

# **Urban curators**

**Ontwikkelen zonder  
eigendom**

**Saskia Beer,  
Sabrina Lindemann,  
Emilie Vlieger**

# Urban CURATORS

Ontwikkelen zonder  
eigenendom

Saskia Beer,  
Sabrina Lindemann,  
Emilie Olieger

**Meer nog dan in andere stadsdelen werd op de bedrijventerreinen de economische crisis tot een vastgoedcrisis. Overheid en marktpartijen wachten af, hopen op betere tijden. Maar in het gat dat valt, duiken nieuwe spelers op. Zij vertegenwoordigen geen klassieke projectontwikkeling en zijn ook geen stedenbouwkundige of planoloog, maar vaker kunstenaar, *urban curator*, socioloog, gebiedsmarketeer of ontwerper. Als outsiders op het gebied van stedelijke ontwikkeling brengen zij nieuwe 'culturen' mee. Ze hebben geen eigendom, maar vestigen zich in een gebied om onderdeel van de lokale community te worden en van dichtbij mee te maken wat er speelt en waar urgentie ligt, zij verleiden bedrijven en andere gebruikers tot actie en interactie met een glaasje champagne of lekker eten. Hoe werkt dat in Amstel III in Amsterdam, de Binckhorst in Den Haag en in Merwede in Utrecht?**

Ook op de bedrijventerreinen zien we nieuwe werkwijzen opkomen die veel meer gestoeld zijn op horizontale netwerken en het ontwikkelen vanuit de bestaande stad met meer waardering voor aanwezige sociale, culturele (cultuurhistorische) en ruimtelijke structuren.

Nieuwe ontwikkelaars zien mogelijkheden en kwaliteiten in een gebied waar traditionele gebiedsontwikkelaars geen kansen meer zien. Zij gaan *hands-on* met weinig middelen en vaak ongevraagd, improviserend en uit eigen initiatief aan de slag vanuit de overtuiging dat door het leggen van slimme verbindingen tussen gebruikers (bewoners en ondernemers) nieuwe ontwikkelingen mogelijk zijn. Zij experimenteren met andere vormen

van stedelijk programma, financiering, collectiviteit, beheer, inrichting van de openbare ruimte, inzet van nieuwe communicatietechnologie en nieuwe organisatievormen.

In dit artikel willen we het hebben over de systematiek van dit werk, van onszelf als nieuwe ontwikkelaars. Wij hebben gekozen om in verouderde bedrijventerreinen aan de slag te gaan. Niet door de leegstand aan te pakken, dan begin je aan het verkeerde eind. Maar door ieder op een eigen manier de potenties van het gebied op te sporen en nieuwe economische bedrijvigheid op gang te brengen. We hebben besloten om ons langdurig aan een gebied te verbinden, wetende dat deze processen een lange adem nodig hebben. Waarom doen we dat?

Hoe gaan wij te werk? Wat is onze rol? En is er een verdienmodel voor te ontwikkelen?

De drie bedrijventerreinen waar wij werken, Amstel III in Amsterdam, de Binckhorst en Den Haag en Merwede in Utrecht, liggen in of dicht bij de stad en zijn goed bereikbaar. Toch zijn ontwikkelingen er stil komen te liggen of bevinden ze zich in een transitiefase. Het zijn gebieden die ooit een specifieke functie hadden; als plek waar de gasfabriek stond, of de autogarages of kantoren. Maar nu moeten zij zich opnieuw uitvinden.

## DE START

*Saskia Beer*

*Glamourmanifest / Amstel III*

Ik heb Glamourmanifest<sup>1</sup> in de zomer van 2011 op eigen initiatief in Amstel III, een kantorenpark in Amsterdam uit de jaren zeventig en tachtig, gelanceerd na een jaar van ontwerpend onderzoek. In 2009 was ik mijn baan kwijtgeraakt. De opdrachtenstroom die we als architecten gewend waren droogde op, terwijl er wel degelijk urgente ruimtelijke opgaves in en rond de stad lagen. Dit fascineerde mij en ik besloot op zoek te gaan naar nieuwe werkvormen en verdienmodellen om mijn eigen opdrachten te genereren. Uitgangspunt was me te committeren aan een plek met een duidelijke, ruimtelijke uitdaging en hier een slimme oplossing voor te formuleren. Door hierin de prioriteiten van verschillende belanghebbenden te verwerken zou het mogelijk moeten zijn het benodigde draagvlak om het project heen te bouwen, ook financieel.

Daarnaast vond ik de gedachte

ondraaglijk dat er complete gebieden in onze steden liggen die door gebrek aan organisatievormen niet wordt aangepakt en waar grote groepen mensen een belangrijk deel van hun dagelijks leven bij gebrek aan beter doorbrengen. Wat als de verbeeldingskracht om alternatieve scenario's te bedenken, die bij ons als ruimtelijk professional stevig getraind is, kan worden aangewakkerd bij de verschillende gebiedsgebruikers? En wat als zij de gereedschappen krijgen aangereikt om deze scenario's ook echt gezamenlijk ten uitvoer te brengen? Dan zouden dit soort gebieden spannende canvassen kunnen worden voor nieuwe oplossingen en zou gebiedstransformatie een inclusief, interessant en vooral leuk avontuur kunnen worden voor iedereen.

*Sabrina Lindemann*

*Mobiel projectbureau OpTrek /  
De Binckhorst*

Nadat het masterplan van OMA (Office for Metropolitan Architecture) voor de Binckhorst eind 2011 definitief werd afgeblazen, heeft de gemeente Den Haag officieel verkondigd dit oude binnenstedelijke bedrijventerrein op organische wijze te willen ontwikkelen. Op dat moment was ik met mobiel projectbureau OpTrek<sup>2</sup>, een cultureel laboratorium voor interacties en onderzoek in stedelijke transitiegebieden, nog in de multi-etnische Haagse herstructureringswijk Transvaal aan het werk. De crisis was ook aan ons niet ongemerkt voorbijgegaan, het project Hotel Transvaal – verblijf in de Tussentijd (2006–2008)<sup>3</sup> hadden wij vroegtijdig moeten beëindigen door het stilvallen van de bouwwerkzaamheden in de wijk.

De nieuwe plannen van de gemeente

voor de Binckhorst trokken mijn aandacht, omdat dit betekende dat het gebied zich nu zou moeten gaan ontwikkelen vanuit de bestaande situatie en vanuit eigen kwaliteiten en potenties. In Transvaal had OpTrek vooral te maken gehad met een wijk in ontbinding door de uitvoering van grootschalige plannen voor afbraak en nieuwbouw, nu creëerde de organische ontwikkeling van de Binckhorst een kans om die ontwikkeling mede vorm te geven.

Tijdelijkheid/Tussentijd als strategie om gelijktijdig een beheer- en ontwikkelproces op gang te brengen hadden we in Transvaal in de praktijk onderzocht met het Hotel en ook op theoretisch niveau met het Laboratorium van de Tussentijd.<sup>4</sup> In de Binckhorst, een bedrijventerrein met veel diversiteit van grote en kleine ondernemers, havens, een oud kasteel en een begraafplaats maar ook veertig procent leegstand, zou dit verder in de praktijk gebracht kunnen worden.

*Emilie Vlieger*

*Meer Merwede / Merwede*

Ik ben locatiemarketeer en nam samen met landschapsontwerper Floris Grondman het initiatief voor Meer Merwede.<sup>5</sup> Wij zijn beiden afgestudeerd met het Merwedegebied als casus. Vanuit het ontwerpvlak en de marketing willen wij de bestaande kwaliteiten van een gebied zichtbaar maken in co-creatie met bewoners en gebruikers. In de gebiedstransformatie streven wij naar een grotere rol voor het bestaande en voor bewoners en gebruikers in een gezamenlijke aanpak. Niet bottom-up of top-down, maar op gelijke voet. Een aanpak waarbij fysieke en programmatische veranderingen hand in hand gaan.

Floris en ik ontmoetten elkaar bij de eerste bijeenkomst van Meer Merwede die ik organiseerde en werken van daaruit samen verder. Tijdens deze bijeenkomst sloot ook journalist Maurice Hengeveld aan die later onze redacteur en communicatieadviseur werd. Wij zijn er alle drie van overtuigd dat gezamenlijk ontwikkelen meer kwaliteit levert in zowel de fysieke als programmatische transformatie.

Bewoners, ondernemers, eigenaren, ambtenaren en raadsleden ontmoeten elkaar bij bijeenkomsten die altijd beginnen met lekker eten van lokale cateraars en altijd over een combinatie van fysieke en programmatische onderwerpen gaan. We begonnen hiermee, zonder opdracht en met een beetje sponsoring en subsidie, om onszelf te bewijzen en om onze idealen te verwezenlijken. We hebben ontdekt en bewezen dat onze aanpak werkt. Het combineren van fysiek en programmatisch in een gezamenlijke gebiedsaanpak blijkt succesvol.

## HOE WERKEN WE?

*Saskia Beer*

Amstel III is een grootschalig werkgebied van circa 250 hectare, gelegen tussen de Amsterdam ArenA en het Academisch Medisch Centrum (AMC), de spoorlijn Amsterdam-Utrecht en de A2. Het gebied is onderdeel van de stadsuitbreiding in de Bijlmermeer en

1 Zie <[www.glamourmanifest.nl](http://www.glamourmanifest.nl)>.

2 Zie <[www.optrek.org](http://www.optrek.org)>.

3 Zie <[www.optrektransvaal.nl](http://www.optrektransvaal.nl)> en <[www.hoteltransvaal.com](http://www.hoteltransvaal.com)>.

4 Zie <[www.hoteltransvaal.com/lab/](http://www.hoteltransvaal.com/lab/)>.

5 Zie <[www.meermerwede.nl](http://www.meermerwede.nl)>.

gebaseerd op de toen heersende planningsidealen van functiescheiding. In de kantorenstrook van het gebied bedraagt de leegstand circa 27 procent.

In 2008 presenteerde de gemeente Amsterdam haar toekomstvisie voor Amstel III, een grondige herstructurering waar door middel van grootschalige sloop-nieuwbouw een multifunctionele stadswijk ontwikkeld zou worden met naast werken vooral veel ruimte voor wonen en recreëren.

De financiële crisis maakte al snel duidelijk dat deze herstructureringsplannen niet konden worden uitgevoerd. De gemeente moest zich terugtrekken uit haar proactieve plannersrol en het initiatief bij de markt neerleggen. Dat was nog niet zo eenvoudig, want het eigendom van het vastgoed was versnipperd onder circa tachtig verschillende vastgoedeigenaren, van kleine particuliere beleggers tot grote buitenlandse fondsen. Stakeholders hadden geen overzicht van wat er speelde in het gebied en geen onderling platform waarop zij ideeën konden uitwisselen en beslissingen konden nemen. Bovendien waren zij niet zelden leek op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling. Kortom, de markt was niet zomaar klaar om de transformatie van het gebied over te nemen. Een complexe situatie die om een nieuwe werkwijze vroeg.

Glamourmanifest besloot als onafhankelijk transformatieplatform Amstel III langjarig te adopteren. Doel was de lokale stakeholders te verbinden en te activeren om zelf eigenaarschap te nemen over de transformatie van hun gebied. Het uiteindelijke doel van Glamourmanifest is dus om weer overbodig te worden.

Vergeleken met traditionele

gebiedsontwikkeling ligt de nadruk bij ons veel meer op sociale energie en communicatie. In plaats van een beslissing van enkelen, is nu het draagvlak van velen nodig om het transformatieproces in beweging te krijgen en resultaten te kunnen bereiken. Dit proces is minder voorspelbaar en als ontwikkelaars moeten we met deze onzekerheid en grilligheid kunnen omgaan. Ook begint het proces kleiner en bescheidener. In plaats van te wachten tot iedereen het eens is over het eindbeeld, gaat het ons vooral om het vaststellen van een gezamenlijk vertrekpunt, het startbeeld. In plaats van zelf een visie te maken en te proberen de lokale gemeenschap hiervan te overtuigen op inspraakavonden, hebben wij juist getracht te enthousiasmeren om vanaf het begin samen met ons na te denken over de toekomstmogelijkheden. Onze campagne met glamoureuze metaforen en vrolijke acties brak het ijs en maakte de gebiedsopgave toegankelijk, relevant en leuk. Bovendien zorgden deze kleine, laagdrempelige ingrepen voor grote impact op de beeldvorming. Ze bouwden het benodigde vertrouwen voor vervolgstappen en tegelijk hielden ze de positieve energie en het momentum in het netwerk.

Inmiddels zijn we zover dat we kunnen doorschakelen naar de volgende fase waarin we lokale gemeenschappen rechtstreeks met elkaar verbinden en hun een gereedschapskist aanreiken om samen een gebiedsvisie te vormen en te realiseren.

Glamourmanifest transformeert dus zelf ook met het gebied mee. Waar aanvankelijk zelf veel (agerenderende) initiatieven werden georganiseerd, wordt de regio en het eigenaarschap

geleidelijk verlegd naar de lokale gemeenschap zelf. Als curator dragen wij op luchtige wijze zorg voor een coherente gebiedsontwikkeling, waarvan het geheel meer is dan de som der delen.

### *Sabrina Lindemann*

De Binckhorst is een binnenstedelijk bedrijventerrein van 130 hectare uit de eerste helft van de twintigste eeuw, dat dicht bij het centrum van Den Haag ligt. Door de decennia heen is de stad om deze voormalige veenpolder heen gegroeid. Nu kenmerkt het gebied zich door een bonte mix van autogarages, drukkerijen, opslag en verkoop van bouwmaterialen, kleine familiebedrijven, grote kantoorgebouwen, bedrijfsverzamelgebouwen en nog steeds het oude kasteel, de begraafplaats en de havens.

De gemeente Den Haag had grote plannen voor de Binckhorst; zeventuizend woningen, een park, meer kantoren, winkels en verbeteringen van de verkeersverbindingen. Dit plan is in 2011 definitief in de prullenbak beland, maar niet zonder consequenties. Veel bedrijven werden door de gemeente uitgekocht, zodat er veel leegstand is ontstaan. Door de zee aan goedkope ruimte zijn in de laatste jaren veel creatieven het gebied ingetrokken.

In de nieuwe gebiedsaanpak die eind 2011 door de gemeenteraad van Den Haag is goedgekeurd, ligt nu de focus op zogenaamde 'organische gebiedsontwikkeling'. Door het ontbreken van financiële middelen moet de Binckhorst zich nu op een andere manier met nieuwe stakeholders en investeerders uit de markt ontwikkelen.

Om zo dicht mogelijk 'op de huid' van de Binckhorst te zitten heb ik mij

in 2011 gevestigd in het gebied. Ik wilde begrijpen hoe het gebied functioneert en weten wat er achter de gesloten deuren en gevels van bedrijfspanden en kantoren gebeurt. Langdurig aanwezig zijn in het gebied geeft mij inzicht en data over hoe het gebied wordt gebruikt, waar potenties op sociaal, cultureel en fysiek niveau liggen, wat er ontbreekt, wie welke belangen heeft en wat de behoeften van de bewoners, ondernemers, gebruikers en eigenaren in het gebied zijn. Ik wordt op die manier een deel van de community.

Deze inzichten geven munitie voor concrete acties en maken duidelijk wat de gebruikers zelf kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van het gebied en waar een rol voor de gemeente of eigenaren is weggelegd. We leggen ook nieuwe verbindingen. Sinds 2012 doe ik dat met maandelijkse netwerkbijeenkomsten. Sinds 2015 is daar De Ronde Tafel bijgekomen, in nauwe samenwerking met de gemeente en de mede door mij opgerichte stichting I'M BINCK<sup>6</sup> (InvesteringsMaatschappijBinckhorst), waaraan alle partijen op een gelijkwaardige manier deelnemen.

Met mijn werk als *urban curator* richt ik me op bestaande gebiedspotenties, zoals die vaak niet worden gezien in de 'traditionele' manier van gebiedsontwikkeling. Dit vereist een open blik. Dus niet kijken vanuit mijn eigen wensen *wat het zou kunnen zijn*, maar het gebied zelf aan het woord te laten. De vraag is vooral of ik die potenties kan herkennen en op waarde (wil) schatten.

Hierin werk ik samen met de diverse stakeholders in en buiten het gebied,

6 Zie <[www.imbinck.nl](http://www.imbinck.nl)>.

maar specifiek ook met ontwerpers en kunstenaars. Zij kunnen met hun ontwerpproces netwerken en waardeketens activeren en bestaande gebiedspotenties op slimme en duurzame wijze een impuls geven. Zij zijn als geen ander in staat improviserend aan de slag te gaan, met een open blik, flexibel mee te bewegen, stap voor stap te ontwikkelen zonder een voorbedacht eindbeeld.

Zo liggen de wortels van de Binckhorst voor een groot deel in de automobiele sector. Ondernemers wezen mij erop dat de lokale autobranche ooit functioneerde als een keten, met de dealer/showroom in het hart. Die keten is verbroken. Het gevolg is dat de achtergebleven bedrijven nu economisch aan het kwakken zijn. Met het project 'Autonië, over auto, cultuur en nieuwe mobiliteit' onderzoekt OpTrek (i.s.m. Hans Venhuizen) hoe je het gat in deze keten weer zou kunnen sluiten. Niet door een oude showroom terug te plaatsen maar door toekomstgerichte innovatie in de mobiliteitsbranche te koppelen aan lokale productie.

#### *Emilie Vlieger*

Merwede is een voormalig industriegebied aan de Merwedekanaalzone in Kanaleneiland, Utrecht-Zuidwest. In de jaren zeventig vierde dit gebied hoogtij als distributiegebied. Een groot deel van de bedrijven van toen is inmiddels uit de stad vertrokken. Merwede wordt nu meer en meer onderdeel van het stedelijke milieu in Utrecht. Het OPG-terrein is tot 2020 tijdelijk een plek voor creatieve industrie, sociaal ondernemers en sportorganisaties als het circus DIEDOM en het Skatepark Utrecht. City Campus MAX is de eerste

wuontoren in Merwede. Het starterscomplex Twogether volgt nu en verschillende eigenaren van leegstaande panden willen transformeren naar wonen, gemengd met winkels en werkplekken voor nieuwe ondernemers en recreatie. Niet gek, want zo tussen Park Transwijk en het Merwedekanaal en op tien minuten fietsafstand naar het Centraal Station, is het prima leven. Sinds september 2012 zetten wij ons in voor de gebiedstransformatie van Merwede. Om die alvast een feit te maken en verder aan te jagen organiseren we samen met lokale ondernemers publieke evenementen en fysieke interventies in de openbare ruimte. Dat maakt het gebied zichtbaar en aantrekkelijk voor de nieuwe economie.

Ondanks ons werk en welwillende eigenaren en ontwikkelaars staan veel plannen stil. De infrastructuur van dit gebied is opgezet voor distributie: brede toegangswegen en vervolgens omhekte panden. Ook 'kamp' Merwede met de tippelzone en een industriebestemming. Wij zien kansen om zowel de infrastructuur als de regelgeving te doorbreken.

We werken op dit moment aan een ontwikkelkader dat als basis moet gelden voor de veranderingen in het bestaande bestemmingsplan. Ruimtelijke en programmatische spelregels geven ontwikkelaars en eigenaren handvatten waarmee zij aan de slag kunnen.

Parallel hieraan ontwikkelen we een gezamenlijke gebiedsexploitatie waarin berekend wordt hoe voorinvesteringen terugverdiend worden, wat haalbaar is en wie wat wanneer betaalt.

Overheden en ontwikkelaars hebben geen budget en ook geen vertrouwen om op voorhand bestaande partijen uit



te kopen en zelf een compleet nieuw plan uit te rollen. Er moet worden samengewerkt met bestaande belanghebbenden, er moeten nieuwe gebruikers en investeerders worden agetrokken en er is draagvlak in buurt en stad nodig om Merwede aan te kunnen pakken.

Het lijkt misschien een taak van een overheid, maar zij worden steeds minder eigenaar van de stad. Dit eigendom moet naar bewoners en ondernemers. Geen participerende burger, maar een participerende overheid. Geen gekke beweging in deze netwerksamenleving waar informatie meer en gemakkelijker dan ooit voorhanden is. Deze toegankelijkheid van informatie maakt 'de burger' meer onafhankelijk. Maar burger noch overheid heeft nog zijn weg gevonden in deze nieuwe werkelijkheid. Beiden wijzen naar elkaar: 'Jij bent hier verantwoordelijk voor!', roept de burger in zijn traditionele rol; 'Jij moet het nu gaan doen!', reageert de ambtenaar, zoekend binnen zijn nieuwe rol. Dit is het gat waar wij inspringen: wij brengen verschillende belangen bij elkaar en weten een gebiedstransformatie op gang te brengen door verschillende eigenaren samen te laten werken. Niemand hoeft meer naar elkaar te wijzen: dat doen wij wel. Niemand hoeft meer alles op te kopen: het is gezamenlijk kapitaal en wij zetten het om in gezamenlijke investeringen, gezamenlijk risico en gezamenlijke winst.

Natuurlijk is het nog zoeken. Hoe ver moet je gaan in deze gezamenlijkheid? Hoe zorg je ervoor dat individueel belang en gezamenlijk belang in balans zijn? In hoeverre kunnen omwonenden en gebruikers beslissen

over de transformatie van particulier bezit?

## WIE BETAALT DE URBAN CURATOR?

*Saskia Beer*

Het ontwerpend onderzoek in Amstel III dat leidde tot Glamourmanifest is mogelijk gemaakt door een startstipendium van het Fonds BKVB dat ik als architect toegekend had gekregen. Glamourmanifest is vanaf het begin financieel mogelijk gemaakt door lidmaatschappen uit te geven aan vastgoedeigenaren, hypotheekverstrekkers en de gemeente, waardoor er een jaarlijks basisbudget was voor onze ontwikkelingskosten. Daarbovenop werden voor specifieke projecten aanvullende subsidies, sponsors en partners aangetrokken.

Zodra het enthousiasme in het gebied groeide, de eerste concrete projecten en allianties ontstonden en de eerste beslissingen moesten worden genomen over structurele ingrepen en serieuze investeringen, moesten we doorschakelen naar een volgend organisatieniveau. Hiervoor waren andere gereedschappen nodig die het groeiende netwerk konden activeren en die besluitvorming en financiering konden helpen organiseren en borgen.

In onze zoektocht naar een lichte organisatievorm die stakeholders de mogelijkheid biedt om samen projecten te formuleren en uit te voeren door middel van slimme (gelegenheids) allianties, is Glamourmanifest een nieuw model aan het ontwikkelen, gebaseerd op het principe van crowdfunding. Onder de transformatie van Amstel III wordt een eigen crowdfunding

dingsplatform gebouwd, waarop de lokale gemeenschap gezamenlijk de financiering voor (zelf-geïnitieerde) projecten bij elkaar brengt al naar gelang de draagkracht en het belang bij de ingreep. Op deze manier wordt de lokale gemeenschap steeds meer zelfregisserend en een georganiseerde coproductent voor de gemeente. Door een combinatie met de eerder genoemde lidmaatschapsstructuur van Glamourmanifest worden de overheadkosten van dit platform en onze aanverwante activiteiten betaald.

### *Sabrina Lindemann*

Misschien is mijn grootste belang wel dat, hoewel het belangrijke actoren zijn in het gebied, ik bewust niet in opdracht van de overheid, gebiedseigenaren of ondernemers werk om een onafhankelijke positie te kunnen bewaren. De ruimte om te kunnen agenderen, experimenteren en innoveren is voor mijn praktijk noodzakelijk.

Aan de andere kant heb ik als 'ontwikkelaar' in de Binckhorst deze mensen hard nodig om mijn werk te kunnen doen; het menselijk kapitaal dat zij, en ook andere actoren, meenemen is nodig om tot kennis te komen, netwerken te ontwikkelen en waardeketens in en buiten het gebied op te zetten.

Het gebied in beweging krijgen en het proces vormgeven vergt grote voorinvesteringen in tijd, geld en energie. Ik doe dit met de overtuiging dat er op een bepaald moment een breed rendement (economisch, sociaal, cultureel) voor het gebied, de gebruikers en voor mijzelf terugkomt. Dit uit zich nu steeds concreter in heftere samenwerkingen met de verschillende

partijen binnen alsook buiten het gebied waarin aspecten als delen, ruilen en gunnen een belangrijke rol spelen.

Vooralsnog ben ik zelf vooral het 'product' dat z'n geld moet opbrengen. De over de jaren opgedane kennis over het proces van organische gebiedsontwikkeling, maar ook actuele thema's zoals circulaire economie en de derde industriële revolutie pas ik toe in nieuwe projecten, maar gebruik ik ook steeds meer voor advisering en educatie. Mijn werkwijze aanscherpen (effectiever en efficiënter werken), samenwerkingen concretiseren en kapitaliseren (zo is er inmiddels een coalitie ontstaan met de bedrijvenvereniging die enkele projecten en regelmatige netwerkbijeenkomsten meefinanciert uit lidmaatschappen van hun leden) en het verder uitwerken van projecten als Binckse Belofte (bier uit de Binckhorst) en Restaurant Restwaarde (hergebruik van voedsel) zijn zaken waarin ik mogelijkheden zie voor een verdere ontwikkeling van mijn verdienmodel.

In de praktijk zit ik met OpTrek eigenlijk aan het einde van de fase van voorinvestering. OpTrek werkt nu nog met een 'cocktail' aan geldstromen uit de publieke en private sector, waaronder gelden vanuit cultuur, innovatie, architectuur en de gemeente Den Haag.

Voor de toekomst werkt OpTrek aan contacten met de verschillende stakeholders in de Binckhorst die een belang hebben bij de resultaten die OpTrek creëert in het gebied, zodat financiering hopelijk nog meer uit het proces zelf kan komen (eventueel door een gebiedsfonds). Het geld dat hiermee wordt verdiend, moet het op de lange termijn mogelijk maken financieel 'onafhankelijk' te zijn.

Daarnaast is het de bedoeling om met de lokale producten, ontstaan uit projecten (ReSourceCity), inkomen te genereren met een daarvoor opgezette onderneming.

*Emilie Vlieger*

2012 tot en met 2014 waren onze eerste jaren in gebiedsontwikkeling. Deze jaren hebben wij veel eigen uren geïnvesteerd om onze manier van werken te bewijzen. In de toekomst verwachten we minder te investeren in de opstartfase van een project, omdat we met dit voorbeeld meer vertrouwen kunnen winnen. De kosten werden gedekt met sponsorbijdragen en subsidies.

Naarmate we meer informatie vergaarden en opgaves voor het gebied konden formuleren, droegen eigenaren en gemeente daaraan bij op basis van een projectplan met een begroting. Op dit moment, begin 2015, willen we toe naar een meer structurele vorm van financiering waarbij we per jaar een jaarplan opleveren met een begroting. Hierbinnen is ook vrijheid nodig om snel te kunnen acteren en reageren op bestaande activiteiten in de stad en wensen vanuit het gebied.

Met deze financiering kunnen wij structureel inzetten op het bevorderen van (divers) gebruik van het gebied, het aanjagen van lokale economie, gebiedsbranding en het coördineren van de gebiedstransformatie. De provincie en de gemeente hebben gezamenlijk een voorinvestering gedaan in het opzetten van een samenwerking tussen eigenaren en overheden. Ook de eigenaren wordt gevraagd om een structurele bijdrage. Dit wordt aangevuld met budget uit het ondernemersfonds.<sup>7</sup> Het ondernemersfonds

is tevens een opstart naar het gebiedsfonds.

De vorm die het meest bij bestaande gebiedssamenwerkingen past, is financiering vanuit een gebiedsfonds dat gevuld wordt door ontwikkelaars en gebiedsgebruikers en -bewoners. Ontwikkelaars, indien aanwezig, betalen een vast bedrag per maand of jaar en gebiedsgebruikers en -bewoners betalen via de OZB-belasting per vierkante meter. Dit werkt net als een BIZ (Bedrijven Investerings Zone), maar het verschil is dat deze vorm niet alleen door bedrijven gevuld wordt. Ook bewoners en kleine ondernemers investeren mee en ontwikkelaars die ook profiteren van de activiteiten, leggen extra bij.

Dit maakt het fonds meer toekomstbestendig. De meeste gebieden waarin wij werken worden immers gemixte gebieden.

Iedere betaler kan een aanvraag doen bij het fonds voor activiteiten en fysieke verbeteringen. Wij geven het project Meer Merwede over aan het bestuur van dit fonds. Zij kunnen ons, gebiedsontwikkelaars, opdracht geven voor het voortzetten van onze activiteiten, maar dit kan ook overgenomen worden door andere partijen.

Het gevaar van zo'n fonds is wel dat het bestuur, dat lokaal is, ambtelijk gedrag gaat vertonen. Maar dan erger: mét eigen belang voorop. Dit zie je in veel VVE's ook gebeuren. We weten nog niet hoe we met dit gevaar moeten omgaan.

<sup>7</sup> Een ondernemersfonds is een fonds gevuld door alle bedrijven en organisaties die OZB niet-woningen betalen, met als doel collectieve voorzieningen ook collectief te financieren. Voor meer informatie zie <<http://ondernemersfondsrecht.nl>>.

## ORGANISCH ONTWIKKELEN

Was gebiedsontwikkeling in Nederland nog tot 2008 erg gevoerd door het modernistische denken (grootschalig, tabula rasa – top-down, grote investeringen, hiërarchisch georganiseerd, met enkele grote partijen), nu zie je andere werkwijzen in stedelijke ontwikkeling opkomen met meer waardering voor de bestaande stad (kleinschalig, bottom-up, kleine investeringen, samenwerking op basis van gelijkwaardigheid en andere spelers). En natuurlijk speelt ook mee dat voor grote ingrepen in de gebiedsontwikkeling het geld gewoon op is.

Voorheen waren gebiedsontwikkelaars eraan gewend om projectmatig met andere professionals uit de keten te communiceren die vergelijkbare doelstellingen hadden binnen dat project. Nu is er bij aanvang in feite geen project.

De drie bedrijventerreinen Amstel III, de Binckhorst en Merwedekanaalzone zijn heel verschillend van aard. Elke plek vraagt om een andere aanpak. En toch zijn er een paar basisprincipes in onze werkwijze die je voor alle drie de gebieden kunt benoemen.

### *Lichte aanpak is strategisch, niet klein*

We delen een zekere lichtheid in onze aanpak. Een lichtheid die dikwijls verward wordt met 'klein'. Omdat zichtbare resultaten aanvankelijk klein zijn, wordt de huidige gebiedsontwikkeling nog weleens aangezien voor een burgerinitiatief dat de buurt gezellig wil maken met vrolijke kleine acties. Het is de kunst om een strategische verbinding te leggen tussen de langetermijndoelen en kortetermijnacties. Acties die condities scheppen voor (grotere)

vervolgstappen. Deze aanpak vraagt om aanpassingsvermogen, kunnen meebewegen en vooral een lange adem. Tijd nemen is belangrijk. Soms moet je zaken kunnen laten liggen, anderen ook de tijd geven om te wennen aan elkaar voordat ze meedoen. Volharden in de doelen die je hebt gesteld is daarom essentieel. Uiteindelijk, hoe afgezaagd het ook klinkt, gaat het erom dat je gewoon doet. Doet waarin jij gelooft en doet wat het gebied en de partijen nodig hebben.

### *Gebiedsontwikkelaars met verbindend vermogen*

Wij zijn initiatiefnemers in gebiedsontwikkeling. Een nieuwe vorm waarbij de gebiedsontwikkelaar geen bezit heeft maar een verbindend vermogen. In feite zijn we startups die hun eerste prototype aan het bouwen zijn en dit voortdurend aanscherpen op basis van de ervaringen die we opdoen. Aangezien we startups in gebiedsontwikkeling zijn, doen we dit niet vanuit een garage maar in een levend laboratorium van een echt gebied. Doorlopend onderzoek en doorontwikkeling vallen samen met de daadwerkelijke ontwikkeling van het gebied. Zo bouwen we samen aan een database van kennis en ervaring die, hoewel de exacte vorm zal verschillen, ook kan worden toegepast in andere gebieden.

### *Nieuwe gemeenschappen*

In de ontwikkeling van bestaande gebieden heb je altijd te maken met veel verschillende partijen: gemeente, particuliere eigenaren, beleggers, projectontwikkelaars, ondernemers en diverse gebruikers. Deze verschillende partijen hebben verschillende belangen. Juist in dit soort gebieden waar de

ontwikkeling vaak is stilgevallen, is het belangrijk dat deze partijen niet op hun eigen eilanden opereren, maar dat er synergie ontstaat en actieve uitwisseling. Hierom zoeken wij samen met hen naar gemeenschappelijke belangen en gemene delers. Alleen als alle spelers in het gebied bij elkaar komen, een relatie met elkaar opbouwen en vertrouwen krijgen in elkaar, worden de krachten zo gebundeld dat er een gedeeld verhaal ontstaat en er gezamenlijk grotere stappen gezet kunnen worden in de ontwikkeling van een gebied. Onze aanpak overstijgt de klassieke tegenstellingen tussen overheid, markt, ondernemers en burgers in een gebied.

### *Nieuwe verhalen*

Vaak begint het met een zelf gestelde opdracht en een nauwkeurige inventarisatie van dat wat er in het gebied is. Er worden verbindingen gelegd tussen verschillende actoren en netwerken opgebouwd die nodig zijn voor een gemeenschappelijk verhaal, visie en plan. Soms kan een duidelijk lokaal verhaal of thema als vehikel worden gebruikt om op voort te bouwen (zoals in de Binckhorst met het project 'Autonië, over auto, cultuur en nieuwe mobiliteit'), soms is het een appel dat meer over het transformatieproces zelf gaat (Meer Merwede). En soms kan er door middel van metaforen een droom worden geladen (Glamourmanifest).

### *Zichtbaar zijn*

Het vergt geduld, maar ook een andere taal en media om gebiedsontwikkeling vanuit de bestaande stad aantrekkelijk, relevant en vooral toegankelijk te maken voor lokale gemeenschappen. Er is een doorlopende campagne nodig om de verbeeldingskracht bij steeds

meer mensen aan te wakkeren over een omgeving die ze soms al decennialang als vanzelfsprekend en onveranderlijk beschouwd hadden.

De bestaande waarden in een gebied worden in de nieuwe manier van gebiedsontwikkeling zichtbaar gemaakt en erkend door middel van concrete acties die het gebied versterken. Dat kan zijn door initiatief van de ondernemers/gebruikers te stimuleren en te faciliteren of zelf projecten/activiteiten te initiëren.

Nieuwe media creëren nieuwe mogelijkheden om netwerken te genereren en te bedienen. Ze zijn niet alleen functioneel in het gebied zelf, maar ook om de zichtbaarheid van het gebied naar buiten te vergroten. Manifestaties, festivals, interventies in de publieke ruimte hebben het zelfde effect. Ze stimuleren kruisbestuivingen tussen de ondernemers en creëren betrokkenheid. En ze zetten de wijk in de etalage van de stad.

### *Investeren en verdienen*

Het ontwikkelen en transformeren van gebieden is een meerjarige kwestie en vergt een lange adem. Er moeten investeringen worden gedaan in geld en vooral tijd, voordat de eerste concrete ontwikkelingen van de grond komen. Ook is de uitkomst onzeker. In de klassieke gebiedsontwikkeling zorgde het beloofde rendement van de grondposities (vastgoed) voor voldoende vertrouwen om een flinke voorinvestering te doen in het ontwikkelingsproces. In deze nieuwe situatie is er bij aanvang geen belofte voor het grote geld. In de drie voorbeelden in dit artikel is zelfs helemaal geen sprake van grondposities. Er moest dus worden gezocht naar een nieuw verdienmodel

– voor het gebied en voor de ontwikkelaar – dat past bij de verbindende aard van deze nieuwe opgave.

Kapitaal in gebieden is verdeeld onder veel verschillende partijen (zowel bedrijven als individuele burgers) en is gecodeerd onder enerzijds verschillende eigenbelangen en prioriteiten en anderzijds in verschillende vormen, zoals geld, tijd, kennis, talent en materiaal. Bovendien kunnen, naarmate de potentie van het gebied zich verder ontvouwt, nieuwe doelgroepen worden aangetrokken en zo nieuwe verdienmodellen en -capaciteit worden toegevoegd aan het gebied.

In de drie besproken gebieden is de onafhankelijkheid van de ontwikkelaar een belangrijke succesfactor gebleken om het vertrouwen van alle stakeholders te kunnen winnen. Het is dus van belang niet opdrachtnemer van een grote lokale partij (bijvoorbeeld de overheid) te worden. Echter de aanwezigheid van zoveel belanghebbers betekent de mogelijkheid om door middel van een bescheiden bijdrage van velen het transformatieproces op gang te brengen. Mobiel projectbureau OpTrek, Meer Merwede en Glamourmanifest geven alle drie hun eigen invulling aan dit principe. Er lijkt een gemene deler te zitten in de doelstelling om de lokale gemeenschap zodanig te organiseren, dat deze in grote mate zelfsturend wordt. De rol van de overheid groeit hierbij ook door in een zeer actieve vorm van faciliteren en tegelijk coproduceren met burgers en bedrijven.

De werkzaamheden van de ontwikkelaar worden uiteindelijk betaald uit het georganiseerde gebiedsbudget. Van werken zonder opdrachtgever zouden we kunnen zeggen dat uiteinde-

lijk de lokale gemeenschap opdrachtgever wordt van de gebiedsontwikkelaar. Een dienstbare rol naar de stad – met een eigen verdienmodel.

### *Structureel anders*

Met het veranderen van de samenleving de laatste jaren zijn nieuwe technologische ontwikkelingen als circulaire economie, de derde industriële revolutie maar natuurlijk ook de organische gebiedsontwikkeling belangrijk geworden. Gebieden als de Binckhorst, Amstel III en Merwede zijn goede proeftuinen om vanuit deze thema's te experimenteren. De gebieden zijn vaak verouderd en al afgeschreven, maar hebben in hun DNA vaak voldoende aanknopingspunten en potentie om zich te transformeren.

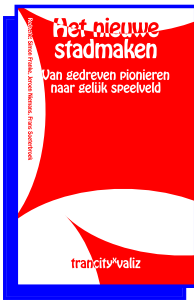
Inmiddels trekt de economie weer aan. Bouwprojecten worden weer opgepakt, gebouwen verkocht. Maar dat betekent niet dat al onze kennis en ervaring overbodig aan het worden is.

Traditionele gebiedsontwikkelaars lijken zich een aantal van de tools te hebben toegeëigend die vanuit de organische gebiedsontwikkeling komen. Toch blijft onze aanpak structureel anders dan die van de traditionele ontwikkelaars. In het kort nogmaals wat de verschillen zijn.

- Wij zijn kleine organisaties. We hebben geen groot bedrijf met veel medewerkers dat staande gehouden moet worden en zijn hierdoor meer open, gedwongen om samen te werken met andere partijen en, bij voorkeur lokale, specialisten.
- Wij hebben geen bezit in het gebied en dus geen direct financieel en commercieel belang. Wij halen onze inkomsten uit deze aanpak, maar

streven niet naar maximale winst op korte termijn. Hierdoor hebben wij een langere adem.

- Met bescheiden middelen hebben we geleerd op een organische manier en met lichte ingrepen te werken, een methode die veel breder toepasbaar is in stads- en gebiedsontwikkeling.
- Wij werken als onafhankelijke partij samen met verschillende belanghebbenden. Vanuit deze positie kunnen we vertrouwen opbouwen tussen de verschillende partijen.
- We maken met betrokkenen in het gebied nieuwe verhalen die inspirerend, verbindend en wervend werken en helpen om de identiteit van het gebied te versterken.
- We helpen in de gebieden community's te bouwen waarin bruggen worden geslagen tussen grote marktpartijen, initiatiefnemers en bewoners.
- We werken niet met grote gebieds-exploitatiemodellen, maar stimuleren partijen in het gebied tot gezamenlijke fondsvorming en nieuwe verdienmodellen te komen en versterken daarmee gedeeld eigenaarschap.
- Met onze ongebonden rol hebben we een symbiose weten te maken tussen de rol van ontwikkelaar en die van publieke gebiedsmanager. Daarmee stellen we de overheid in staat de regierol los te laten.



Het artikel dat u zojuist heeft gelezen is onderdeel van de publicatie:

### *Het nieuwe stadmaken*

*Van gedreven pionieren naar gelijk speelveld*

Redactie: Simon Franke, Jeroen Niemans, Frans Soeterbroek

ISBN 978-94-92095-05-3

Deze essaybundel is een uitgave van trancity\*valiz i.s.m. Platform31 en Jaar van de Ruimte. Het thema van het boek is de sterke groei van lokale initiatieven in de leefomgeving. Dat gaat van gebruik van leegstaande gebouwen tot stadslandbouw op braakliggende terreintjes tot organische gebiedsontwikkeling. Aanvankelijk waren het vaak tijdelijke projecten in de pauze van de ruimtelijke ontwikkeling, veroorzaakt door de economische crisis. Maar burgers en professionals ontdekken hoe leuk het is om zelf je leefomgeving vorm te geven – je eigen woning, je eigen buurthuis, je eigen sociale onderneming – om zelf de stad te maken. Nieuwe energie komt vrij, bewoners nemen het publiek domein in bezit, publieke waarden zijn belangrijker dan zo veel mogelijk geld verdienen, nieuwe vormen van collectieve samenwerking ontstaan.

Na een aantal jaren pionieren dienen zich vragen aan. Bijvoorbeeld hoe projecten die draaien op onvermoeibare vrijwilligers en/of tijdelijke subsidies gecontinueerd kunnen worden. En: we vinden het denken in de tegenstelling bewoners-gebruikers versus overheid en marktpartijen niet productief, maar hoe kunnen lokale initiatieven dan doordringen in de institutionele praktijk van ruimtelijke ordening en stedelijke ontwikkeling? De volgende fase van de burgerinitiatieven dient zich aan; hoe ziet die eruit?

De publicatie bevat de volgende artikelen:

- *Gedreven pioniers* – Simon Franke, Jeroen Niemans, Frans Soeterbroek
- *Agenda stadmakers. Van burgerkracht naar burgermacht* – Joachim Meerkerk
- *Stadmakers als happy infiltrators in de systeemwereld* – Frans Soeterbroek
- *De (her)ontdekking van de publieke zaak* – Simon Franke, Bart Lammers, Arnold Reijndorp
- *Het onbenutte potentieel. Klein initiatief voorkomt grote interventies* – Marc Holvoet, Ed Ravensbergen, Peter Paul Witsen
- *Open stad* – Zef Hemel
- *Urban curators. Ontwikkelen zonder eigendom* – Saskia Beer, Sabrina Lindemann, Emilie Vlieger
- *Stadmakers Rotterdam. Connectiviteit, common grounds, contract* – Arie Lengkeek
- *Begin ergens!* – Marije van den Berg, Marit Overbeek
- *Ondernemerschap en de emancipatie van het stadmaken* – Sjors de Vries
- *Financiering van de uitkomsten economie* – Joost Beunderman
- *Inzichten en praktijken* – Stadmakers in het land
- *Het nieuwe speelveld voor stadmakers* – Frans Soeterbroek, Jeroen Niemans, Simon Franke

De publicatie is à €19,50 verkrijgbaar in de boekhandel of via de [webwinkel](#) van Trancity.



Copyright 2015

Op de tekst in deze uitgave is een Creative Commons Naamsvermelding–Niet-Commercieel–GeenAfgeleideWerken licentie van toepassing. De gebruiker mag het werk kopiëren, verspreiden en doorgeven, onder de volgende voorwaarden:

- *Naamsvermelding.* De gebruiker dient bij het werk de door de maker of de licentiegever aangegeven naam te vermelden (maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat zij daarmee instemmen met uw werk of uw gebruik van het werk).
- *Niet-Commercieel.* De gebruiker mag het werk niet voor commerciële doeleinden gebruiken.
- *Geen Afgeleide Werken.* De gebruiker mag het werk niet bewerken.