanuit een publieke verantwoordelijkheid de basis gelegd voor kennisintensieve bedrijven, op grond waarvan zij talent kunnen aantrekken (a), tot innovatie kunnen komen (b), deze kunnen toepassen (c) en groeisegmenten creëren (d). Het is een interessant model om de hoofdvraag van dit

onderzoek op te projecteren omdat het een helder onderscheid aanbrengt in de primaire rolverdeling tussen overheid en kennisintensieve bedrijven.

De vraagstelling in dit onderzoek gaat over de voorwaarden waarbij kennisintensieve bedrijven bereid zijn het fundament te versterken. Geconcludeerd kan worden dat zij daar pas toe bereid zijn wanneer publieke partijen hier in onvoldoende mate voor zorgen of voor kunnen zorgen. Het succes van de 'bovenwereld' bepaalt eigenlijk de mate waarin kennisintensieve bedrijven overgaan tot sturing op de fundamenteën.



Figuur 15 Het introduceren van een loop tussen boven- en onderwereld (bewerking van Magdaniel, 2016)

Er ontstaat dan een *loop*; een sterk fundament leidt tot sterke bedrijven, die wanneer zij onstuimig groeien behoefte hebben aan versterking van het fundament, wat weer moet leiden tot versterking van de kracht van het bedrijf. Het mooie aan dit model is dat het de wederkerigheid tussen publieke inspanningen en private successen schematisch inzichtelijk maakt, evenals de relaties die daartussen bestaan en de kansen waarbij samenwerking nodig wordt. Daarbij past ook een vorm waarbij *capacity* wordt georganiseerd tussen boven- en onderwereld ter versterking van het fundament en het kennisintensieve bedrijf. Dat kan opgevat worden als het '*capacity building*' zoals dat door Adams & Tiesdell (2013) als instrument wordt opgevoerd.

In de onderzochte cases komt naar voren dat kennisintensieve bedrijven zich in eerste instantie vooral tot zichzelf verhouden. Daar vloeien belangen uit voort en die belangen raken aan de samenleving waarin ze opereren. Andersom is ook waar: de samenleving verlangt eveneens bepaalde dingen van bedrijven en bedrijven worden daarop aangesproken.

Om de directe belangen van het bedrijf te bedienen, is het kennelijk relevant om huisvesting beschikbaar te hebben in een stedelijk gebied. In alle cases is er sprake van dat de bedrijven actief kiezen voor een stedelijke omgeving. Die ambitie realiseren ze door zelf te ontwikkelen op de door hun gewenste plekken of dat samen met een andere partij te doen om de ontwikkeling vorm te geven. Binnen dat 'stedelijk interactiemilieu' geven ze vervolgens invulling aan hun bedrijfsmatige doelstellingen. Daarbij worden in

sommige gevallen ook maatschappelijke opgaven geacommodeerd. Veelal gaat het over welbegrepen eigenbelang en het is lastig om een scherpe grens aan te geven waar eigenbelang over gaat in altruïsme. Het is een grijs gebied.

Omdat bedrijven aangesproken worden op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid is er steeds vaker sprake van dat bedrijven beschikken over een CSR agenda. Daarin adresseren ze maatschappelijke opgaven die veelal in het verlengde liggen van hun primaire bedrijfsdoelen. In de onderzochte cases is de maatschappelijke opgave van 'verstedelijking' geen doel waartoe bedrijven zich vanuit hun CSR beleid verhouden. Dat verandert zodra zij zelf hinder ondervinden op thema's die hier verband mee houden. In de cases komen het gebrek aan woningen, de onbetaalbaarheid van woningen, bereikbaarheidsproblematiek of een matig voorzieningenaanbod naar voren als maatschappelijke opgaven die belemmerend kunnen werken voor de beoogde groei van het bedrijf. Op dat moment ontstaat er interesse bij deze bedrijven om hier zelf mee aan de slag te geven – vooral vanuit welbegrepen eigenbelang.

De case van Google in San Jose en ASML in Veldhoven zijn hierop een uitzondering. In beide cases erkennen de bedrijven het probleem van een niet functionerende regio en de risico's van een ontwrichte woningmarkt. Natuurlijk hebben ze daarin zelf een belang, maar de interesse, betrokkenheid en bereidheid om die verantwoordelijkheid voor een deel op te pakken laat zien dat zij verder kijken dan hun enge directe bedrijfsbelang. De verantwoordelijkheid die zij voor zichzelf weggelegd zien hangt samen met de omvang van het bedrijf en de impact die ze daarmee hebben op een stad of regio. De betrokkenheid komt tot uiting in vergaande afspraken waarin tal van maatschappelijke opgaven zijn geadresseerd, waarop wordt gestuurd door de inzet van financiële bijdragen of *in kind support*.

Bedrijven worden door een nieuwe generatie ook meer aangesproken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en verantwoordelijkheid naar de regio toe. Het maakt ze bewuster van hun impact en rol en leidt ertoe dat ze serieus aan de slag zijn met hoe ze acteren in hun omgeving.

Kleinere bedrijven met minder impact voelen ook minder noodzaak hun maatschappelijke rol in de directe omgeving op te pakken. Die rol pakken ze wel degelijk, maar op andere thema's en op andere plekken.

Wat voor **handelingsperspectief** helpt Nederlandse gebiedsontwikkelaars om samenwerking met bedrijven te bevorderen?

Nederlandse gebiedsontwikkelaars die actief zijn in regio's waar grote kennisintensieve bedrijven gevestigd zijn, kunnen er belang bij hebben om actief samenwerking met deze bedrijven op te zoeken. Gebiedsontwikkelaars kunnen private partijen zijn, overheden of ontwikkelorganisaties (publiek-privaat) die speciaal opgericht zijn voor het tot ontwikkeling brengen van een bepaald gebied.

Het belang wat hier te verzilveren is, is de brede waardeontwikkeling van de gebiedsontwikkeling zelf, mits de visie op de ontwikkeling van dat gebied is om te komen

tot een gemengd, hoogstedelijk milieu. Het onderzoek heeft laten zien dat de belangen van kennisintensieve bedrijven en de gebiedsontwikkelaar samen kunnen vallen en dat in voorkomende gevallen die kennisintensieve bedrijven ook bereid zijn daarnaar te handelen. Wanneer het bedrijf zelf groot is en een concrete ruimtevraag heeft is de kans groter dat ze hierin zelf een sturende rol aan willen nemen (zie ook figuur 15).

Het onderzoek laat ook zien dat in alle gevallen lokale overheden betrokken zijn. Het toont ook aan dat de kans op een succesvolle samenwerking alleen bestaat wanneer het kennisintensieve bedrijf in een groeifase zit waarbij ze direct belang heeft bij de oplossingen die een gebiedsontwikkeling kan bieden. Het gaat dan over voldoende en betaalbare woningen, een aantrekkelijke werkomgeving waar branchegeenoten ook willen zitten, een stedelijke omgeving die in staat is wereldwijd talent aan te trekken, uitnodigt tot interactie en een mobiliteitsprofiel dat aansluit bij de duurzaamheidsambities van het bedrijf. Mits aan die voorwaarden kan worden voldaan, is het raadzaam om een gestructureerd gesprek te entameren tussen lokale overheid, kennisintensief bedrijf, gebiedsontwikkelaar en mogelijk andere partijen.

Daarbij dient er verkend te worden of er sprake is van gezamenlijke belangen die kunnen leiden tot een gezamenlijke agenda. Het CSR beleid van bedrijven lijkt voorts nog weinig aanknopingspunten te bieden.

Kennisintensieve bedrijven zijn in principe met andere zaken bezig dan stedelijke ontwikkeling of gebiedsontwikkeling. Het kan raadzaam zijn een derde partij in het leven te roepen die de gesprekken tussen het bedrijf, overheden en ontwikkelaars kan voeren. In het geval van ASML kwam naar voren dat de wereld van overheden en ASML niet altijd even goed aansluit. Ook in de gevallen van Google in Toronto en San Jose is te zien dat er zeer veel aandacht uit moet gaan naar de manier waarop de discussie gevoerd wordt om succesvol te zijn in de samenwerking. Google investeerde fors in capaciteit om dat proces goed vorm te geven, wat resulteerde in een breed gedragen plan. De les is dat de kwaliteit van het proces de uitkomst bepaalt.

Wanneer er sprake is van een zeer grote speler die nog jaren een stempel zal drukken op de ontwikkeling van een stad, dan is het des te belangrijker dat het proces en de wederzijdse verwachtingen van dat proces goed op elkaar aansluiten. Van een ad hoc samenwerking naar een structurele samenwerking is dan het devies. Samsung is daarmee verworden tot een van de grootste bouwbedrijven ter wereld.

In de kern is het punt dat er op basis van een gestructureerde samenwerking gebouwd wordt aan meerjarige agenda die ook op korte termijn oplossend vermogen heeft voor de spelers die betrokken zijn. Dat stelt partijen in staat hun belangen en kansen met elkaar uit te lijnen. Het korte termijn oplossend vermogen vergroot de legitimiteit van de samenwerking, naar buiten toe en naar de betrokken achterban. Dat is niet los te zien van de noodzaak om meerjarig samen te werken: stedelijke ontwikkeling is traag en complex en is gebaat bij stabiele, lange lijnen. Samenwerking tussen stad, gebiedsontwikkelaar en kennisintensief bedrijf moet leiden tot betere oplossingen, versnelling en slimmere bekostigingsopzet. Tevens moet het bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke opgaven waar de lokale gemeenschap, overheden en bedrijven hinder van ondervinden.

Hoofdvraag

Onder welke condities zijn bedrijven bereid te sturen in stedelijke gebiedsontwikkeling?

De verschillende theoretische inzichten in hoofdstuk 2 laten zien dat kennisintensieve bedrijven aanzienlijke belangen hebben om zich te vestigen in stedelijke interactiemilieus (o.a. Bathelt et al., 2004; Magdaniel, 2016; Wagner, 2004). De praktijkresultaten onderschrijven dit. De grote bedrijven met hun grote ontwikkelingen die in dit onderzoek onderzocht zijn bevestigen dat, net als dat de kleinere spelers eveneens deze strategie volgen. Het vestigingsklimaat is zeer relevant voor kennisintensieve bedrijven, vooral ingegeven vanwege het kunnen aantrekken van talent. Open innovatie wordt niet overal in zijn meest radicale vorm toegepast. Toch zien alle bedrijven de relevantie in van een ruimtelijke setting waarin ontmoeting en kennisuitwisseling gefaciliteerd worden. Het versterken van het vestigingsklimaat is een kernargument voor kennisintensieve bedrijven om over te gaan tot participatie en investeren in stedelijke ontwikkeling, mits zij een concrete ruimtevraag hebben die het gebouwniveau ontstijgt (zie figuur 14).

Hoewel de theorie laat zien dat bedrijven veel te winnen hebben bij een CSR agenda die gekoppeld is aan hun primaire bedrijfsdoelstelling, uit dit zich maar beperkt in een actieve rol in stedelijke ontwikkelingsopgaven. Daar waar die actieve rol aan de orde is, is dat vooral ingegeven door de groei van het bedrijf zelf en het directe belang van het kunnen aantrekken en vasthouden van talent. CSR beleid richt zich in de onderzochte cases vooral op andere zaken waar de bedrijven hun maatschappelijke betrokkenheid willen tonen. Het CSR beleid is niet de plek waar besloten wordt te investeren in stedelijke omgevingen.

Google en Samsung zijn de enige twee spelers in dit onderzoek voor wie vastgoed of vastgoedontwikkeling naast de functionele rol die dat heeft ook een rol speelt in de bedrijfsstrategie zelf. Er wordt gebouwd voor rendement en om te zien of er kansen liggen op het vlak voor *smart cities*, gekoppeld aan hun primaire bedrijfsstrategie. Huawei is ook een speler op de *smart city* markt maar het is niet te herleiden of zij ook zelf aan stedelijke ontwikkeling doen.

De regionaal historische binding speelt onder aan de streep geen doorslaggevende rol in de keuze van het bedrijf om over te gaan op het aannemen van een actieve rol – planvorming, investeren – in stedelijke ontwikkeling. Ook hier geldt: de primaire drijfveer is gelegen in de groei zelf en de noodzaak tot een aantrekkelijk vestigingsklimaat. Verbondenheid met de regio maakt de contacten met betrokken partijen gemakkelijker en leidt wellicht ook tot de bereidheid iets 'extra' te doen. Het is echter geen primaire drijfveer.

De institutionele context is op het oog verschillend, zoals ook uiteengezet in hoofdstuk 2.4. Toch zijn de regels en het gedrag van overheden en bedrijven in de onderzochte cases vergelijkbaar. Er is sprake van grote bereidheid om de onderzochte bedrijven in hun groei en wensen te faciliteren. Er is tevens bij alle cases sprake van nauwe contacten tussen het bedrijf en overheden, soms tot op hoog politiek niveau. Er worden kortingen op grondprijzen gegeven, er worden subsidies verstrekt, bedrijven worden

actief ondersteund in hun zoektocht. Wat opvalt is dat de wederkerigheid daarbij gering is. Slechts in de cases van Google Downtown West, San Jose en ASML, Veldhoven is er sprake van een directe vraag terug aan het bedrijf die zijn oorsprong vindt in wederkerigheid. Dat is anders dan bij Samsung het geval is, waar de rol van Samsung vooral ingegeven is door de verhouding tussen de overheid en het bedrijf.

Wanneer bedrijven in een regio een grote rol spelen in de werkgelegenheid en de welvaart, dan is er geen sprake van weerstand tegen de aanwezigheid en de rol die het bedrijf speelt in de stad of publieke opgaven. Wanneer de keerzijden van de aanwezigheid van het bedrijf merkbaar zijn dan neemt de weerstand hand over hand toe. De scherpe kritiek uit de gemeenschap in San Jose CA is daarvan een voorbeeld. Het was zeker aan de orde in het project Quayside Toronto, Canada.

Het is goed om nog even stil te staan bij wat er nu precies verlangd zou worden van kennisintensieve bedrijven en de veronderstelling die erachter zit. Wanneer een kennisintensief bedrijf volgens de literatuur zo'n belang heeft bij stedelijke interactiemilieus (zie hoofdstuk 2.2), waarom ontwikkelen ze die gebieden dan niet zelf, inclusief de publieke voorzieningen die erbij horen?

Het onderzoek laat zien dat bedrijven dit wel degelijk doen maar dat de schaal waarop dit gebeurt, het schaalniveau en het type kennisintensief bedrijf onderling sterk verschilt. Dat bepaalt ook de rol en de uitkomst. Sommige bedrijven investeren op gebouwniveau, sommigen op campus niveau, sommigen midden in stedelijke gebieden waar ze bijdragen aan de totstandkoming van gemengde stedelijke gebieden. Anderen investeren zelfs buiten die specifieke locaties in randvoorwaarden als mobiliteit (auto, OV, fiets), doorgaans zijn gekoppeld aan de groei van een bedrijf. Kennisintensieve bedrijven die onderdeel zijn van de 'platformeconomie' (Booking.com, Google) zijn in zekere zin *footloose* en hebben slechts een kantoor en koffiebar nodig (van Nunen, 2022). Dat kunnen ze overal realiseren, juist ook in binnensteden. Voor kennisintensieve bedrijven die iets produceren ligt dat anders (ASML, Samsung): dat heeft direct effect op wat ze realiseren. Zij hebben ruimte nodig. Dat laat onverlet dat ook die bedrijven condities proberen te krijgen die bijdragen aan interactie en het aantrekken van talent. Daarbij passen ze elementen van interactiemilieus toe op eigen terrein maar zoeken ze ook nieuwe oplossingen, zoals dependances op knooppunten. Het blijkt efficiënter en goedkoper de mensen naar het interactiemilieu te brengen dan de interactiemilieus zelf te creëren.

Een andere bepalende factor is de institutionele context waarbinnen de gebiedsontwikkelingspraktijk zich voordoet. In de voorbeelden in Noord-Amerika is het gebruikelijker dat een heel gebied in handen is van een private partij – gebouwen, openbare ruimte, etc. De ontwikkeling Downtown West San Jose CA is een voorbeeld van een *privately owned public place*. Hetzelfde geldt voor Quayside Toronto. Op beide plekken stapt een kennisintensief bedrijf in om zo'n gebied te ontwikkelen. De onderzochte cases van Samsung, ASML en Huawei hebben kenmerken van interactiemilieus maar zijn solitaire, afgesloten ontwikkelingen die aan het desbetreffende bedrijf toebehoren. De cases van DSM en Booking.com zijn eigenlijk geen gebiedsontwikkeling maar betreft alleen de ontwikkeling van het gebouw.

Er is in Nederland geen voorbeeld beschikbaar van een kennisintensieve bedrijf wat een complete gebiedsontwikkeling met *privately owned public space* ontwikkelt, hoewel daar bij de High Tech Campus in Eindhoven in eerste instantie wel sprake van was. Dat kan te maken hebben met de Nederlandse gebiedsontwikkelingspraktijk of het gebrek aan urgentie voor Nederlandse kennisintensieve bedrijven om tot een dergelijke vergaande vorm van sturing over te gaan. Er zijn simpelweg ook niet zoveel bedrijven in Nederland die de groei in ruimtebehoefte en kapitaalcracht hebben hiertoe over te gaan.

ASML vormt binnen de Nederlandse onderzochte cases dus een uitzondering omdat van dit bedrijf, als enige, bekend is dat zij investeren in concrete publieke projecten buiten haar eigen campusterrein om (in 'stedelijke ontwikkelingsopgaven'). De verklaring hiervoor is dat zij er een risico in zien dat voorzieningen niet tijdig gerealiseerd worden, wat een risico is voor de groei die zij doormaken. Groei, risico-inschatting, beschikbaarheid van middelen en gebrek aan reële alternatieven: deze redenen liggen uiteindelijk ten grondslag aan de participatie van ASML in stedelijke ontwikkelingsopgaven. En dat zijn geen wezenlijk andere redenen dan die van Philips of DSM begin 20^{ste} eeuw.

4.2 Beantwoording hoofdvraag

In dit onderzoek is de volgende onderzoeksvraag onderzocht.

Onder welke condities zijn bedrijven bereid te sturen in stedelijke gebiedsontwikkeling?

De resultaten tonen aan dat bedrijven over gaan over tot het investeren in stedelijke ontwikkelingsopgaven of interactiemilieus wanneer zij daarbij een primair en direct belang hebben. Drie variabelen blijken dominant: (1) de groei van het bedrijf, (2) de beschikbaarheid van kapitaal en (3) de al dan niet behoefte van veel kennisintensieve bedrijven aan een stedelijke omgeving met de juiste woningen, werkmilieus en voorzieningen. Wanneer variabele 3 niet op orde is en anderen dit niet oppakken dan zien bedrijven dat als risico wat ze willen mitigeren. Dat doen ze door zelf te participeren en investeren. Hoe scherper de rolverdeling is bepaald tussen overheid en bedrijfsleven, hoe concreter er wederkerige afspraken gemaakt kunnen worden over de rol die het bedrijf aanneemt. Bedrijven zullen niet snel wederkerige afspraken maken op het moment dat zij daar geen primair belang bij hebben. Op het oog is dat 'rationeel' gedrag, gegeven de verhouding die reeds bestaat tussen bedrijfsleven en overheden. Toch bestaat het risico dat bedrijven zichzelf hiermee uiteindelijk in de vingers snijden gezien het belang dat ook het bedrijf heeft bij een goed functionerende stedelijke context. Overheid en bedrijfsleven zijn dan ook tot elkaar veroordeeld; voor het succes van het bedrijf en voor het succes van de regio waarin het is gelegen. Een nieuwe generatie medewerkers verlangt daarnaast van het bedrijf waar ze werken dat ze verantwoordelijkheid neemt voor de omgeving waarin ze gevestigd is. Dit vormt een extra drijfveer voor bedrijven om hier invulling aan te geven.

4.3 Reflectie

Dit onderzoek startte met de hoopvolle gedachte dat kennisintensieve bedrijven een belangrijke rol op zouden kunnen eisen in de ontwikkeling van stedelijke gebieden, met name interactiemilieus. Er zijn allerlei goede redenen waarom ze belang hebben bij dit type gebied. Dus aan de slag ermee! De veronderstelling waarmee het onderzoek begon - toenemende wereldwijde concurrentie tussen bedrijven en talent als verklaring voor betrokkenheid van die bedrijven in stedelijke ontwikkeling – is in het onderzoek verder onderbouwd. Toch blijkt de praktijk weerbarstig maar is ze tegelijkertijd ook eenvoudig. Weerbarstig omdat het aantal voorbeelden van kennisintensieve bedrijven die sturen op stedelijke ontwikkeling beperkt zijn. Gewoontegedrag en bekende rolverdelingen tussen overheden en private partijen spelen daarin een rol. De praktijk blijkt ergens ook eenvoudiger; daar waar het heel duidelijk is dat kennisintensieve bedrijven een actieve rol spelen in stedelijke ontwikkeling is er sprake van een grote schaal, een grote groei en doorgaans diepe zakken. Dat verkleint het speelveld enorm want zoveel van deze partijen zijn er niet – niet in Nederland en ook niet in Europa. De internationale cases die zijn onderzocht zijn uniek in hun soort en verhouden zich nog het beste tot ASML, die eveneens uniek in zijn soort is. Deze bedrijven nemen hun maatschappelijke rol en positie serieus en nemen hun verantwoordelijkheid naar de regio's waarin ze gevestigd zijn, vanuit welbegrepen eigen belang en omdat de nieuwe generatie werknemers dit van hen verlangt.

Kennisintensieve bedrijven die sturen op stedelijke ontwikkeling, als oplossing voor het voortdurende gebrek aan (publieke) middelen in stedelijke ontwikkelingsopgaven, lijkt daarmee echt een brug te ver (of in ieder geval een behoorlijke niche markt). Als de unieke situatie zich voordoet dat een kennisintensief bedrijf een nieuwe forse ruimtevraag heeft dan loont het de moeite om serieus werk te maken van het komen tot een samenwerking tussen kennisintensief bedrijf en overheid. Immers in zo'n geval heeft het kennisintensieve bedrijf een belangrijke drijfveer om actief te sturen op stedelijke ontwikkeling. Een afbreukrisico hierin is het verschil in planningshorizon: het tempo van bedrijven ligt hoger dan wat overheden kunnen bieden (omwille van besluitvormingsprocessen, publiekrechtelijke kaders en termijnen).

Wanneer een samenwerking gericht tot stand komt met helder vooraf gestelde doelen is de kans groter dat deze concreet tot resultaten leidt. De sturing lijkt nu eerder reactief, ad hoc of toevallig te zijn. Gerichte samenwerking op een stedelijke agenda kan het bedrijf helpen om te groeien en overheden helpen succesvolle gebieden te ontwikkelen. Dat is gebiedsontwikkeling als kans om de randvoorwaarden voor het kennisintensieve bedrijf te versterken. De Nederlandse praktijk kan daarin leren van de onderzochte cases in het buitenland. Andersom is ook waar: het niet kunnen aantrekken van nieuwe medewerkers vanwege tekort aan woningen, onbetaalbaarheid van woningen, gebrekkige bereikbaarheid, gebrek aan voorzieningen als (internationaal) onderwijs, zetten de aantrekkelijkheid van een regio onder druk. Dat remt de groei en toekomstig verdienvermogen juist af. Het zijn zeer ondermijnende factoren voor het succes van het desbetreffende bedrijf. Bedrijven zijn daarbij afhankelijk van derden, bijvoorbeeld projectontwikkelaars en overheden. In hun groei gaan ze ook te maken krijgen met anderen omdat hun groei belangen van anderen gaan raken, juist in de stad. Dat vormt veelal de aanleiding om actief te gaan sturen op hun belangen waar die

belangen door anderen geraakt of gehinderd worden. Dat zijn stedelijke opgaven waarop gestuurd wordt om risico's voor het kennisintensieve bedrijf te mitigeren.

Het is een populaire gedachte dat er grote verschillen zouden zijn tussen de Angelsaksische en Rijnlandse planningspraktijk. De gedachte zou kunnen zijn dat kennisintensieve bedrijven in bijvoorbeeld de VS sneller overgaan tot het spelen van een actieve rol in stedelijke planning. Toch valt daar wel wat op af te dingen. Hoewel de juridische structuur en rolverdeling inderdaad helderder afgebakend is in de Angelsaksische praktijk, is ook daar sprake van een hoge mate van verwevenheid tussen (sturing of betrokkenheid) van overheden en kennisintensieve bedrijven. In de planningspraktijk in de VS spelen kennisintensieve bedrijven een grotere rol aan de voorkant, vooral om te komen tot contractvorming. Daarna zijn zij zelf aan zet in een gebied wat ze vervolgens zelf tot ontwikkeling brengen. Dat komt niet alleen doordat de Angelsaksische praktijk zich beter leent voor die aanpak maar ook omdat er in die wereld aan publieke zijde minder middelen en instrumenten beschikbaar zijn op grond waarvan de overheid dergelijke ontwikkelingen mogelijk maakt. Cynisch zou je kunnen zeggen dat wanneer er te weinig belastingen afgedragen worden om een basisniveau van voorzieningen op orde te houden, het eigenlijk armoede is als bijvoorbeeld daklozenopvang in een onderhandeling over een gebiedsontwikkeling in de deal belandt. Dat is zo het geval bij de ontwikkeling Downtown West in San Jose. Zoals Peter de Kruijk (Amsterdam International Business) opmerkte: in Nederland hoeven we bedrijven met dat soort dingen niet lastig te vallen want die betalen al belasting of erfpacht of kopen grond, en daarmee houden we ons systeem in stand.

De zoektocht in Nederland naar (financiële) hulp van grote partijen in de bekostiging van publieke opgaven (mobiliteit, sociale woningbouw), komt eveneens voort uit schaarse publieke middelen. Terecht wordt er ook gekeken naar de primaire baathebbers van bepaalde ontwikkelingen of de veroorzakers van bepaalde knelpunten en wordt de vraag gesteld of bedrijven hieraan kunnen bijdragen. Hoe dan ook zou dat het sluitstuk van de redenering moeten zijn en niet het begin: in eerste aanleg hoor je dat type opgaven op reguliere wijze te bekostigen. Dat werd in ieder geval zo gezien in de gesprekken met de Nederlandse kennisintensieve bedrijven en dat ben ik wel met hen eens. Unieke situaties kunnen wel vragen om een unieke aanpak. Dat zou wel eens van toepassing kunnen zijn op de ontwikkelingen in Brainport regio Eindhoven.

Uiteindelijk draait het om welbegrepen eigenbelang. Daar zit ook de ruimte om als overheden en bedrijven samen te kijken naar hoe een stad of regio zich beter kan ontwikkelen, op zo'n manier dat iedereen daar uiteindelijk van profiteert. In het geval van Eindhoven Internationale Knoop XL hebben beide partijen daar iets in te doen en iets bij te winnen. Een overheid die zich de unieke situatie waarin ASML verkeert aantrekt en daar adequaat naar handelt: door te investeren in het versterken van de uitgangspositie van dit bedrijf en deze regio. Dat vraagt een ander tempo en meer publieke investeringen om deze unieke uitgangspositie verder uit te bouwen. ASML geeft zelf aan interesse te hebben in het 'interactiemilieu' rondom station Eindhoven Centraal. Er is naarstig behoefte aan meer betaalbare woningbouw. Er is een grote vraag naar nieuwe werklocaties. En er is sprake van enorme groei met dito ruimtevraag. Alle reden dus om samen te verkennen hoe deze gebiedsontwikkeling Eindhoven Internationale Knoop XL

van de grond te krijgen. Wie weet wordt dit dan het beste voorbeeld van een kennisintensief bedrijf wat stuurt op stedelijke ontwikkeling.

Dankjulliewel!

Met deze laatste woorden van dank eindig ik de Master City Developer die ik sinds september 2019 heb gevolgd. Met zeer veel plezier heb ik mij het studeren weer eigen gemaakt. Dat was toch een beetje weggezakt na 10 jaar werken. Deze scriptie vormt het sluitstuk van de studie en het is onvoorstelbaar prettig om een scriptie af te ronden. Dat weet iedereen die er ooit een geschreven heeft. Toch was het geen lijdensweg, integendeel. Ik heb gewerkt aan een mooi onderwerp wat dicht bij mijn dagelijkse praktijk staat. Daardoor is de toepasbaarheid van de inzichten uit dit onderzoek optimaal en was het voor mij geen straf me te verdiepen in de verschillende cases. Dat het verder eigenlijk niet te doen is, een baan, een leven, een gezin en een scriptie schrijven laat ik hier verder maar even onvermeld. Gelukkig gaf de pandemie wat ruimte in de agenda.

Tom Daamen, mijn immer relaxte scriptiebegeleider, loodste mij stap voor stap door dit proces heen. Mooie gesprekken gevoerd die mij hielpen om dit onderwerp gestructureerd en gedegen te onderbouwen. Een begeleiding die volledig digitaal plaatsvond. Wie weet is er bij de diploma-uitreiking wel ruimte voor een biertje en een echte ontmoeting. Bedankt!

Gemeente Eindhoven, en in het bijzonder Frank van Swol, wil ik bedanken voor de ruimte om deze studie te kunnen volgen en afronden. Goed volgens mij dat er inmiddels Eindhovenaren deelnemen aan de MCD, gezien alle opgaven waar we voor staan. Hopelijk leiden de inzichten uit dit onderzoek nog tot slimme vervolgstappen voor het programma Eindhoven Internationale Knoop XL.

Dank aan ouders en schoonouders, die dankzij de MCD een extra reden hadden om hun kleindochter nóg vaker te zien. En dankjewel lieve Alissa voor alle uurtjes dat ik achter m'n laptop met dit verhaal bezig was terwijl jij met onze kleine Bobby in de weer was. Thanks!

Verder dank aan alle betrokkenen bij dit onderzoek, in het bijzonder de personen die zijn geïnterviewd in hoofdstuk 3. Dank voor de tijd en openhartigheid!

Bibliografie

- 3W. (2021, 12 10). *DSM slaat handen ineen met EDGE en 3W voor ontwikkeling nieuw hoofdkantoor in Maastricht*. Opgehaald van 3W: <https://www.3wrealestate.nl/nieuws/DSM-slaat-handen-ineen-met-EDGE-en-3W-voor-ontwikkeling-nieuw-hoofdkantoor-in-Maastricht>
- Adams, & Tiesdell. (2013). *Shaping Places*. Oxon: Routledge.
- Adams, D., & Tiesdell, S. (2010). Planners as Market Actors: Rethinking State–Market Relations in Land and Property. *Planning theory & practice*, 187-207.
- Akkerman, S. (2021, 02 27). *Keert echt elke partij zich tegen het neoliberalisme? 'Dat is toch vooral veel politieke retoriek'*. Opgehaald van Trouw: <https://www.trouw.nl/politiek/keert-echt-elke-partij-zich-tegen-het-neoliberalisme-dat-is-toch-vooral-veel-politieke-retoriek~bd9d7875/>
- Andres Bernal-Conesa, J., de Nieves Nieto, C., & Briones-Penalver, A. (2017). CSR Strategy in Technology Companies: Its Influence on Performance, Competitiveness and Sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 96-107.
- Angst, M. (2021, 05 25). *'The gold standard': San Jose approves Google's downtown village and campus in historic vote*. Opgehaald van The Mercury News: <https://www.mercurynews.com/2021/05/25/at-long-last-google-has-the-green-light-for-its-80-acre-mega-campus-in-downtown-san-jose/#:~:text=As%20part%20of%20the%20agreement,of%20Google%27s%20Downtown%20West%20plans.>
- ASML. (2020). *Annual report 2020*. Veldhoven: ASML.
- ASML. (2021). *Statutory Interim Rapport*. Veldhoven: ASML.
- AWTI. (2014). *Regionale hotspots - Broedplaatsen voor innovatie*. Den Haag: AWTI.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Velden, T. v., & Goede, M. d. (2013). *Basisboek Kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Baggerman, K. (2022, 01 05). *Vijf ongevraagde expertadviezen aan VRO-minister Hugo de Jonge*. Opgehaald van Stadszaken: <https://stadszaken.nl/artikel/3985/vijf-ongevraagde-expertadviezen-aan-vro-minister-hugo-de-jonge>
- Basco, R., Stough, R., & Suwala, L. (2021). *Family business and regional development*. Abingdon: Routledge.
- Bathelt, H., Malmberg, A., & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the proces of knowledge creation. *Progress in Human Geogrpahy*, 31-56.
- Beune, C. (2021, 11 12). *Booking.com is een grote techreus uit Nederland: 'Burgers vinden het geen sympathiek bedrijf'*. Opgehaald van Algemeen Dagblad: <https://www.ad.nl/tech/booking-com-is-een-grote-techreus-uit-nederland-burgers-vinden-het-geen-sympathiek-bedrijf~a257a232/>
- Bishop, P. (2021, 04 14). King's Cross. (S. van der Heijden, K. van der Linden, L. Luiken, & R. de Mug, Interviewers)
- Boschma, R., & Lambooy, J. (1999). Evolutionary economics and economic geography. *Evolutionary Economics*, 411-429.
- BPD. (2021, 12 02). *ODE Amsterdam*. Opgehaald van BPD: <https://www.bpd.nl/ons-werk/regio-noord-west/ode-amsterdam/>
- Brainport Development. (2018). *Brainport Eindhoven maakt het samen*. Eindhoven : Brainport Development.

- Brainport Eindhoven. (2018). *Brainport Nationale Actieagenda*. Eindhoven: Brainport Development.
- Bremmer, D. (2019, 08 17). *Dit is Huawei's nieuwe peperdure onderzoekscampus in Europese stijl*. Opgehaald van Algemeen Dagblad: <https://www.ad.nl/tech/dit-is-huawei-s-nieuwe-peperdure-onderzoekscampus-in-europese-stijl-a5624b4f/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Bureau woordvoering kabinetsformatie. (2021, 12 15). *Coalitieakkoord 'Omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst*. Opgehaald van Kabinetsformatie 2021: <https://www.kabinetsformatie2021.nl/documenten/publicaties/2021/12/15/coalitieakkoord-omzien-naar-elkaar-vooruitkijken-naar-de-toekomst>
- Business Insider. (2019, april 08). *Rijke expats drijven Amsterdamse huizenprijzen op – bijna de helft verdient meer dan een halve ton per jaar*. Opgehaald van Business Insider: <https://www.businessinsider.nl/rijke-expats-drijven-amsterdamse-huizenprijzen-op-bijna-helft-verdient-meer-dan-halve-ton-per-jaar/>
- Business Insider. (2021, 12 14). *DSM dreigt met vertrek uit Limburg als het geen €3,5 miljoen subsidie krijgt voor het nieuwe hoofdkantoor in Maastricht*. Opgehaald van Business Insider: <https://www.businessinsider.nl/dsm-hoofdkantoor-maastricht-subsidie/>
- CampdenFD. (2010, 12 21). *TOP 100 FAMILY BUSINESSES IN EUROPE*. Opgehaald van CampdenFD: <https://www.campdenfb.com/article/top-100-family-businesses-europe-0>
- Castells, M., & Cardoso, G. (2005). *The network society*. Washington: Centrer for transatlantic relations.
- Chen, X., & Ogan, T. L. (2017). China's Emerging Sillicon Valley: How and Why has Shenzhen Become a Global Innovation Centre. *The European Financial Review*, 55-62.
- Colantonio, A., Burdett, R., & Rode, P. (2014). *Transforming Urban Economies: policy lessons from European and Asian Cities*. Abingdon: Routledge.
- College van Rijksadviseurs. (2019). *Metro Mix*. Den Haag: College van Rijksadviseurs.
- Daamen, T., & van Zoest, S. (2021). *Daadkracht en drang*. Delft: Leerstoel gebiedsontwikkeling.
- de Hoog, M. (2012). *De Hollandse Metropool; Ontwerpen aan de kwaliteit van interactiemilieus*. Bussum: THOTH.
- de Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, Content, Context : an International Perspective*. Andover: Cengage Learning EMEA.
- de Wit, R. (2021, 08 02). *Sentimenten en politiek forceren vertrek DSM uit Zuid Limburg*. Opgehaald van Vastgoedmarkt: <https://www.vastgoedmarkt.nl/kantoren/blog/2021/08/sentimenten-en-politiek-forceren-vertrek-dsm-uit-zuid-limburg-101166017>
- de Zeeuw, F. (2018). *Zo werkt gebiedsontwikkeling*. Delft: TU Delft.
- Dereli, D. (2015). Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage. *Procedia Social and Behavioral Scieces*, 1365-1370.
- DSM. (2021, 12 10). *DSM*. Opgehaald van DSM: <https://www.dsm.com/>
- DSM. (2021). *DSM Sustainability Introduction*. Maastricht: DSM.
- DSM. (2021, 08 06). *Statement DSM inzake subsidies nieuwe hoofdkantoor Maastricht*. Opgehaald van DSM:

- https://www.dsm.com/nederland/nl_NL/nieuws/2021/2021-08-06-statement-dsm-inzake-subsidies-nieuwe-hoofdkantoor-maastricht.html
- Dudovskiy, J. (2017, 08 18). *Alphabet (Google) Business Strategy and Alphabet (Google) Competitive Advantage*. Opgehaald van Business Research Methodology: <https://research-methodology.net/alphabet-google-business-strategy-and-alphabet-google-competitive-advantage/>
- Dühr, S., Colomb, C., & Nadin, V. (2010). *European Spatial Planning and Territorial Cooperation*. London: Routledge.
- EDGE. (2021, 12 10). *DSM headquarters*. Opgehaald van EDGE: <https://edge.tech/developments/dsm-headquarters>
- Eerenbeemt, M. v., & Sofie, P. v. (2021, 08 03). *DSM dreigt met vertrek uit Limburg als subsidie voor nieuw hoofdkantoor uitblijft*. Opgehaald van De Volkskrant: <https://www.volkskrant.nl/economie/dsm-dreigt-met-vertrek-uit-limburg-als-subsidie-voor-nieuw-hoofdkantoor-uitblijft~bd7020ce/>
- Elias, J. (2020, 09 06). *Silicon Valley campuses are evolving from 'ivory towers' to attract millennial talent*. Opgehaald van CNBC: <https://www.cnbc.com/2021/05/25/google-cleared-to-build-multi-billion-dollar-megacampus-in-san-jose.html>
- Elias, J. (2021, 06 27). *How Google won over some of its biggest critics to build a megacampus in San Jose*. Opgehaald van CNBC: <https://www.cnbc.com/2021/06/27/how-google-won-over-biggest-critics-of-san-jose-megacampus.html>
- ESPAS. (2021, 08 03). *Welcome tot 2030*. Opgehaald van ESPAS Global Trends: <https://ec.europa.eu/assets/epsc/pages/espas/chapter1.html>
- Europese Commissie. (2021, 11 15). *EC-voorzitter von der Leyen op werkbezoek bij ASML samen met Minister-president Rutte*. Opgehaald van Europese Commissie: https://netherlands.representation.ec.europa.eu/nieuws/ec-voorzitter-von-der-leyen-op-werkbezoek-bij-asml-samen-met-minister-president-rutte-2021-11-15_nl
- F-facts. (2019, 10 07). *De reis naar een Smart Building voor Booking.com*. Opgehaald van Facility Platform: <https://www.f-facts.nl/topics/smart-workspace/nieuws/de-reis-naar-een-smart-building-voor-booking-com>
- F-facts. (2021, 07 27). *DSM laat nieuw hoofdkantoor voor hybride werken bouwen*. Opgehaald van F-facts: <https://www.f-facts.nl/topics/hybride-werken/nieuws/dsm-laat-nieuw-hoofdkantoor-voor-hybride-werken-bouwen>
- Firm, J., & Raco, M. (2020). Viability Planning, Value Capture and the Viability Planning, Value Capture and the England. *Planning theory & practice*, 218-235.
- Gebiedsontwikkeling.nu. (2020, 02 13). *NRC: overheid verzweeg kritisch rapport decentralisatie ruimtelijke ordening*. Opgehaald van Gebiedsontwikkeling.nu: <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/bzk-hield-kritisch-inspectierapport-over-decentralisatie-ro-binnenskamers/>
- Gemeente Amsterdam. (2021, 12 07). *Economische Zaken*. Opgehaald van Gemeente Amsterdam: <https://www.amsterdam.nl/bestuur-en-organisatie/organisatie/ruimte-economie/economische-zaken/>
- Gemeente Maastricht. (2021, 07 15). *Reactie stadsbestuur op verhuizing DMS-hoofdkantoor*. Opgehaald van Gemeente Maastricht: https://maastricht.parlaeus.nl/user/search/action=showgd/item=25090/Reactie_stadsbestuur_op_verhuizing_DSM-hoofdkantoor.pdf

- Gemeente Maastricht. (2021, 07 22). *RIB Ontwikkelingen DSM*. Opgehaald van Gemeente Maastricht: https://maastricht.parlaeus.nl/user/search/action=showgd/item=25154/RIB_-_Ontwikkelingen_DSM.pdf
- Gleaser, E., Kolko, J., & Saiz, A. (2000). *Consumer City*. Cambridge, MA: National bureau of economic research.
- Goodman, E., & Powles, J. (2019). Urbanism under Google. *Fordham Law Review*, 457-498.
- Heurkens, E. (2009). Changing public and private roles in urban development in the Netherlands. *The 4th International Conference of the International Forum on Urbanism (IFoU)* (pp. 1-13). Amsterdam/Delft: TU Delft.
- Heurkens, E. (2012). *Privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling: Sturing, samenwerking en effecten in Nederland en Engeland*. Delft: TU Delft A+BE.
- Heurkens, E. (2018). Private sector-led urban development. In *Routledge Companion to Real Estate Development* (pp. 107-121). London: Routledge.
- Heurkens, E. (2019, 12 09). *Service Magazine*. Opgehaald van De rol van private partijen in duurzame stedelijke ontwikkeling: <https://www.service-studievereniging.nl/magazine/artikel/de-rol-van-private-partijen-in-duurzame-stedelijke-ontwikkeling/>
- Heurkens, E. (2020, 12 09). De rol van private partijen in duurzame stedelijke ontwikkeling. *Service Magazine*, 19-23. Opgehaald van De rol van private partijen in duurzame stedelijke ontwikkeling: <https://www.service-studievereniging.nl/magazine/artikel/de-rol-van-private-partijen-in-duurzame-stedelijke-ontwikkeling/>
- Heurkens, E., & Potters, B. (2015). Corporation-led Urban Development. *BOSS Magazine*, 27-31.
- Heurkens, E., Adams, D., & Hobma, F. (2015). Planners as market actors: the role of local planning authorities in the UK's urban planning authorities in the UK's urban. *Town Planning Review*, 625-650.
- Hijink, M. (2021, 11 05). *Eindhoven wil geen San Francisco worden*. Opgehaald van NRC: <https://www.nrc.nl/nieuws/2021/11/05/eindhoven-wil-geen-san-francisco-worden-a4064505>
- Hijink, M. (2021, 12 30). *Wat is het geheim van ASML? NRC keek achter de schermen mee bij het Nederlandse hightech-wonder*. Opgehaald van NRC: https://www.nrc.nl/nieuws/2021/12/30/wat-is-het-geheim-van-asml-in-het-jaar-van-het-chiptekort-keek-nrc-achter-de-schermen-mee-bij-het-de-nederlandse-hightech-wonder-a4072550?utm_source=push&utm_medium=topic&utm_term=20211230
- Hoff, M. v. (2014). *Economische interactiemilieus*. Den Haag: Vereniging Deltametropool.
- Huawei. (2013). *Appendix to 2013 Annual Report, Land Use Rights and Building Property*. Shenzhen: Huawei Investment & Holding co. .
- Huawei. (2020). *Annual report*. Shenzhen: Huawei Investment & Holding co.
- Hubbard, P. (1996). Urban Design and City Regeneration: Social Representations of Entrepreneurial Landscapes. *Urban Studies*, 1441-1461.
- IMF. (2018, 04 09). *Globalization Helps Spread Knowledge and Technology Across Borders*. Opgehaald van IMF: <https://blogs.imf.org/2018/04/09/globalization-helps-spread-knowledge-and-technology-across-borders/>

- Informatiepunt Leefomgeving. (2021, 08 10). *Uitgangspunten en doelen Omgevingswet*. Opgehaald van Informatiepunt Leefomgeving: <https://iplo.nl/regelgeving/stelsel-omgevingswet/uitgangspunten-doelen-omgevingswet/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (1998). *Exploring corporate strategy*. Essex: Prentice Hall.
- Khanna, T., Song, J., & Lee, K. (2011, juli-augustus). The paradox of Samsung's rise. *Harvard Business Review*, pp. 142-147.
- Kirschbaum, R. (2005). Open innovation in practice. *Research Technology Management*, 24-28.
- Koenders, I., & van der Leij, E. (2021, 12 23). *Niet meer falen in zorg voor woningen en voorzieningen geeft kansen op unieke positie Eindhoven*. Opgehaald van Eindhovens Dagblad: <https://www.ed.nl/opinie/niet-meer-falen-in-zorg-voor-woningen-en-voorzieningen-geeft-kansen-op-unieke-positie-eindhoven~a2213772/>
- Koetsier, J. (2020, 05 13). *9 Things We Lost When Google Canceled Its Smart Cities Project In Toronto*. Opgehaald van Forbes: <https://www.forbes.com/sites/deloitte/2021/10/07/creating-stigma-free-work-cultures-is-key-to-tackling-the-mental-health-crisis/?sh=261f392171fd>
- Latten, J. (2021, 10 09). *Waarom de terugkeer van expats cruciaal is voor Amsterdam*. Opgehaald van Elsevier Magazine: <https://www.ewmagazine.nl/nederland/opinie/2021/10/waarom-de-terugkeer-van-expats-cruciaal-is-voor-amsterdam-848996/>
- Lefebvre, H. (1992). *The production of space*. Oxford: Blackwell.
- Luijten, A. (2013, 02 07). *Interactiemilieus en metropolitane clusters*. Opgehaald van gebiedsontwikkeling.nu: <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/interactiemilieus-en-metropolitane-clusters/>
- Magdaniel, F. (2016). *Technology campuses and cities*. Delft: TU Delft: architecture and the built environment .
- McKenna, B. (2019, 04 23). *Open doors at Huawei in China as it mounts defence*. Opgehaald van ComputerWeekly.com: <https://www.computerweekly.com/news/252462020/Open-doors-at-Huawei-in-China-as-it-mounts-defence>
- McKinsey. (2021). *The future of work after COVID-19*. Washington: McKinsey.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken. (2017). *Uitvoeringsprogramma REOS*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken.
- Modderkolk, H. (2021, 04 17). *Huawei kon alle gesprekken van mobiele KPN-kanten af luisteren, inclusief die van politici*. Opgehaald van De Volkskrant: <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/huawei-kon-alle-gesprekken-van-mobiele-kpn-kanten-af-luisteren-inclusief-die-van-politici~bd1aece1/>
- Mulcahy, K., & Carsten, L. (2003). *American cultural patronage: the limits of privatisation*. Revista Transilvană de Științe Administrative.
- Nadin, V., & Stead, D. (2008). European Spatial Planning Systems, Social Models and Learning. *The planning review*, 35-47.
- Newlands, D. (2010). Competition and cooperation in industrial clusters: the implications for public policy. *European Planning Studies*, 521-532.
- Newman in Town. (2018). *Eindelijke, daar is de disruptie*. Opgehaald van Newman in town: <http://www.newmanintown.nl/eindelijk-daar-is-de-disruptie>

- Nijdam, M., & Langen, P. d. (2006). *Leader firms en innovatie in de Rotterdamse haven-industriële cluster*. Alblasterdam: Dutch university press.
- Nolan, P. (2014). Globalisation and Industrial Policy: The Case of China. *The World Economy*, 747-764.
- Parker, G., Street, E., & Wargent, M. (2018). The Rise of the Private Sector in Fragmentary Planning in England. *Planning theory & practice*, 734-75.
- PBL. (2021, 08 05). *Brede welvaart in de regio*. Opgehaald van Planbureau voor de Leefomgeving: <https://www.pbl.nl/brede-welvaart-in-de-regio>
- Philipens, J. (2021, 10 07). *DSM wees goedkoper hoofdkantoor Maastricht af*. Opgehaald van De Limburger: https://www.limburger.nl/cnt/dmf20211006_97372008
- Piltch, J. (2021, 02 01). *Is Google a Real Estate Company?* Opgehaald van Million Acres: <https://www.millionacres.com/real-estate-investing/articles/is-google-a-real-estate-company/>
- Ploch, Juttmann, Klazinga, & Mackenbach. (2006). *Handboek gezondheidszorgonderzoek*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 78-92.
- Potters, B. (2015). *Corporation led Urban Development*. Delft: TU Delft.
- Prud-homme, P., Dörhöfer, S., & Tödtling, F. (2011). Open innovation and regional culture - findings from different industrial and regional settings. *European planning studies*, 1885-1907.
- PSV. (2021, 06 11). *PSV en ASML breiden samenwerking uit*. Opgehaald van PSV: <https://www.psv.nl/nieuwspagina/artikel/psv-en-asml-breiden-samenwerking-uit.htm>
- PWC. (2016). *How cities and business can work together for growth*. New York: Global Cities Business Alliance.
- PWC. (2021, 08 03). *Megatrends*. Opgehaald van PWC: <https://www.pwc.nl/nl/themas/megatrends.html#:~:text=Demografische%20veranderingen-,Demografische%20veranderingen,en%20vrouwen%20aan%20het%20arbeidsproces.>
- Quote. (2020, 04 16). *Booking.com ontvangt al jaren miljarden staatssteun*. Opgehaald van Quote: [https://www.quotenet.nl/zakelijk/a32173315/bookingcom-ontvangt-al-jaren-staatssteun/#:~:text=Wasi%20Ahmed%20was%20in%202015,\(softwareontwikkelaar%2C%20red.\)](https://www.quotenet.nl/zakelijk/a32173315/bookingcom-ontvangt-al-jaren-staatssteun/#:~:text=Wasi%20Ahmed%20was%20in%202015,(softwareontwikkelaar%2C%20red.))
- Rabobank. (2021, 06 01). *Rabobank presenteert het coöperatief convenant voor Nederland*. Opgehaald van Het Cooperatief Convenant: <https://www.hetcooperatiefconvenant.nl/convenant#Ons%20advies>
- RaboResearch. (2020). *Brainport aan de top: hoe blijft de Brainport-regio over 10 jaar nog steeds de slimste regio ter wereld*. Utrecht: Rabobank.
- Raspe, O., van den Berge, M., & de Graaff, T. (2017). *Steden als motoren van economische groei*. Den Haag: PBL.
- Renkens, E. (2022, 01 04). *ASML gebouw 3*. Opgehaald van Deerns.nl: https://www.deerns.nl/project/asml-gebouw-3?consent=1&consent_analytic=Y

- REOS. (2015). *Ruimte voor interactie - innovatie - experiment*. Den Haag: Ministerie van BZK. Opgehaald van https://www.dropbox.com/s/onu569urdepclz7/202_REOS-poster_24nov2015.pdf?dl=0
- Rijksoverheid. (2019). *Versterken economische ontwikkeling van Randstad en Eindhoven*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ruimtelijke-ordering-en-gebiedsontwikkeling/versterken-economische-ontwikkeling-randstad-eindhoven>
- Rijksoverheid. (2021, 08 04). *NOVI - vestigingsklimaat*. Opgehaald van Ontwerp NOVI: <https://ontwerpnovi.mett.nl/oud/nationale+belangen+en+opgaven+fysieke+leefomg+oud/nationale+belangen+en+opgaven+in+de+leefomg+oud/beschrijving+nationale+belangen+vestigingsklim+oud/default.aspx>
- Rivolin, U. (2017). Global crisis and the systems of spatial governance and planning: a European comparison. *European Planning Studies*, 994-1012.
- Rosenfield, K. (2015, 08 15). *Archdaily*. Opgehaald van Google (Alphabet) "Sidewalk Labs" Seeks to Improve City Life: <https://www.archdaily.com/771696/google-alphabet-sidewalk-labs-seek-to-improve-city-life>
- Scarano, A. (2019, 04 25). *Huawei's mock-European campus: the phenomenon of China's "fake cities"*. Opgehaald van Domusweb: <https://www.domusweb.it/en/architecture/2019/04/19/huawei-campus-and-chinese-fake-cities.html>
- Schouten, E. (2021, 05 06). *Booking.com verbaasd over slecht imago in thuisbasis Nederland*. Opgehaald van de Ondernemer: <https://www.deondernemer.nl/marketing/booking-slecht-imago-thuisbasis-nederland-merk-marketing~3000540>
- Squires, G., & Heurkens, E. (2015). *International Approaches to Real Estate Development*. London: Routledge.
- Stil, H. (2021, 12 10). *Techbedrijven vrezen wegpesten expats door hoge lasten*. Opgehaald van Het Parool: <https://www.parool.nl/nieuws/techbedrijven-vrezen-wegpesten-expats-door-hoge-lasten~b7b65516/>
- Straus, M. (2018, 03 10). *Samsung in Suwon: A City of Its Own*. Opgehaald van medium.com: <https://medium.com/@matevstraus/samsung-in-suwon-a-city-of-its-own-a8b9020fa942>
- Stribos, T. (2014, 12 16). *COMMERCIAL URBANISM: Samsung's Venture into the World Economy*. Opgehaald van Atlantis: <https://atlantistudelft.wordpress.com/2014/12/16/commercial-urbanism-samsungs-venture-into-the-world-economy/>
- The Guardian. (2020, 05 07). *Google affiliate Sidewalk Labs abruptly abandons Toronto smart city project*. Opgehaald van The Guardian: <https://www.theguardian.com/technology/2020/may/07/google-sidewalk-labs-toronto-smart-city-abandoned>
- The Guardian. (2021, 06 06). *'Surveillance capitalism': critic urges Toronto to abandon smart city project*. Opgehaald van The Guardian: <https://www.theguardian.com/cities/2019/jun/06/toronto-smart-city-google-project-privacy-concerns>
- Tiesdell, S., & Allmendinger, P. (2005). Planning tools and markets: towards an extended conceptualisation. In D. Adams, C. Watkins, & M. White, *Planning, Public Policy & Property Markets* (pp. 57-76). Oxford: Blackwell Publishing.

- van Dijk, M. (2017, 07 17). *Succesvolle buurtopstand bij de Runstraat in Veldhoven*. Opgehaald van Eindhovens Dagblad: <https://www.ed.nl/veldhoven/succesvolle-buurtopstand-bij-de-runstraat-in-veldhoven~acb51104/>
- van Dijk, M. (2018, 12 17). *50 miljoen voor bereikbaarheid De Run en ASML in Veldhoven*. Opgehaald van Eindhovens Dagblad: <https://www.ed.nl/veldhoven/50-miljoen-voor-bereikbaarheid-de-run-en-asml-in-veldhoven~aecfb7a4/>
- Van Dijk, M. (2019). Het Oosterdokseiland is een Huzarenstukje (interview Esther Agricola). *ODE Magazine*.
- van Dijk, M. (2021, 01 18). *BPD*. Opgehaald van Het is een enorm gebouw maar met een menselijke maat: <https://www.bpd.nl/actueel/nieuws/het-is-een-enorm-gebouw-maar-met-een-menselijke-maat/>
- van Dinter, M. (2021, 01 14). *Politiek wil minister van ruimtelijke ordening weer terug*. Opgehaald van De Volkskrant: <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/politiek-wil-minister-van-ruimtelijke-ordening-weer-terug~b11d9766/>
- vande Putte, H. (2016). *Corporations and cities*. Delft: Delft University Press.
- Vanhaverbeke, W. (2005). Embracing Innovation as Strategy: Corporate Venturing, Competence Building and Corporate Strategy Making. *Creativity and innovation management*, 246 - 257.
- Verheul, W., Daamen, T., Heurkens, E., Hobma, F., & van Zoest, S. (2019). *Leren van stedelijk transformaties*. Den Haag: Platform31/TU Delft.
- Verheul, W.-J., & Daamen, T. (2017). Ruimte voor durf en diversiteit. *ROM*, pp. 16-22.
- Vilanova, M., Lozano, J., & Arenasa, D. (2009). Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. *Journal of business ethics*, 57-69.
- Wagner, J., & Katz, B. (2014). *The rise of innovation districts: A new geography of Innovation in America*. Washington: Brookings Insitute.
- Watt, P. (2021). *Estate Regeneration and Its Discontents*. London: Policy Press.
- Weng Yang, C. (2020). *Governing the Urban Innovation Economy: Trade-offs Between Equity and Growth (master thesis)*. Massachusetts: MIT.
- Witteman, J. (2019, 08 09). *Oud-werknemers over Booking.com: 'Het is één grote chaos'*. Opgehaald van De Volkskrant: <https://www.volkskrant.nl/kijkverder/v/2019/oud-werknemers-over-booking.com-het-is-een-grote-chaos/>
- Yap, C.-W. (2019, 12 25). *State Support Helped Fuel Huawei's Global Rise*. Opgehaald van Wall Street Journal: <https://www.wsj.com/articles/state-support-helped-fuel-huawei-global-rise-11577280736>
- Zwieten, M., & Willems, D. (2004). *Waardering van kwalitatief onderzoek*. Utrecht: Huisarts & Wetenschap.

Bijlage 1: gevoerde gesprekken

Hoofdstuk 1:

- Frank van Oort, TU Delft (februari 2021)
- Otto Rapse, Rabobank (februari 2021)
- Erwin Heurkens, TU Delft (augustus 2021)
- Joerie van den Steenhoven, Hogeschool Leiden (augustus 2021)

Hoofdstuk 3:

Booking.com

- Jeroen Galle, BPD, projectdirecteur Oosterdokseiland Amsterdam (november 2021)
- Peter de Kruijk, Amsterdam International Business, directeur (januari 2022)

DSM

- Frank Haase, DSM, manager vastgoed (november 2021)
- Fred Sijben, gemeente Maastricht, directeur Vastgoed en Projecten (januari 2022)

ASML

- Teun Wartenbergh, ASML, directeur vastgoed (januari 2022)
- Paul van Nunen, Brainport Development, algemeen directeur (januari 2022)

Brainport
made by
Brainport