

MASTER

Een goed gebiedsconcept is de verzekering van een toekomst

Westerhof, E.

Award date:
2011

[Link to publication](#)

Disclaimer

This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

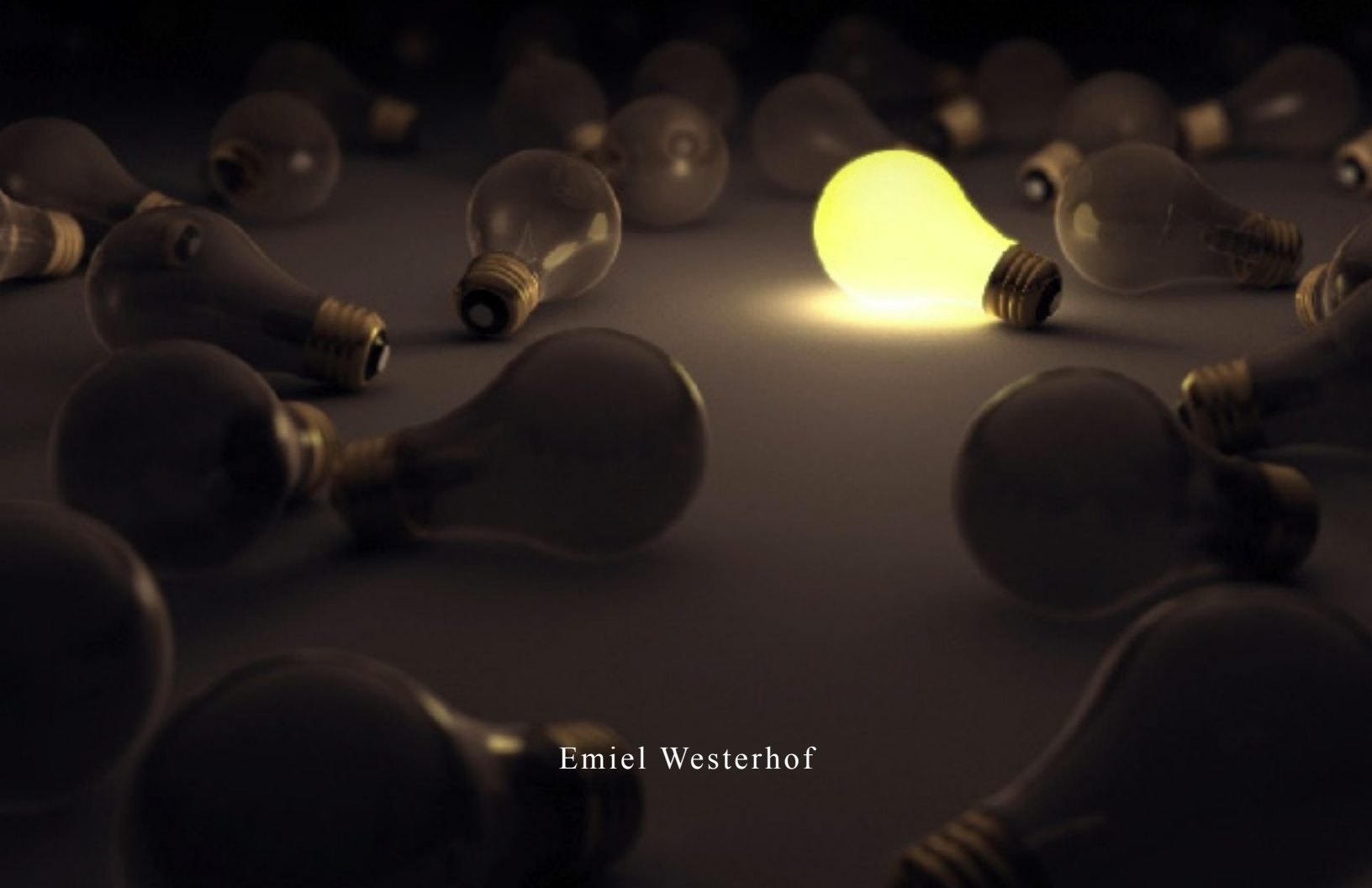
General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain

EEN GOED GEBIEDSCONCEPT IS DE VERZEKERING VAN EEN TOEKOMST?

Conceptionele gebiedsontwikkeling:
ontwikkelen vanuit een mentaliteitspropositie



Copyright © 2011 Emiel Westerhof

Correspondentie: emielwesterhof@gmail.com

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze publicatie mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Een goed gebiedsconcept is de verzekering van een toekomst



EMIEL WESTERHOF

AFSTUDEERONDERZOEK

Master of Real Estate Management & Development
Faculteit Bouwkunde, Technische Universiteit Eindhoven

September 2011

AFSTUDEERBEDRIJF

Concire

AFSTUDEERCOMMISSIE

ir. Leonie van de Ven (TU/e)

ir. Dave Havermans (TU/e)

David Tuinzing MScRE (Concire)



Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek waarmee ik mijn masteropleiding Real Estate Management & Development aan de Technische Universiteit Eindhoven beëindig. Een onderzoek met een onderwerp waarover ik gedurende mijn studie steeds enthousiaster ben geworden. Als groot liefhebber van het op een creatieve en innovatieve wijze vormgeven aan ruimtelijke ontwikkelingen vormt dit onderzoek de kroon op mijn studententijd. In dit onderzoek worden de twee vakgebieden gebiedsontwikkeling en conceptontwikkeling nader bekeken en aan elkaar gerelateerd. Dit heeft geleid tot nieuwe inzichten waarvan ik ben overtuigd dat deze een rol gaan spelen in de toekomstige gebiedsontwikkelingspraktijk.

Dit onderzoek ben ik gestart vanuit de ambitie om een bijdrage te leveren aan een modernere manier van gebiedsontwikkeling. Een nobel streven als student met maar weinig praktijkervaring, maar daardoor ook erg uitdagend. Een doel dat ik wilde bereiken door bewust van de gebaande paden af te wijken. Zo heb ik geprobeerd om creatieve en innovatieve inzichten uit andere sectoren te introduceren in de gebiedsontwikkelingspraktijk. Een benadering die tot veel positieve reacties heeft geleid en waarin een gebrek aan ervaring een positieve wenteling heeft gekregen. Zo ben ik sterk afgeweken van de traditionelere vormen van gebiedsontwikkeling.

Vanuit een breed ingezette literatuurstudie en ervaringen uit de praktijk ben ik uiteindelijk gekomen tot het maken van onderscheid tussen conceptuele en conceptionele gebiedsontwikkeling. De kern van dit verschil ligt in het bijbehorende gebiedsconcept waarop de ontwikkeling is gebaseerd. In dit onderzoek wordt uitgelegd waarom ik verwacht dat gebieden steeds vaker op een conceptionele manier ontwikkeld zullen worden. Het resultaat van dit onderzoek is dan ook een instrument om gebieden op een conceptionele manier te ontwikkelen.

Grote dank voor de totstandkoming van dit onderzoek gaat uit naar mijn collega's binnen Concire, het bedrijf waar ik dit onderzoek heb mogen uitvoeren. Niet alleen ben ik vanuit Concire van professioneel commentaar en voldoende diepgang voorzien, maar ook heb ik veel steun gehad aan de gezellige en relaxte sfeer waarbinnen ik het grootste gedeelte van mijn afstuderen heb doorgebracht. Daarnaast ben ik Concire dankbaar voor de verschillende workshops, interviews en andere bijeenkomsten die ik tijdens mijn afstuderen heb mogen bijwonen om de verbinding te kunnen leggen tussen de theorie en de praktijk. Daarbij wil ik in het bijzonder mijn begeleider David Tuinzing bedanken voor zijn kritische, maar vooral ook positieve begeleiding, steun en hulp. Speciale dank gaat eveneens uit naar Leonie van de Ven en Dave Havermans die mij namens de opleiding hebben begeleid en mij vanuit hun professionele en wetenschappelijke achtergrond hebben voorzien van scherpe inzichten, waardoor ik steeds weer met beide benen op de grond werd gezet. Daarnaast ben ik de geïnterviewden heel erg dankbaar voor hun bijdrage aan dit onderzoek.

Bij deze wil ik ook graag een alinea wijden aan mijn familie en naasten. Allereerst ben ik mijn ouders en mijn zus erg dankbaar, zowel voor de kansen die ze mij geboden hebben als voor de bijdrage aan dit verslag. Natuurlijk wil ik ook mijn vriendin even in het zonnetje zetten. Zij heeft als geen ander mogen genieten van mijn ups en downs en is voor mij altijd een grote steun en toeverlaat geweest.

Tot slot ook voor jou, als lezer, alvast een hartelijk dankwoord voor je tijd en interesse in mijn afstudeeronderzoek. Ik hoop dat dit onderzoek tot nieuwe inzichten leidt en waardevol kan zijn bij je eigen werkzaamheden.

Emiel Westerhof
Eindhoven, 21 september 2011

Samenvatting

De Nederlandse ruimtelijke ordeningspraktijk is door een groot aantal op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen in transitie. Dit brengt grote veranderingen met zich mee binnen het vakgebied gebiedsontwikkeling. De huidige manier van gebiedsontwikkeling blijkt niet opgewassen tegen de nieuwe realiteit, gekenmerkt door financieringstekorten en een grote discrepantie tussen vraag en aanbod. Voornamelijk de met gebiedsontwikkeling verbonden grootschaligheid, langetermijnfocus en grote financiële risico's blijken voor problemen te zorgen. Het ontwikkelen van gebieden aan de hand van een uitgewerkt eindbeeld lijkt dan ook niet meer te passen bij de huidige tijd. Dit terwijl een gebiedsgerichte aanpak wel van belang is vanwege de daarmee gepaard gaande samenhang, risicodeling en kwaliteit. In drie inleidende interviews met personen vanuit verschillende disciplines is ingegaan op deze veranderende praktijk. Hieruit is naar voren gekomen dat een gebiedsconcept een goede basis kan vormen voor een modernere benaderingswijze, voornamelijk bij reeds bestaande gebieden. Het doel van dit onderzoek is dan ook om een instrument te genereren dat een modernere vorm van het ontwikkelen van binnenstedelijke gebieden mogelijk maakt op basis van een gebiedsconcept.

Uit de literatuur blijkt dat de huidige situatie binnen de ruimtelijke ordening niet uit de lucht komt vallen en niet zozeer het gevolg is van de economische crisis, maar dat er sprake is van structurelere problemen binnen de bouwsector die hieraan ten grondslag liggen. De ruimtelijke ordening heeft zich altijd gekenmerkt door het 'groeidenken' en het 'productiedenken'. Gebiedsontwikkeling wordt daarin gezien als projectontwikkeling op een grotere schaal en omvat het bedenken en het realiseren van een eindresultaat. Tegenwoordig ligt de aandacht niet op het bouwen, maar op het voortdurend aanpassen van de gebouwde omgeving. Gebiedsontwikkeling vormt steeds meer een proces dat wordt gekenmerkt door het faciliteren van een consistent groeiproces van een gebied. Daarbij is het belangrijk om voortdurend in te kunnen spelen op de veranderende markt en trends en ontwikkelingen die zich voordoen. De nadruk ligt daarbij op de aanpasbaarheid, flexibiliteit en continuïteit, waardoor gebiedsontwikkeling een meer open en organisch ontwikkelingsproces vereist. Sturing dient dan ook niet plaats te vinden door middel van een eenzijdig bedacht en uitgewerkt eindbeeld. Het vereist een plan dat wordt gedragen door vele kleine en grote actoren, dat aansluit bij de bestaande exploitatie, waarmee voortdurend in de steeds veranderende behoeften van de consument kan worden voorzien en dat ruimte biedt aan meerdere kleinschalige projecten. De vraag die hieruit volgt is: hoe ziet een instrument eruit dat een modernere vorm van gebiedsontwikkeling mogelijk maakt op basis van een gebiedsconcept?

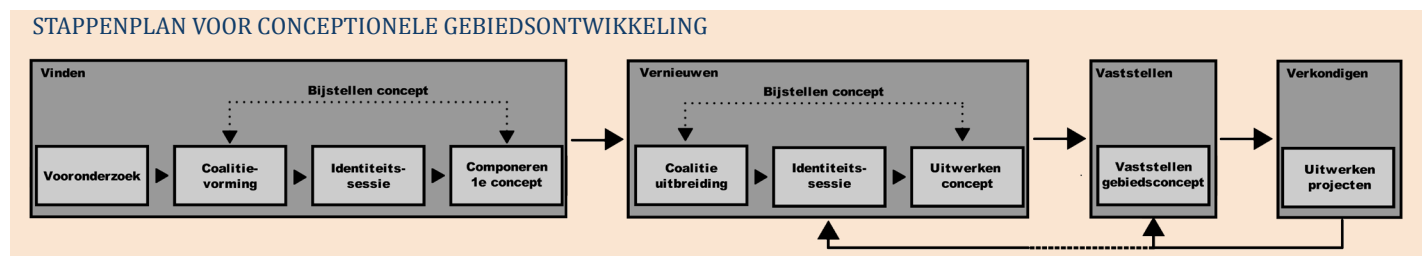
Om duidelijkheid te krijgen over wat een gebiedsconcept inhoudt, is in dit onderzoek gekeken naar de toepassing van concepten in andere sectoren. Daaruit volgt dat in hoofdlijnen twee verschillende soorten concepten en twee verschillende manieren van ontwikkelen onderscheiden kunnen worden. Allereerst zien we dat concepten voorkomen in de vorm van productproposities. Kenmerkend aan deze concepten is dat voornamelijk de fysieke en functionele eigenschappen centraal staan, de haalbaarheid van het concept het uitgangspunt vormt, het concept een bepaalde houdbaarheidsdatum heeft en het concept zich vaak richt op een bepaalde doelgroep. Ontwikkelen op basis van een concept in de vorm van een productpropositie wordt in dit onderzoek 'conceptueel ontwikkelen' genoemd. Ten tweede komen concepten voor in de vorm van mentaliteitsproposities. De basis van deze concepten wordt niet gevormd door de functionele eigenschappen, maar door de achterliggende emotie en betekenis. Daardoor wordt afstand gedaan van de concurrentiestrijd op basis van productproposities. Ontwikkelen op basis van een mentaliteitspropositie wordt 'conceptioneel ontwikkelen' genoemd.

Bij conceptioneel ontwikkelen wordt niet gestart door te denken vanuit een marktvrage, mogelijke doelgroepen of een programma. Er wordt een ontwikkeling in de gang gezet vanuit een gedachtegoed, die onder andere volgt uit het benoemen van de eigen kwaliteiten, de eigen waarden en een eigen visie. Om vervolgens vanuit de eigen kennis, creativiteit en innovativiteit het gedachtegoed te verkondigen door producten en activiteiten aan te bieden. Vanuit de literatuur volgt dat het gehele proces van het vinden, het vaststellen en het verkondigen van een mentaliteitspropositie conceptioneel ontwikkelen kan worden genoemd. In dit onderzoek worden parallellen getrokken tussen de toepassing van concepten bij organisaties en hoe dit bij gebieden zou kunnen gaan. Daarbij is ook ingegaan op de relatie tussen

de vakgebieden conceptontwikkeling, branding en marketing. Deze vakgebieden komen steeds vaker terug in de gebiedsontwikkelingspraktijk maar het lijkt aan eenduidigheid te ontbreken. In dit onderzoek wordt beschreven dat een concept de essentie beschrijft van waar een organisatie voor staat en gaat en dat een concept daardoor het uitgangspunt vormt voor toekomstige ontwikkelingen en tevens ook voor toekomstige branding- en marketingactiviteiten.

De resultaten uit de literatuurstudie hebben geleid tot het maken van onderscheid tussen conceptuele en conceptionele gebiedsontwikkeling. Deze termen staan respectievelijk voor het ontwikkelen van een gebied op basis van een productpropositie (een stedenbouwkundig plan) en voor het ontwikkelen van een gebied op basis van een mentaliteitspropositie (een gedachtegoed). Momenteel worden gebieden voornamelijk op een conceptuele manier ontwikkeld, maar nauwelijks op een conceptionele manier. Dit terwijl de huidige praktijk sturing vereist door een ander soort gebiedsconcept dat vooraf gaat aan concepten die een (uitgewerkt) stedenbouwkundig plan beschrijven. In dit onderzoek wordt duidelijk gemaakt dat een gebiedsconcept in de vorm van een mentaliteitspropositie een essentiële basis vormt om gebieden te ontwikkelen, omdat een concept in de vorm van een mentaliteitspropositie zowel als procesinstrument, als sturingsinstrument en als marketinginstrument een belangrijke rol kan spelen.

Met de bevindingen uit de theorie, de voorbeelden die volgen uit casestudy's en een zestal interviews met experts als uitgangspunt is in dit onderzoek gekomen tot een instrument om gebieden op een conceptionele manier te ontwikkelen. Het uiteindelijke instrument bestaat uit twee delen. Enerzijds bestaat het instrument uit de beschrijving van de inhoud van het gebiedsconcept in de vorm van een mentaliteitspropositie bestaande uit de volgende zeven onderdelen: ideologie/gedachtegoed, gebiedsvisie, gebiedsmissie, kernwaarden, type gebruiker, waardebelofte en ambitiestappen. Anderzijds bestaat het instrument uit een stappenplan waarin het gehele proces van het vinden, vernieuwen, vaststellen en verkondigen van het gebiedsconcept is uiteengezet, zie hieronder. De nadruk heeft in dit onderzoek voornamelijk gelegen op de eerste drie stappen omdat de meeste huidige modellen en theorieën zich richten op de vierde stap, het verkondigen.



De toepasbaarheid van het instrument en de achterliggende theorie zijn getoetst aan de hand van interviews met zeven professionals. Hieruit blijkt dat er in de praktijk inderdaad parallellen te zien zijn tussen de manier waarop organisaties en merken zich ontwikkelen en hoe dit bij gebieden zou kunnen gaan. De interviews hebben ook tot enkele aanpassingen geleid. De belangrijkste aanpassing is de toevoeging van de stap van het vernieuwen van het concept geweest. Dit omdat het vinden van het concept in eerste instantie gezien kan worden als een eenmalige actie, waarna het voortdurend van belang is om het concept te herzien en aan te passen aan de huidige situatie en dus te vernieuwen.

Hoewel uit de interviews blijkt dat het uiteindelijke instrument een goed houvast kan bieden bij een moderne vorm van gebiedsontwikkeling, blijkt tevens uit de interviews dat de belangrijkste boodschap van dit onderzoek wordt gevormd door de achterliggende paradigmaverschuiving die beschreven wordt. De nadruk zal bij gebiedsontwikkeling in eerste instantie niet moeten liggen op het verkondigen, oftewel het programma, de vierkante meters en het budget, maar op hetgeen wordt verkondigd, oftewel de achterliggende gedachte of de diepere betekenis. Het wordt steeds belangrijker gebieden te ontwikkelen die een gedachtegoed en een visie vertegenwoordigen. Gebieden die in staat zijn om zich constant te blijven ontwikkelen op basis van een duidelijke richting en die dankzij een gebiedsconcept een eigen leven gaan leiden. Momenteel zien we al veel gebieden die tot de verbeelding spreken, die een visie vertegenwoordigen, die de klassieke

gedefinieerde markten omzeilen en juist daardoor mensen en organisaties aan zich weten te binden. Juist die gebieden zijn in staat om constant actueel te blijven en mee te bewegen met de tijdgeest. In de aanbevelingen komt dan ook naar voren dat het gebiedsconcept geen tijdelijk element vormt, maar de basis vormt voor een toekomst. Dit in tegenstelling tot een bestemmingsplan, stedenbouwkundig plan of een 'ouderwets' gebiedsconcept in de vorm van een productpropositie, waarbij alleen de huidige situatie wordt beschreven of een toekomstige situatie die waarschijnlijk niet gerealiseerd gaat worden. Het maken van een gebiedsconcept vergt een investering vooraf en dus ook overtuiging van het nut. De toekomstwaarde blijkt echter moeilijk te kwantificeren, waardoor vervolgonderzoek nodig is om deze goed te kunnen benoemen. Het in dit onderzoek ontwikkelde instrument moet zich nog bewijzen, maar lijkt een goede basis voor het aanbrengen van continuïteit in de ontwikkeling van een gebied. Vandaar ook de stelling: 'Een goed gebiedsconcept is de verzekering van een toekomst?'.

INHOUDSOPGAVE



INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD

SAMENVATTING

INHOUDSOPGAVE

1. AANLEIDING EN ONDERZOEKSOPZET

1.1 Aanleiding	15
1.2 Doel- en probleemstelling	16
1.3 Onderzoeksopzet	17
1.3.1 Vooraf	
1.3.2 Literatuuronderzoek	
1.3.3 Instrumentvorming	
1.3.4 Veldwerk	
1.3.5 Afronding	
1.4 Lijst van relevante begrippen	20
1.5 Concre	22

2. RUIMTELIJKE ORDENING VANUIT EEN HISTORISCH PERSPECTIEF

2.1 Inleiding ruimtelijke ordening in Nederland	25
2.2 Historische schets	26
2.3 Trends en ontwikkelingen	30
2.3.1 Demografisch	
2.3.2 Economie	
2.3.3 Sociaal-cultureel	
2.3.4 Techniek	
2.3.5 Ruimtelijk	
2.3.6 Ecologie	
2.3.7 Politiek-juridisch	
2.3.8 Artistiek	
2.3.9 De gevolgen voor de ruimtelijke ordening	
2.4 Conclusie	34

3. GEBIEDSONTWIKKELING IN EEN NIEUW PERSPECTIEF

3.1 Een gebied als systeem	39
3.1.1 Hardware: 'de fysieke eigenschappen van het gebied'	
3.1.2 Software: 'de niet-fysieke eigenschappen van het gebied'	
3.1.3 Orgware: 'de organisatie binnen het gebied'	
3.1.4 Humanware: 'de mensen in het gebied'	
3.1.5 Een samengesteld systeem	
3.1.6 Externe invloeden op het systeem	

3.2 Van projectontwikkeling naar gebiedsontwikkeling	41
3.2.1 Projectontwikkeling	
3.2.2 Gebiedsontwikkeling	
3.3 Van gesloten planproces naar een open organisch ontwikkelingsproces	42
3.3.1 Een grootschalig project -> Meerdere kleinschalige projecten	
3.3.2 Vastomlijnd proces -> Open planproces	
3.3.3 'Blauwdrukdenken' -> Organische groei	
3.3.4 Geen 'tabula rasa' -> Ontwikkelen vanuit de bestaande exploitatie	
3.3.5 Top-down planning -> Balans tussen top-down en bottom-up	
3.3.6 Kwantitatieve opgave -> kwalitatieve opgave	
3.4 Het belang van gebiedsconcepten	47
3.5 Conclusie	49

4. EEN CULTUUROMSLAG IN HET MARKTDENKEN

4.1 De hiërarchie van de menselijke behoeften	53
4.1.1 Een veranderend waardebegrip	
4.1.2 Groeiende vraag naar identiteit en authenticiteit	
4.2 Een verschuiving in het denken over identiteit	54
4.2.1 Identiteit en imago	
4.2.2 Individualiteit en eigenheid	
4.3 Van vraaggericht naar zelfexpressie	55
4.3.1 Het vraaggestuurde marktdenken overheerst	
4.3.2 Een gebied als donut	
4.3.3 Zelfexpressie als uitgangspunt	
4.4 Identiteit als basis voor gebiedsontwikkeling	57
4.4.1 Identiteit als procesinstrument	
4.4.2 Identiteit als sturingsinstrument	
4.4.3 Identiteit als marketingsinstrument	
4.4.4 Identiteit als bron voor vernieuwing, creativiteit en kwaliteit	
4.5 Ontwikkelen vanuit identiteit in de bestaande stad	59
4.6 Conclusie	59

5. CONCEPTONTWIKKELING VANUIT EEN BREDER PERSPECTIEF

5.1 Wat is een concept?	63
5.1.1 De betekenis van een concept	
5.1.2 De verschijningsvormen van een concept	
5.2 Conceptueel en conceptioneel ontwikkelen.	64
5.2.1 Conceptueel ontwikkelen: het ontwikkelen van een productpropositie	

5.2.2	Conceptioneel ontwikkelen: het ontwikkelen van een mentaliteitspropositie		
5.2.3	Zowel conceptioneel als conceptueel ontwikkelen		
5.3	Concepting als nieuwe vorm van marketing	66	
5.3.1	Marketing		
5.3.2	Branding		
5.3.3	Concepting		
5.3.4	Plaatsbepaling		
5.4	De beschrijving van een concept	69	
5.4.1	Ideologie of gedachtegoed: Wat is de bestaansreden?		
5.4.2	Visie: Hoe ziet de wereld er in de toekomst uit?		
5.4.3	Missie: Wat gaan we doen om daar te komen?		
5.4.4	Kernwaarden en kernkwaliteiten: Waarom is de organisatie uniek en waardevol?		
5.4.5	Persoonlijkheid: Hoe kun je de organisatie beschrijven als een persoon?		
5.4.6	Waardebelofte: Welke belofte doe ik aan mijn gebruikers?		
5.4.7	Ambitiestappen: Hoe maken we de waardebelofte concreet en tastbaar?		
5.5	Functies van het concept	72	
5.6	Conclusie	73	
6.	HET GEBIEDSCONCEPT ALS UITGANGSPUNT		
6.1	Conceptontwikkeling in de vastgoedpraktijk	79	
6.1.1	Conceptuele gebiedsontwikkelingen		
6.1.2	Conceptionele gebiedsontwikkeling		
6.2	Kenmerken van conceptuele en conceptionele gebiedsontwikkeling	80	
6.2.1	Het concept is een productpropositie – Het concept is een mentaliteitpropositie		
6.2.2	Vrijblijvend ontwerpen – Niet vrijblijvend		
6.2.3	De ontwikkeling van een eindproduct – Het ontwikkelen van de eigen identiteit		
6.2.4	Autonome vorming – Gezamenlijke inspanning		
6.2.5	Denken vanuit haalbaarheid – Zoeken naar haalbaarheid		
6.2.6	Houdbaarheidsdatum - Duurzaam karakter		
6.2.7	Gericht op een specifieke doelgroep – Gericht op aanhangers		
6.2.8	'Blauwdrukdenken' – Dynamisch proces		
6.3	De onderdelen van het gebiedsconcept	83	
6.3.1	Ideologie/gedachtegoed: waarom bestaat het gebied?		
6.3.2	Gebiedsvisie: hoe ziet het gebied in de toekomst eruit?		
6.3.3	Gebiedsmissie: wat gaan we doen om daar te komen?		
6.3.4	Kernwaarden: waarom is het gebied uniek en waardevol?		
6.3.5	Persoonlijkheid: welk type gebruiker past bij het gebied?		
6.3.6	Waardebelofte: welke primaire belofte wordt gedaan aan de gebruiker?		
6.3.7	Ambitiestappen: hoe maken we de waardebelofte concreet en tastbaar?		
6.4	Stappenplan voor conceptionele gebiedsontwikkeling	89	
6.4.1	Het vinden van het concept		
6.4.2	Het vaststellen van het concept		
6.4.3	Het verkondigen van het concept		
6.5	Conclusie	93	
7.	DE TOEPASBAARHEID VAN HET INSTRUMENT		
7.1	Toetsing van de theorie		97
7.2	Toetsing van het gebiedsconcept		100
7.3	Toetsing van het stappenplan voor conceptionele gebiedsontwikkeling		101
7.4	Aanvullingen en aanpassingen		103
7.5	Conclusie		104
8.	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN		
8.1	Conclusies		109
8.2	Aanbevelingen		111
8.2.1	Aanbevelingen vanuit dit onderzoek		
8.2.2	Aanbevelingen voor verder onderzoek		
	NAWOORD		
	LITERATUURLIJST		
	VELDWERK		
	BIJLAGEN		

AANLEIDING EN ONDERZOEKSOPZET

Introductie - Hoofdstuk 1



*"... de huidige situatie is de consequentie van een jarenlang gevoerd
uitgiftebeleid waarin de mismatch tussen vraag en aanbod werd genegeerd en
serieus werd gedacht dat de bomen voor altijd tot in de hemel zouden groeien."*

Luijten, 2011

*"... juist in deze tijden zijn meerwaardecreatie, samenhang
en risicodeling meer dan ooit van belang."*

De Zeeuw, 2009

*"Zoals projectontwikkeling in essentie gaat om het ontwikkelen van waarde
– zorgen dat het waardevolle er komt – zo is conceptontwikkeling in essentie
het uitvinden van waarde – zorgen dat het in de toekomst waardevolle bedacht
wordt."*

Vos, 2004



1. AANLEIDING EN ONDERZOEKSOPZET

1.1 Aanleiding

De Nederlandse ruimtelijke ordeningspraktijk is de afgelopen jaren in snel tempo flink veranderd. De ongebreidelde groei in de vastgoedsector is tot stilstand gekomen en ontwikkelingen worden stilgelegd of komen maar moeizaam van de grond. De huidige manier van ontwikkelen blijkt niet opgewassen tegen de nieuwe realiteit, die wordt gekenmerkt door grote overheidstekorten, financieringstekorten in de marktsector en een grote discrepantie tussen vraag en aanbod. De huidige situatie komt echter niet geheel uit de lucht vallen. Zo beschrijft Luijten [2011] het als de consequentie *“... van een jarenlang gevoerd uitgiftebeleid waarin de mismatch tussen vraag en aanbod werd genegeerd en serieus werd gedacht dat de bomen voor altijd tot in de hemel zouden groeien.”* Het ‘groeidenken’ heeft abrupt plaatsgemaakt voor een nieuwe realiteit.

De huidige ruimtelijke ordeningspraktijk roept vragen op omtrent het vakgebied gebiedsontwikkeling. Zo wordt ondermeer getwijfeld of de met gebiedsontwikkeling gepaard gaande grootschaligheid, langetermijnfocus en grote financiële risico’s nog wel bij deze tijd passen. Daarnaast vraagt de verschuiving van de aandacht naar de herontwikkeling en transformatie van de bestaande stad om een andere benaderingswijze. Deze gebieden kunnen immers niet meer als een kale vlakte (‘tabula rasa’) worden benaderd met de potentie voor de realisatie van vastgoed. Deze gebieden bestaan al, hebben al een leven en herbergen al vele waarden. Met name de zogeheten blauwdrukplanning, waarin gebieden worden ontwikkeld aan de hand van een uitgewerkt stedenbouwkundig eindbeeld, krijgt veel kritiek te verduren. De afgelopen tijd is gebleken dat veel plannen toch geen doorgang vinden. De onzekerheid die de toekomst met zich meebrengt vereist een ander soort plan. Een plan dat opgewassen is tegen de tijdsgeest, beter aanpasbaar en flexibeler is.

De zojuist beschreven ontwikkelingen hebben echter ook een positieve keerzijde. Hoewel het speelveld waarin gebiedsontwikkeling plaatsvindt in korte tijd snel is veranderd, wordt in de literatuur vaak benadrukt dat de huidige praktijk zeker niet het einde van het vakgebied gebiedsontwikkeling betekent. Zo stellen Franzen en De Zeeuw [2009] dat gebiedsontwikkeling misschien wel actueler is dan ooit: *“... juist in deze tijden zijn meerwaardecreatie, samenhang en risicodeling meer dan ooit van belang.”* Het opknippen van gebiedsontwikkelingen in kleinschalige projecten lijkt dan ook geen optie, omdat dit juist ten koste gaat van de integraliteit, kwaliteit en toekomstbestendigheid. Wel is duidelijk dat de huidige praktijk een modernere benaderingswijze vereist, waarbij de nadruk ligt op de samenwerking tussen partijen en de samenhang in het gebied.

Een cultuuromslag vindt momenteel plaats naar gebiedsgerichte samenwerkingsverbanden, waarbij niet productie en kwantiteit, maar samenwerking en kwaliteit centraal staan. De kritiek op de ouderwetse aanbodgerichte projectontwikkeling, waarin de overheid de planvorming voorbereidt en projectontwikkelaars later aanschuiven, neemt toe. De huidige praktijk wordt gekenmerkt door een zoektocht naar een modernere en vraaggerichte vorm van gebiedsontwikkeling, waarbij al in een vroeg stadium wordt nagedacht over het samenbrengen van partijen, het beheer en de toekomstige ontwikkelingen. Niet door middel van blauwdrukken, maar bijvoorbeeld door een concept, verhaal of thema dat richting geeft aan toekomstige ontwikkelingen, partijen aanzet om samen te werken en de consument weet te verleiden.

Dat laatste, het verleiden van de consument en het maken wat de gebruiker wil, lijkt de belangrijkste uitdaging voor de bouwsector. Het ‘productiedenken’ maakt plaats voor een marktgerichtere benadering. Als gevolg hiervan worden vakgebieden als conceptontwikkeling, marketing en branding steeds vaker in verband gebracht met gebiedsontwikkeling en zien we dat een groot aantal nieuwe, hieraan gerelateerde werkmethodeïken zijn geïntroduceerd. In de bouwsector is deze ontwikkeling nieuw. Andere sectoren, zoals in de productontwikkeling of auto-industrie, hebben daarentegen al veel langer te maken met ontwikkelingen als marktverzadiging en een groeiende concurrentie. In deze sectoren wordt het ontwikkelen van concepten al veel langer toegepast waardoor het vakgebied conceptontwikkeling al verder ontwikkeld is. Om die reden wordt in dit onderzoek dieper ingegaan op wat het vakgebied conceptontwikkeling inhoudt door te kijken naar de

toepassingen en theorieën in andere sectoren.

Het vakgebied conceptontwikkeling vervult een bijzondere rol binnen de bouwsector. Steeds meer ontwikkelaars hebben een afdeling gericht op het ontwikkelen van gebiedsconcepten en hanteren een eigen model of methode. De vraag is echter wat een gebiedsconcept is, hoe een gebiedsconcept eruit moet zien en hoe een gebiedsconcept het gebiedsontwikkelingsproces het beste kan ondersteunen. Kansen lijken te liggen in zowel het verleiden van de consument als het ondersteunen van het bijbehorende gebiedsontwikkelingsproces.

Een eenduidige definitie van wat een gebiedsconcept is en inhoudt lijkt zowel in de praktijk als in de literatuur te ontbreken. Conceptontwikkeling vormt in de bouwsector nog een relatief nieuw en onontdekt vakgebied. Het doel van dit onderzoek is om aan de hand van de inzichten uit andere sectoren een instrument te genereren dat een modernere vorm van het ontwikkelen van gebieden mogelijk maakt op basis van een gebiedsconcept. Daarbij wordt onder andere gekeken of het relatief jonge vakgebied conceptontwikkeling, zoals dat nu wordt toegepast in de bouwsector, op zich ook al aan verandering onderhevig is door de veranderende ruimtelijke ordeningspraktijk.

Dit onderzoek sluit aan bij de huidige zoektocht binnen de ruimtelijke ordening naar een modernere benaderingswijze van de ontwikkeling van gebieden door het vakgebied conceptontwikkeling verder uit te diepen. Uitgangspunt voor dit onderzoek vormt de uitspraak van Vos [2004] waarin wordt aangegeven dat conceptontwikkeling in essentie staat voor het *“... uitvinden van waarde – zorgen dat het in de toekomst waardevolle bedacht wordt.”* De huidige praktijk lijkt namelijk steeds minder puur gericht op het bouwen en het behalen van snelle winsten. Het lijkt steeds meer gericht op de kwalitatieve opgave en de waardeontwikkeling op de langere termijn.

1.2 Doel- en probleemstelling

Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om een instrument te genereren dat een modernere vorm van het ontwikkelen van binnenstedelijke gebieden mogelijk maakt op basis van een gebiedsconcept, ten einde een bijdrage te leveren aan een modernere benaderingswijze van gebiedsontwikkelingen binnen de veranderende ruimtelijke ordeningspraktijk.

Probleemstelling

Hoe ziet een instrument eruit dat een modernere vorm van het ontwikkelen van binnenstedelijke gebieden mogelijk maakt op basis van een gebiedsconcept?

Deelvragen:

1. Welke lessen voor een modernere vorm van gebiedsontwikkeling volgen uit de historie van de ruimtelijke ordeningspraktijk?
 - Welke veranderingen hebben zich voorgedaan in de Nederlandse ruimtelijke ordeningspraktijk?
 - Welke trends en ontwikkelingen zijn hiervoor verantwoordelijk?
 - Wat zijn de gevolgen van deze trends en ontwikkelingen voor het vakgebied gebiedsontwikkeling?
2. Wat zijn de voorwaarden voor en uitgangspunten van een moderne vorm van gebiedsontwikkeling?
 - Wat is een gebied en hoe functioneert een gebied?
 - Wat wordt verstaan onder projectontwikkeling en gebiedsontwikkeling?
 - Wat zijn de gevolgen van de diverse trends en ontwikkelingen voor het vakgebied gebiedsontwikkeling?
3. Welke cultuuromslag in het marktdenken doet zich momenteel voor en wat betekent dit voor het vakgebied gebiedsontwikkeling?

- Welke verschuiving vindt plaats binnen de menselijke behoeften?
 - Hoe kan identiteit worden gedefinieerd?
 - Welk rol kan identiteit spelen in een moderne vorm van gebiedsontwikkeling?
 - Welke cultuuromslag in het marktdenken doet zich voor binnen de gebiedsontwikkelingspraktijk?
 - Wat betekent deze cultuuromslag voor het vakgebied gebiedsontwikkeling?
4. Welke lessen voor een moderne vorm van gebiedsontwikkeling op basis van een gebiedsconcept volgen uit de toepassing van conceptontwikkeling in andere sectoren?
- Wat is een concept?
 - Wat wordt verstaan onder conceptontwikkeling?
 - Wat is de verhouding tussen de vakgebieden marketing, branding en conceptontwikkeling?
 - Waaruit bestaat een concept en welke functies heeft een concept?
 - Welke lessen voor een moderne vorm van gebiedsontwikkeling op basis van een gebiedsconcept kunnen worden getrokken uit de analyse van conceptontwikkeling in andere sectoren?
5. Hoe ziet een instrument eruit dat een modernere vorm van het ontwikkelen van binnenstedelijke gebieden mogelijk maakt op basis van een gebiedsconcept?
- Hoe kunnen de lessen over conceptontwikkeling vanuit andere sectoren worden vertaald naar de praktijk van het vakgebied gebiedsontwikkeling?
 - Uit welke onderdelen bestaat een gebiedsconcept?
 - Welke lessen volgen uit de praktijk (casestudy's)?
 - Welke stappen moeten worden genomen om een gebied te ontwikkelen aan de hand van een gebiedsconcept?
6. Welke lessen kunnen uit de praktijk (interviews) worden getrokken met betrekking tot het instrument en welke aanpassingen vloeien hieruit voort?
- In hoeverre is het instrument toepasbaar in de gebiedsontwikkelingspraktijk?
 - Welke lessen kunnen worden getrokken uit de interviews met betrekking tot het instrument?
 - Hoe kan het instrument worden bijgesteld zodat het toepasbaar is in de praktijk?
 - Hoe ziet het uiteindelijke instrument eruit dat een modernere vorm van het ontwikkelen van binnenstedelijke gebieden mogelijk maakt op basis van een gebiedsconcept?

1.3 Onderzoeksofzet

Aan de hand van vijf onderzoeksfases (vooraf, literatuuronderzoek, instrumentvorming, instrumenttoetsing en afronding) wordt in dit onderzoek gekomen tot een instrument waarmee tijdens de herontwikkeling van binnenstedelijke gebieden, door middel van een gebiedsconcept, gestuurd kan worden op het verduurzamen van de waardeontwikkeling van een gebied. Dit wordt grafisch weergegeven in figuur 1.1.

1.3.1 Vooraf

Het onderzoek is gestart met een drietal inleidende interviews over de waarde van een gebiedsconcept voor de ontwikkeling van gebieden. In deze fase is bewust gekozen voor een brede oriëntatie betreffende dit onderwerp waarbij vanuit verschillende perspectieven naar de toepassing van een gebiedsconcept is gekeken. De drie interviews zijn gehouden met een ontwikkelaar, een planeconoom en een wethouder. Aan de hand van deze interviews zijn de doel- en probleemstelling, evenals de deelvragen bijgesteld. Daarnaast vormen deze interviews een bron van informatie voor het literatuuronderzoek, aangezien de huidige problematiek rondom het ontwikkelen van gebieden naar voren is gekomen en de waarde van een gebiedsconcept voor de ontwikkeling van gebieden veelvuldig werd benoemd. Dit vormde tevens een bevestiging van de relevantie van dit onderwerp. De belangrijkste resultaten zijn meegenomen in de literatuurstudie.

1.3.2 Literatuuronderzoek

Het tweede deel van dit onderzoek bestaat uit een literatuurstudie. Deze bestaat uit het beantwoorden van de eerste vier deelvragen, die corresponderen met de hoofdstukken 2 t/m 5. De literatuurstudie wordt daarom ook toegelicht aan de hand van deze deelvragen.

Deelvraag 1 – Hoofdstuk 2 - Ruimtelijke ordening: Om inzicht te krijgen in de wijze waarop gebieden worden ontwikkeld, wordt allereerst onderzoek gedaan naar de belangrijkste ontwikkelingen binnen de ruimtelijke ordening. Met het beantwoorden van deze vraag wordt gezocht naar een verklaring voor de huidige transitie en wordt begrip gecreëerd rondom de huidige problematiek. Daarnaast kan een inschatting worden gemaakt van de toekomstige ontwikkelingen binnen de ruimtelijke ordening en de gevolgen voor het vakgebied gebiedsontwikkeling.

Deelvraag 2 – Hoofdstuk 3 - Gebiedsontwikkeling: Vervolgens wordt specifiek gekeken naar de inhoud van het vakgebied gebiedsontwikkeling. Daarbij is het ondermeer van belang om te begrijpen wat een gebied is en hoe een gebied functioneert. Daarnaast worden de resultaten van de vorige deelvraag vertaald naar concrete voorwaarden en uitgangspunten voor een moderne vorm van gebiedsontwikkeling.

Deelvraag 3 – Hoofdstuk 4 - Cultuuromslag: Momenteel vindt binnen het vakgebied gebiedsontwikkeling een cultuuromslag plaats in het marktdenken die binnen andere vakgebieden al heeft plaatsgevonden. Deze vraag gaat in op wat deze cultuuromslag inhoudt en geeft een logische verklaring voor het zoeken van een oplossing voor een moderne vorm van gebiedsontwikkeling in andere vakgebieden. Dit hoofdstuk vormt als het ware een springplank tussen het vorige hoofdstuk waarin de huidige gebiedsontwikkelingspraktijk wordt besproken en het volgende hoofdstuk waarin het vakgebied conceptontwikkeling nader wordt belicht.

Deelvraag 4 – Hoofdstuk 5 - Conceptontwikkeling: De huidige cultuuromslag in het marktdenken, veroorzaakt door ontwikkelingen als marktverzadiging, een groeiende concurrentie en een gebrek aan financiële middelen binnen gebiedsontwikkeling, maakt een andere benadering van de ontwikkeling van gebieden noodzakelijk. Met het beantwoorden van deze vraag wordt gekeken welke lessen getrokken kunnen worden uit de toepassing van concepten in andere sectoren. De verwachting is dat het beantwoorden van deze vraag waardevol kan zijn om tot een modernere vorm van gebiedsontwikkeling te komen op basis van een gebiedsconcept aangezien soortgelijke ontwikkelingen zich in andere vakgebieden al eerder hebben voorgedaan.

1.3.3 Instrumentvorming

In deze fase wordt aan de hand van de resultaten uit de literatuurstudie antwoord gegeven op de deelvraag 5.

Deelvraag 5 – Hoofdstuk 6 - Instrumentvorming: Op grond van de voorgaande bevindingen wordt gekeken wat in dit onderzoek wordt verstaan onder een gebiedsconcept. De definitie van een gebiedsconcept, de bevindingen uit de literatuurstudie en de lessen uit de praktijkstudie vormen gezamenlijk de basis voor een voorlopig instrument waarmee een moderne vorm van gebiedsontwikkeling op basis van een gebiedsconcept wordt beschreven.

1.3.4 Instrumenttoetsing

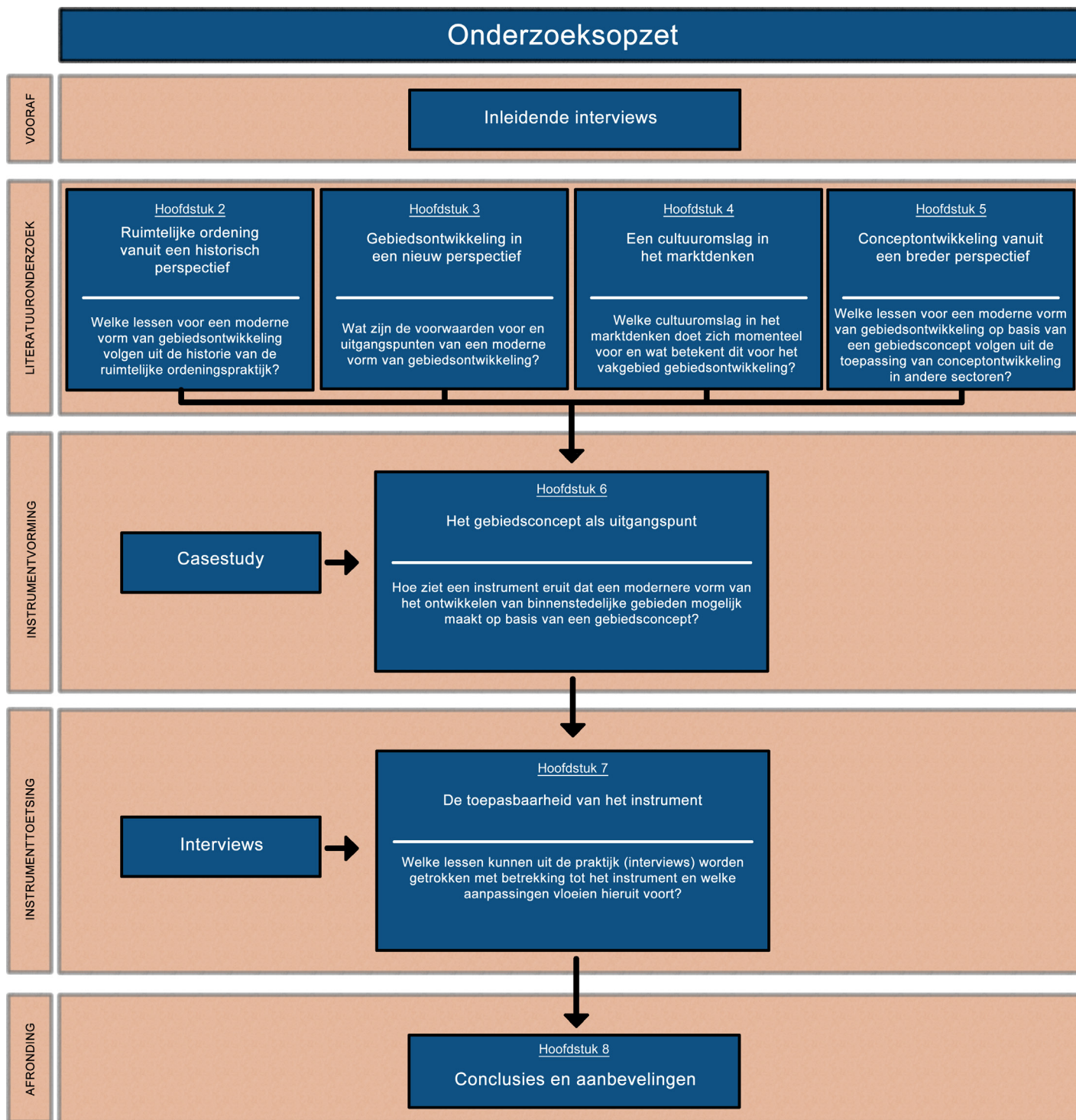
Het instrument dat in de vorige fase naar voren is gekomen, wordt in deze fase getoetst door antwoord te geven op deelvraag 6.

Deelvraag 6 – Hoofdstuk 7 - Toetsing van het instrument: In deze fase wordt op zoek gegaan naar overeenstemming over en/of suggesties voor verbetering van het gevonden instrument. De toetsing van de relevantie en toepasbaarheid vindt plaats door middel van interviews met experts. De aanpassingen die hieruit voortvloeien worden vertaald naar het uiteindelijke instrument waarmee antwoord wordt gegeven op de probleemstelling van dit onderzoek.

1.3.5 Afronding

Het onderzoek wordt afgesloten door de belangrijkste bevindingen uiteen te zetten en aanbevelingen te doen voor vervolgonderzoek.

De vijf zojuist beschreven fasen zullen gaandeweg invulling geven aan de onderzoeksopzet zoals grafisch weergegeven op de deze pagina (figuur 1.1).



Figuur 1.1: Onderzoeksopzet

1.4 Lijst van relevante begrippen

Branding: een onderdeel van het vakgebied marketing dat met name tot doel heeft om te voorzien in de emotionele en sociaalpsychologische behoeften van gebruikers [Eshuis & Edelenbos, 2009].

Coalitieplanologie: een vorm van planologie en ruimtelijke besluitvorming, waarin coalities van marktpartijen, bestuurlijke partijen, belanghebbenden, maatschappelijke organisaties, en eindgebruikers samenwerken aan gezamenlijke kwaliteitsambities. De maatschappelijke wilsvorming, de marktmechanismen en de politieke prioriteiten zijn in deze sturingsfilosofie richtinggevend voor de formele besluitvorming, en niet andersom [Van de Hoef, 2010].

Concepting: een onderdeel van het vakgebied marketing dat met name tot doel heeft om merken en organisaties op de markt te brengen die een mentaliteitspropositie of een gedachtegoed vertegenwoordigen [Rijkenberg, 2009].

Conceptioneel ontwikkelen: ontwikkelen vanuit een mentaliteitspropositie.

Conceptionele gebiedsontwikkeling: het gehele proces van het vinden, vernieuwen, vaststellen en verkondigen van een gebiedsconcept.

Conceptueel ontwikkelen: ontwikkelen vanuit een productpropositie.

Gebied: een systeem bestaande uit de interne eigenschappen: hardware (de fysieke eigenschappen van het gebied), software (de niet-fysieke eigenschappen van het gebied), orgware (de organisatie binnen het gebied) en humanware (de mensen en netwerken die van het gebied gebruik maken). Deze begrippen horen bij elkaar, versterken elkaar en vullen elkaar aan.

Gebiedsconcept: een mentaliteitspropositie in de vorm van een identiteitsbewijs waarin de belangrijkste uitgangspunten van het gebied zijn vastgelegd en waarmee gestuurd kan worden op het verduurzamen van de waardeontwikkeling van een gebied.

Gebiedsontwikkeling: een procesmatige ingreep in een gebied, waarbij het creëren van samenhang tussen verschillende projecten die elkaar aanvullen en versterken in een gebied centraal staat door het formuleren van randvoorwaarden, met als doel de verduurzaming van de waardeontwikkeling in het gebied.

Gedachtegoed: visies, houdingen, overtuigingen, motivaties, taalgolfengtes, interessevelden, wereldbeelden en 'werelden' die voor de consument een betekenis hebben [Rijkenberg, 2009].

Hardware: de fysieke eigenschappen van het gebied, zoals de geografische ligging, bebouwing, inrichting en infrastructuur.

Humanware: de mensen die van het gebied gebruik maken, zoals bewoners en bezoekers.

Imago: het beeld van de identiteit van een gebied in de perceptie van gebruikers, ofwel de gepercipieerde identiteit [Tuil, 2010].

Marketing: het overkoepelende vakgebied van het verbinden van vraag en aanbod in ruime zin, waar branding en concepting deel van uit maken.

Mentaliteitspropositie: een immaterieel waardebod dat een gedachtegoed achter de toekomstige ontwikkelingen in een gebied beschrijft en waarmee een richting wordt beschreven waarbinnen (toekomstige) ontwikkelingen in het gebied kunnen plaatsvinden. De basis wordt in tegenstelling tot een productpropositie in eerste instantie niet gevormd door de fysieke of functionele kwaliteiten, maar door de achterliggende gedachte, emotie en betekenis.

Ontwikkelingsplanologie: een gezamenlijk proces van complementaire partijen die streven naar verbetering van de ruimtelijke kwaliteit door de uitvoering en financiering van een aantal samenhangende ruimtelijke projecten. De overheid neemt hierbij een faciliterende rol op zich [VROM, 2004].

Orgware: de organisaties en het aanwezige ontwikkelingspotentieel binnen het gebied, bestaande uit bijvoorbeeld de aanwezige organisaties, instituten, ondernemers en aanwezige diensten.

Planologie: de discipline waaruit de ruimtelijke planning haar theorieën, methoden en technieken, maar ook - niet onbelangrijk - haar reflectie put, dat gericht is op bezinning over en operationalisatie van de ruimtelijke ordening en planning [Spit & Zoete, 2009; Visser, 2005].

Productpropositie: een waardebod dat vooral gericht is op het beschrijven van de belangrijkste functionele en fysieke kwaliteiten van een te ontwikkelen project. Voor gebieden komt dit neer op de beschrijving van een stedenbouwkundig plan of ontwerp op basis van gemaakte keuzes in bijvoorbeeld de aanwezige functies, het aantal vierkante meters, een toekomstige doelgroep, een programma van eisen of een bepaald thema.

Projectontwikkeling: een projectmatige en op zichzelf staande aanpassing in een gebied met als doel het behalen van een concreet vooraf overeengekomen resultaat om een (op dat moment geldende of verwachte) marktvraag te vervullen.

Ruimtelijke ordening: het zoekproces voor de ruimtelijke inrichting van een veranderende samenleving en het maken van keuzes hoe en waar functies tot hun recht komen, vooral met het oog op lange(re)termijnontwikkeling, inclusief de reflectie daarop [Spit & Zoete, 2009].

Ruimtelijke planning: de systematische voorbereiding van beleidsvormende en uitvoerende handelingen, die gericht zijn op het bewust interveniëren in de ruimtelijke orde en op het organiseren van deze interventies [Spit & Zoete, 2009].

Software: de niet-fysieke eigenschappen van een gebied, zoals de historie, verhalen, tradities, activiteiten, evenementen, gebeurtenissen en helden.

Toelatingsplanologie: bij toelatingsplanologie maakt een overheidsinstantie een ruimtelijk plan waarin wordt aangegeven 'wat mag en wat niet mag'. Het gaat uit van de meest gewenste ontwikkeling van het in het plan begrepen gebied. Meestal gebeurt dit door het toekennen van bestemmingen aan gronden. Vervolgens wordt het initiatief aan anderen overgelaten. Dat initiatief bestaat uit het indienen van een aanvraag voor een bouwvergunning. Als die wel overeenkomstig het plan is, wordt het initiatief toegelaten, anders niet [IKCRO, 2010].

1.5 Concire

Dit afstudeeronderzoek is tot stand gekomen in samenwerking met Concire dat is gevestigd in Rotterdam. Concire is een onderneming dat zich als onafhankelijk adviseur bezighoudt met de ontwikkeling van gebiedsconcepten. Met het gebiedsconcept op basis van de fierte van de plek geeft Concire richting aan ambitie, doelstellingen, programma, samenstelling van het team, ruimtelijke uitwerking, marketing- en ontwikkelingstrategie. Meer informatie over Concire is te vinden in onderstaande kader:

Concire, ontwikkelaar van gebiedsconcepten:

Carol Hol en Evert van der Hoek zijn in mei 2002 gestart met Concire, drijfveer was de ambitie om excellent te worden in conceptionele gebiedsontwikkeling. De fierte van de plek is ons leidmotief, dat dient als inspiratiebron voor het richtinggevende idee. We leggen daarmee de identiteit van de locatie en de positionering in het stedelijk gebied vast. Ook in een naam, beeld en of logo. Zo ontstaan er plekken met een bestaande of een nieuwe fierte (trots) waar mensen zich mee kunnen identificeren en waar zij zich nu en in de toekomst mee verbonden zullen voelen.

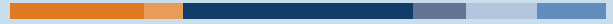
De kerncompetentie van Concire is conceptionele gebiedsontwikkeling: het ontwikkelen van haalbare gebiedsconcepten als onafhankelijk adviseur. Voor projectontwikkelaars, beleggers, particulieren, corporaties en gemeenten zetten we ons conceptionele denkvermogen in. De balans tussen creativiteit en realiteitszin is terug te vinden in het gedrag en de houding van Concire. Dit is het handelsmerk van het bedrijf en levert producten en diensten op die verleidelijk zijn voor de opdrachtgevers en de beoordelaars van plannen.

Waardecreatie vormt de basis voor onze wijze van conceptontwikkeling via productontwikkeling naar projectrealisatie. Kwaliteit gaat voor kwantiteit, met bijzondere gebiedsconcepten in de binnenstedelijke opgave en de stedelijke uitleg willen we ons onderscheiden. We hebben lol in ons vak en willen met goede gebiedsconcepten voor mooie en realiseerbare projecten, ons geld verdienen. Met onze naam Concire (CONceptioneel Civitas Independent Real Estate) laten we zien dat wij gaan voor duurzame ontwikkeling, waarbij we gezamenlijk met de mensen die er leven, wonen en werken willen komen tot een waardevolle ontwikkeling die de tand des tijds doorstaat.

Bron: website Concire

RUIMTELIJKE ORDENING VANUIT EEN HISTORISCH PERSPECTIEF

Literatuuronderzoek - Hoofdstuk 2



“We plannen nu met de rug naar de toekomst en het gezicht naar het verleden.”

Hendricks, 2011

“Het geschetste beeld van ‘het is crisis en daarom gaat het slecht’ leidt wellicht zelfs tot ontkenning van meer structurele problemen: de ontwikkelingsluchtballen en -luchtkastelen die het laatste decennium zijn gecreëerd in tijden van overvloedige middelen, overambities, overoptimisme en een sterk geloof in het ‘nieuwe economie’-vertrouwen van ‘altijd groei’ dat begin deze eeuw zijn intrede deed.”

Janssen-Jansen, 2010



2. RUIMTELIJKE ORDENING VANUIT EEN HISTORISCH PERSPECTIEF

Dit hoofdstuk beschrijft de Nederlandse ruimtelijke planningshistorie. Het hoofdstuk begint met een inleiding aan de hand van de begrippen planologie, ruimtelijke ordening en ruimtelijke planning, in paragraaf 2.1. Vervolgens volgt in paragraaf 2.2 een historische schets waarin de belangrijkste ontwikkelingen in de Nederlandse ruimtelijke ordeningspraktijk vanaf het jaar 1901 tot heden aan bod komen. Daarin zal onder andere duidelijk worden wanneer gebiedsontwikkeling een rol is gaan spelen. Paragraaf 2.3 gaat dieper in op trends en ontwikkelingen waarmee de veranderingen kunnen worden verklaard. Het begrijpen van deze trends en ontwikkelingen en de effecten op de ruimtelijke ordeningspraktijk vormt een belangrijke stap om de toekomstige opgave voor een gebiedsontwikkeling te kunnen schetsen. Het gaat immers niet alleen om wat er de afgelopen jaren is veranderd, maar ook waarom. Het hoofdstuk wordt afgesloten door in paragraaf 2.4 de belangrijkste lessen uit het verleden uiteen te zetten. Hieruit zal onder meer blijken dat de onzekerheid die de toekomst met zich meebrengt een andere manier van planning vereist waarbij het niet langer verstandig is om met de rug naar de toekomst en het gezicht naar het verleden te plannen [Hendricks, 2011].

2.1 Inleiding ruimtelijke ordening in Nederland

Het begrip gebiedsontwikkeling is relatief nieuw en is pas aan het eind van de vorige eeuw geïntroduceerd in de Nederlandse planningsgeschiedenis. In de eerste versie van de Nota over de Ruimtelijke Ordening 'Ruimte maken, Ruimte delen', vastgesteld op 15 december 2000, wordt het begrip zelfs nog niet genoemd [VROM, 2001]. Daarom worden eerst de begrippen planologie, ruimtelijke ordening en ruimtelijke planning gedefinieerd. Deze drie begrippen hangen nauw samen met gebiedsontwikkeling maar kennen een langere historie. Spit en Zoete [2009] hebben de drie begrippen afgebakend en aan elkaar gerelateerd. Ruimtelijke ordening vormt hierbij het hoogste schaalniveau en is het proces waarbij de ruimte planmatig wordt benut en ingericht. Ruimtelijke planning duidt op de ingreep waarbij planologie zorgt voor de wetenschap achter de ingreep. De volgende definities van de drie begrippen, beschreven door Spit en Zoete en aangevuld met Visser [2005], worden in dit verslag gebruikt:

Ruimtelijke ordening: Het zoekproces voor de ruimtelijke inrichting van een veranderende samenleving en het maken van keuzes hoe en waar functies tot hun recht komen, vooral met het oog op lange(re) termijnontwikkeling, inclusief de reflectie daarop.

Ruimtelijke planning: De systematische voorbereiding van beleidsvormende en uitvoerende handelingen die gericht zijn op het bewust interveniëren in de ruimtelijke orde en op het organiseren van deze interventies.

Planologie: De discipline waaruit de ruimtelijke planning haar theorieën, methoden en technieken, maar ook - niet onbelangrijk - haar reflectie put, die gericht is op bezinning over en operationalisatie van de ruimtelijke ordening en planning.

Ruimtelijke ordening heeft als doel de samenleving en de ruimte zo goed mogelijk op elkaar aan te laten sluiten. De centrale gedachte is om alleen die ruimtelijke plannen toe te staan die bijdragen aan de verbetering van de afstemming tussen de samenleving en de ruimte. Handhaving van deze afstemming vindt plaats middels wet- en regelgeving.

Gebiedsontwikkeling, meer dan plannen maken

Planologie is het vakgebied gericht op het bedenken van ruimtelijke plannen. Van der Cammen [2007] beschrijft het takenpakket van een planoloog als volgt; *“We produceren ruimtelijk beleid, veelal neergelegd in een gebiedsvisie of een ruimtelijk plan (...) voor een opdrachtgever. (...) Als het plan klaar is en door de opdrachtgever overgenomen en vastgesteld*

gaan we in principe over tot het maken van een volgend plan.” Deze benaderingswijze voor het operationaliseren van ruimtelijke plannen heeft door de jaren heen veel kritiek te verduren gekregen en wordt tegenwoordig bestempeld als traditioneel. De kritiek is niet onterecht aangezien veel plannen, die normaal gesproken tot uitvoering zou hebben geleid, door de groeiende veeleisendheid steeds vaker in de ijskast belanden. Hierdoor is een zoektocht ontstaan naar nieuwe manieren om ruimtelijke plannen vorm te geven en doorgang te laten vinden. De uitvoering van het beleid is daarbij steeds belangrijker geworden. Gebiedsontwikkeling is hiervan een gevolg en vormt een domein dat voorbij het plan ligt [Van der Cammen, 2007]. Om de toekomstrichting van gebiedsontwikkeling, en uiteindelijk de rol van gebiedsconcepten, te kunnen bepalen volgt een historische schets van de Nederlandse planningsgeschiedenis.

2.2 Historische schets

In deze historische schets wordt aan de hand van een achttal perioden de ontwikkeling die gebiedsontwikkeling in Nederland heeft doorgemaakt, beschreven. De jaartallen komen voornamelijk overeen met verschillende nota's en bakenen verschillende periodes af binnen de ruimtelijke ordening. Door deze stapsgewijze benadering wordt de huidige manier van gebiedsontwikkeling begrijpelijk gemaakt en kan vanuit deze kennis tevens een idee worden gevormd over de toekomstige ontwikkelingen binnen de ruimtelijke ordening in Nederland.

1901 – 1944: Begin ruimtelijke ordening in Nederland

In 1901 doet de eerste vorm van ruimtelijke ordening in Nederland zijn intrede door de komst van de Woningwet. Deze wet is de eerste in een lange reeks waarmee de overheid de ruimtelijke ordening is gaan sturen. De reden hiervoor is de woningnood en de erbarmelijke woonomstandigheden die waren ontstaan aan het begin van de twintigste eeuw [Van der Velden, 2009]. Aanleiding voor de totstandkoming van deze wet is het besef dat het noodzakelijk is de ruimtelijke inrichting te sturen om de omgeving en de samenleving beter op elkaar af te laten stemmen.

1945 – 1959: Huisvesting, het voldoen aan een programmatisch tekort.

Na de Tweede Wereldoorlog staat de ruimtelijke ordening in het teken van de wederopbouw en wordt de bouwopgave gekenmerkt door een groot programmatisch tekort. Gevolg hiervan is een groeiende behoefte aan een planmatige en centrale aanpak van de ruimtelijke ordening. Aan de hand van de wederopbouwwet, ingevoerd in 1950, wordt een antwoord gegeven op de kwantitatieve vraag naar woningen. Vanaf dat moment wordt in een hoog tempo een groot aantal nieuwbouwwijken gebouwd. De focus voor woningbouw ligt in deze tijd op de productiekant, met andere woorden op het voldoen aan de primaire levensbehoefte 'huisvesting'. Kenmerkend voor deze periode is de publieke programmering, planning en investering met als doel om een moderne verzorgingsstaat op te bouwen [Visser, 2005].

1960 – 1975: Toelatingsplanologie, het opstellen van regels en kaders.

In 1960 en 1966 komen de Eerste en Tweede Nota Ruimtelijk Ordening uit. Deze nota's staan in het teken van de gebundelde deconcentratie en zijn bedoeld om de bevolkingsgroei te begeleiden en om ervoor te zorgen dat het landelijk gebied niet zal verstedelijken. Kenmerkend aan de nota's is de insteek die wordt gekenmerkt door toelatingsplanologie, waarvan bestemmingsplannen het bekendste en meest voorkomende voorbeeld zijn.

Toelatingsplanologie: Bij toelatingsplanologie maakt een overheidsinstantie een ruimtelijk plan waarin wordt aangegeven 'wat mag en wat niet mag'. Het gaat uit van de meest gewenste ontwikkeling van het in het plan begrepen gebied. Meestal gebeurt dit door het toekennen van bestemmingen aan gronden. Vervolgens wordt het initiatief aan anderen overgelaten. Dat initiatief bestaat uit het indienen van een aanvraag voor een bouwvergunning. Als die overeenkomstig het plan is, wordt het initiatief toegelaten, anders niet. [IKC RO, 2010]

De top-down benadering staat hierin centraal, waarmee wordt verwezen naar een benadering waarin van bovenaf door de overheid regels worden opgelegd en kaders worden gesteld [Van der Cammen, 2007; Courtens, 2009]. Deze periode kenmerkt zich door het feit dat ruimtelijke ordening in het teken staat van de publieke maakbaarheid van de samenleving, het zogenaamde 'maakbaarheidsdenken' [Van Rooy et.al., 2006].

1976 – 1990: Meer toekomstgericht, minder probleemoplossend.

De Derde Nota Ruimtelijke ordening, opgesteld in 1976, borduurt voort op de gebundelde deconcentratie. Daarnaast wordt een antwoord gezocht op de vraag hoe er moet worden omgegaan met de stijgende welvaart en het groeiende autobezit. Deze nota zoekt voornamelijk naar antwoorden voor toekomstige problemen zoals het forensisme, het heen en weer pendelen van mensen tussen de woon- en werklocatie, met de fileproblematiek als gevolg. Deze periode wordt gekenmerkt door vele autonome woonwijken zonder enige vorm van functiemenging [www.ikcro.nl, 2010].

In 1989 komt de Nota Volkshuisvesting [VROM, 1989] uit. Deze nota zet vooral in op de decentralisatie en verzelfstandiging van beleid naar de gemeenten en woningcorporaties. Hierin stelt het rijk zich nog relatief afstandelijk op tegenover de uitvoerende partijen, zoals gemeenten, woningcorporaties en marktpartijen, maar zoals Van Rooy et.al. [2006] aangeeft start in deze periode de omslag in het 'maakbaarheidsdenken' van publieke maakbaarheid van de samenleving naar meer private maakbaarheid. Tot en met de Derde Nota Ruimtelijke Ordening was het karakter voornamelijk probleemoplossend. De Vierde Nota Ruimtelijke Ordening is de eerste nota die een verwachting schets voor de eenentwintigste eeuw [Courtens, 2009].

1991 – 2003: Meer integraal en interdisciplinair, de burger en kwaliteit centraal.

De vervolgvorm van de Vierde Nota Ruimtelijke Ordening, de Vierde Nota Ruimtelijke Ordening Extra (VINEX), wordt uitgebracht in 1991. Deze variant staat bekend om de vinex-locaties: nieuwe woningbouwlocaties aan de rand van grote steden om de verdere bevolkingsgroei te accommoderen. Verder wordt ingegaan op de economische ontwikkeling en het groeiende aantal maatschappelijke vraagstukken. Zoals Van der Velden [2009] aangeeft, groeide hierdoor langzaam het besef dat ruimtelijke opgaven integraal opgepakt moeten worden, dat gerichte investeringen nodig zijn en dat betrokkenheid en beantwoording van maatschappelijke vraagstukken een interactieve aanpak vereisen. Het gevolg is het besef dat het gebiedsgerichte beleid minder een overheidsgestuurde aanpak behoeft maar een meer integrale en interdisciplinaire aanpak.

In de Nota Mensen, Wensen, Wonen, kortweg Nota Wonen (VROM, 2000), wordt dan ook een meer betrokken opstelling gehanteerd: *"Vanuit zijn specifieke deskundigheid en visie en zijn positie als wet- en regelgever is het rijk één van de partners bij de lokale en regionale uitvoering van het woonbeleid."* Het algehele motto van de Nota Wonen is: 'de burger centraal.' Hiermee wordt ingegaan op de burger die beter geïnformeerd, van meerdere markten thuis, assertiever, mondiger en geëmancipeerder is dan voorheen [Van Rooy et.al, 2006]. De kernthema's zijn:

- meer zeggenschap voor burgers over woning en woonomgeving;
- kansen scheppen voor mensen in kwetsbare posities;
- maatwerk in wonen voor mensen die zorg nodig hebben;
- kwaliteit van wonen in steden vergroten;
- meer ruimte voor 'groene' woonwensen.

De nota beschrijft de verandering die het rijksbeleid doormaakt. De tijd van de kwantitatieve woningnood is grotendeels verdwenen waardoor er meer aandacht kan worden besteed aan kwaliteit. Als gevolg hiervan krijgen de eentonige, monofunctionele Vinex-wijken in korte tijd veel kritiek te verduren door problemen op het gebied van leefbaarheid en veiligheid. Ook in de kantorenmarkt komt de nadruk op kwaliteit te liggen aangezien het aantal verouderde leegstaande kantoorpanden groeit. In die periode ontstaat er kritiek op de aanbodgerichte benaderingswijze en groeit het bewustzijn dat naast functionele eisen ook andere eisen een belangrijke rol spelen bij het vinden van aansluiting bij de gebruiker. Het gevolg is dat het volkshuisvestingbeleid wordt vervangen door een woonbeleid en dat woningbouw steeds meer een marktaangelegenheid wordt [Van Rooy et.al., 2006]. Een belangrijke constatering is dat de kwaliteit van een deel van de Nederlandse woningen en woonmilieus in veel opzichten niet meer voldoen aan de normen. Als reden wordt de

economische groei en de daarmee samenhangende vraag naar meer ruimte en kwaliteit genoemd, evenals de toenemende individualisering en emancipatie [VROM, 2000]. De kwalitatieve opgave wordt deels bepaald door wet- en regelgeving, maar ook vanuit de vraagzijde doordat consumenten mondiger zijn geworden, steeds beter weten wat ze willen en hogere eisen durven te stellen [Van der Velden, 2009]. Het aanbieden van een traditionele woning of een traditioneel kantoorgebouw voldoet niet meer; ze dienen aan te sluiten bij de wensen en behoeften van de gebruiker. Hierdoor vormen kwaliteit en keuzevrijheid de sleutelbegrippen [VROM, 2000; Smeets, 2010].

2004 – 2007: Ontwikkelingsplanologie en gebiedsontwikkeling

In 2004 is de Nota Ruimte met als subtitel 'ruimte voor ontwikkeling' ingesteld [VROM, 2004]. In deze nota wordt een groot aantal beleidstukken van het Rijk over ruimtelijke ordening gebundeld en wordt vooral gericht op sturingsconcepten en het stimuleren van ontwikkelingen. De hoofddoelen van dit beleid zijn [VROM, 2004]:

- het op een duurzame en efficiënte wijze ruimte scheppen voor de verschillende ruimtevrugnende functies,
- het waarborgen en vergroten van de leefbaarheid in Nederland,
- en het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit van stad en platteland, met speciale aandacht voor het scheppen van de juiste condities voor het toepassen van ontwikkelingsplanologie.

Het begrip ruimtelijke kwaliteit wordt steeds verder aangepast. Men wordt zich er steeds meer van bewust dat er hogere eisen worden gesteld aan de afstemming van de ruimte op de samenleving en dat kwaliteit een begrip is dat afhankelijk is van de tijdgeest. Om aan deze hoge eisen te voldoen is meer kennis en professionaliteit nodig. Marktpartijen nemen daarom steeds vaker de overhand en de overheid trekt zich steeds verder terug. De overheid neemt hierbij een meer faciliterende rol op zich. Ze biedt wisselende maatschappelijke coalities de ruimte om ruimtelijke ontwikkelingen te realiseren [Groeneveld, 2009]. Een nieuwe vorm van planologie ontstaat waarin coalities van marktpartijen, belanghebbenden en overheden eendrachtig werken aan gezamenlijke kwaliteitsambities en waarin niet langer de formele planvorming van de overheid centraal staat [Van de Hoef, 2010]. Ruimtelijke ontwikkelingen worden steeds meer gezien als een publiek-privaat-particuliere coproductie [Van Rooy et.al., 2006]. Onder het begrip ontwikkelingsplanologie wordt dan ook het volgende verstaan:

Ontwikkelingsplanologie: Een gezamenlijk proces van complementaire partijen die streven naar verbetering van de ruimtelijke kwaliteit door de uitvoering en financiering van een aantal samenhangende ruimtelijke projecten. De overheid neemt hierbij een faciliterende rol op zich. [VROM, 2004]

Het complementaire karakter van de betrokken partijen vormt het uitgangspunt waarbij er vanuit wordt gegaan dat verschillende partijen elkaar aanvullen en door samen te werken meer ruimtelijke kwaliteit kunnen realiseren. Aan de basis hiervan staat het besef dat het combineren van projecten meer kwaliteit kan opleveren dan de optelsom van de individuele projecten. Door de toegenomen bewegingsruimte voor lagere overheden en private initiatiefnemers ontstaat er een verscheidenheid aan samenwerkingspatronen om ruimtelijke vraagstukken aan te pakken [Van Rooy et.al, 2006].

Introductie van het begrip gebiedsontwikkeling

In de Nota Ruimte [VROM, 2004] wordt naast het begrip ontwikkelingsplanologie het begrip gebiedsontwikkeling geïntroduceerd. Zoals de naam al aangeeft wordt met gebiedsontwikkeling aangegeven dat het gebied centraal komt te staan in plaats van de institutionele grenzen of plannen van beleidsmakers [Boonstra & Brouwer, 2007]. De wens om gebieden integraal te benaderen en meer in samenhang te ontwikkelen ligt hieraan ten grondslag. Peek [2011] beschrijft dat de eerste vormen van gebiedsontwikkeling (gebiedsontwikkeling 1.0) voortborduren op de traditionele top-down benadering. Kenmerkend is dat een integraal plan het uitgangspunt vormt. Dat integrale plan wordt veelal door een grote ontwikkelaar ontwikkeld in de vorm van een uitgewerkt eindbeeld waarin landmarks en iconen zijn verwerkt. Gebiedsontwikkeling is in feite niets meer dan projectontwikkeling op een grotere schaal. De hoeveelheid financiële middelen en de marktwerking vormen geen probleem en de fysieke productie staat centraal. Daarbij wordt nog nauwelijks rekening gehouden met de

toekomstige exploitatie, zie figuur 2.1. De aanpak is voornamelijk gebaseerd op een groeiende markt, veel uitleglocaties, grote voorinvesteringen en lange doorlooptijden.

Opkomst van gebiedsconcepten

In deze periode ontstaat ook een groeiende aandacht voor het vakgebied conceptontwikkeling, waarmee voornamelijk wordt aangegeven dat gebieden beter worden afgestemd op specifieke behoeften van bepaalde gebruikersgroepen en dat verschillende functies worden gecombineerd tot een totaaloplossing. Hierbij staan niet langer de afzonderlijke disciplines centraal maar juist het idee van het totaal. Het gaat niet om een deel van het gebied maar om de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het geheel. *“Het gaat dus over samenhang en synergie – zodat het geheel meer is dan de som der delen. Dit is interdisciplinair gericht, ook wel ‘cross-over’ genoemd en leidt tot een beeld of een begrip – een concept – van waar we heen willen of moeten.”* [AM, 2006] Deze integrale en interdisciplinaire benadering vereist een sterke verandering ten opzicht van de traditionele benaderingswijze waarbij kleinschaligere projecten centraal staan. Conceptontwikkeling wordt in deze fase voornamelijk gezien als een sterk marktgerichte benadering waarbij bepaalde doelgroepen en leefstijlen als ontwerpbasis worden genomen.

2008 – 2009: Stimuleren integrale aanpak

In 2008 is de nieuwe Wet Ruimtelijke Ordening in werking getreden [Buitelaar et.al., 2010]. Deze vervangt de oude Wro uit 1985. De uitgangspunten van deze wet zijn: minder regels, waar mogelijke decentraal en uitvoeringsgericht. De nieuwe Wro vraagt om fundamenteel andere werkwijzen van provincies, waterschappen, gemeenten en regionale samenwerkingsverbanden. Overheden komen in een nieuwe verhouding te staan tot andere overheden, maar ook tot marktpartijen en burgers. De nieuwe Wro is bedoeld om gemeenten een wettelijk kader te bieden om grondexploitatiekosten (voor bijvoorbeeld de openbare ruimte, planontwikkeling en openbare selectieprocedures) te verhalen op de exploitant. Hiervoor is de Grondexploitatiewet in het leven geroepen. De overheid geeft hiermee aan dat gebiedsontwikkeling een gezamenlijk proces is en dat samenwerken wordt gestimuleerd [Buitelaar et.al., 2010]. Men beseft dat de complexiteit van verschillende gebiedsopgaven vereist dat krachten worden gebundeld. De zoektocht naar methoden en technieken om deze krachten te bundelen en het proces vormt te geven, vormt een grote uitdaging.

Na de kredietcrisis doen verschillende ontwikkelingen zich voor waardoor een nieuwe vorm van gebiedsontwikkeling zijn intrede doet. Peek [2011] noemt dit gebiedsontwikkeling 2.0. De traditionele benadering is niet meer mogelijk, omdat grote voorinvesteringen niet meer mogelijk zijn, de aandacht verschoven is naar binnenstedelijke gebieden, de markt is veranderd, er een grote versplintering van het aantal actoren heeft plaatsgevonden en er meer rekening gehouden moet worden met privaat grondbezit [Peek, 2011]. Bij gebiedsontwikkeling wordt het proces steeds belangrijker en komt de nadruk te liggen op het samenwerken. Er wordt veelal gezocht naar een integralere visie waarbij uitwerking steeds plaatsvindt in deelplannen en waarbij er gestart wordt vanuit de huidige exploitatie, zie figuur 2.1.



Figuur 2.1: Gebiedsontwikkeling 1.0, 2.0 en 3.0 uitgezet tegen de processtappen.

Gebiedsontwikkeling 3.0 vormt steeds meer een cyclisch proces.

Bron: Peek, 2011

2010 – heden: Coalitieplanologie en een nieuwe vorm van gebiedsontwikkeling

De afgelopen jaren worden de gevolgen van de diverse trends en ontwikkelingen binnen de ruimtelijke ordening steeds duidelijker zichtbaar. De nadruk is komen te liggen op ruimtelijke ontwikkelingen, die veel directer worden afgeleid van de sociaal-culturele dynamiek in woon-, werk- en leefomgeving. Er gaat steeds meer aandacht uit naar de maatschappelijke wilsvorming en het vormen van coalities tussen betrokken partijen. Na de toelatings- en ontwikkelingsplanologie ontstaat er een nieuwe sturingsfilosofie. Zo stelt Van de Hoef [2010] dat ruimtelijke ontwikkeling is verworden tot 'coalitieplanologie'. De prioriteit ligt bij deze sturingsfilosofie veel nadrukkelijker op de gezamenlijke besluitvorming waarbij politieke zeggenschap wordt gekoppeld aan maatschappelijk investerend vermogen. Het benutten van de bestaande kwaliteiten van gebieden en het benutten van het aanwezige ontwikkelingspotentieel staan hierin centraal. Daarbij wordt zowel rekening gehouden met de huidige als de toekomstige exploitatie en dus de mogelijkheid tot aanpassen aan een steeds veranderende situatie. Peek [2011] stelt dan ook dat gebiedsontwikkeling 3.0 geen duidelijk start- en eindpunt kent. Het houdt niet op na het bedenken en uitvoeren van een aantal in samenhang gerealiseerde projecten, maar vormt een cyclisch proces. Doel van dit proces is een structurele borging van de kwaliteit binnen een gebied, waarbij het niet meer mogelijk is om te sturen middels een uitgewerkt eindbeeld. Van belang is om gebieden flexibeler te benaderen, waardoor verschillende kleinschalige projecten en particuliere initiatieven in de loop van de tijd kunnen plaatsvinden.

Coalitieplanologie: Een vorm van planologie en ruimtelijke besluitvorming, waarin coalities van marktpartijen, bestuurlijke partijen, belanghebbenden, maatschappelijke organisaties, en eindgebruikers samenwerken aan gezamenlijke kwaliteitsambities. De maatschappelijke wilsvorming, de marktmechanismen en de politieke prioriteiten zijn in deze sturingsfilosofie richtinggevend voor de formele besluitvorming, en niet andersom. [Van de Hoef, 2010]

Gebiedsontwikkelingen worden steeds meer gekenmerkt door een zoektocht naar het combineren van, en het creëren van samenhang tussen, middelen en actoren. Om deze stap te kunnen maken worden nieuwe werkmethoden en werkprocessen bedacht, die het uitvoeringstempo versnellen en investerende partijen binden aan een gezamenlijk kwaliteitsbeeld. Daardoor ontstaat een groeiende aandacht voor het maken van gebiedsconcepten waarin een gezamenlijk streefbeeld wordt vastgelegd dat richting geeft aan de ontwikkeling, de partijen enthousiasmeert deel te nemen aan de ontwikkeling en kan worden uitgewerkt in concrete, realiseerbare projecten. Dit onderzoek borduurt voort op deze ontwikkeling door het vakgebied conceptontwikkeling verder uit te diepen.

2.3 Trends en ontwikkelingen

De verandering die de ruimtelijke ordening heeft doorgemaakt is het resultaat van diverse ontwikkelingen en trends. Deze zijn zeer divers en het is dan ook moeilijk om hier grip op te krijgen. Om de toekomstrichting van de ruimtelijke planningspraktijk in Nederland in te kunnen schatten is het belangrijk om de huidige trends en ontwikkelingen, evenals de hieruit voortkomende veranderingsprocessen te begrijpen. Dit is belangrijk omdat ze onder andere aanleiding zijn voor een veranderende behoefte van de gebruiker [Huijbregts, 2010]. Naast de effecten op de ruimtelijke planningspraktijk in het algemeen, is het tijdig traceren en inspelen op trends en ontwikkelingen ook bepalend voor de uiteindelijke slagingskans van projecten [Van Leent, 2009]. Van Leent wijst daarbij nadrukkelijk op de factor tijd en geeft aan dat, vanwege de lange doorlooptijden van gebiedsontwikkelingen, het noodzakelijk is om deze factoren regelmatig te monitoren, zodanig dat tijdig kan worden ingespeeld op veranderingen.

In deze paragraaf worden trends en ontwikkelingen besproken aan de hand van acht omgevingsfactoren: demografie, economie, sociaal-cultureel, techniek, ruimtelijk, ecologie, politiek en artistiek (DESTREPA). Uit de literatuur blijkt dat deze indeling goed bruikbaar is om de veelheid aan omgevingsfactoren samen te vatten [o.a. Huijbregts, 2010; Suurendonk, 2008]. De geschetste veranderingen betreffen de langlopende trends en ontwikkelingen. Relatief kortdurende en meer bijzondere veranderingen, zoals economische schommelingen, zijn minder interessant, aangezien ze meer invloed hebben op het tempo dan de richting van de innovatie [Huijbregts, 2010].

2.3.1 Demografisch

- **Van groei naar krimp:** Op dit moment telt Nederland meer dan 16 miljoen inwoners terwijl Nederland in 1950 nog geen 10 miljoen inwoners had [Huijbregts, 2010]. De ruimtelijke ordening is voornamelijk gericht op productie, voortkomend uit een constante bevolkingsgroei en het programmatische tekort. De bevolkingsgroei is momenteel aan het stagneren, met als gevolg dat een aantal gebieden zelfs te maken krijgt met bevolkingskrimp [Latten, 2010].
- **Ontgroening en vergrijzing:** Naast de bevolkingsomvang zal ook de leeftijdsopbouw in de toekomst veranderen. Het aantal inwoners van 65 jaar en ouder neemt volgens het CBS toe van ongeveer twee miljoen in 2010 tot 4 miljoen in 2040 [Latten, 2010]. Daarnaast wijst Latten op ontgroening, waarmee een daling van het aantal jongeren in de maatschappij wordt bedoeld.
- **Multiculturaliteit:** Niet alleen de leeftijdsopbouw verandert maar ook het aantal culturen in de bevolkingsamenstelling. Huijbregts geeft aan dat sinds 1972 het aantal niet-westerse allochtonen in Nederland is vertienvoudigd en dat deze trend zich ook de komende decennia nog zal doorzetten. Medio deze eeuw vormen niet-westerse allochtonen naar verwachting een zesde van de bevolking. Westerse en niet-westerse allochtonen maken samen dan ongeveer 30 procent uit van het totaal aantal inwoners [Garssen & Van Duin, 2009]. Dit kan veranderingen met zich meebrengen, bijvoorbeeld wat betreft het gebruik van een gebied en de eisen die aan een gebied worden gesteld.
- **Opleiding en inkomen:** De bevolking in Nederland heeft gemiddeld een hoger opleidingsniveau genoten dan vroeger en begint op latere leeftijd met werken. Daarnaast zijn er ook inkomensafhankelijke ontwikkelingen, zoals het groeiende aantal tweeverdieners en het groeiende aantal mensen met onvoldoende aow-afspraken in de toekomst [Latten & Verschuren, 2006]. Hierdoor kunnen andere eisen worden gesteld aan een gebied.
- **Individualisering:** Primos [2007] wijst op bijbehorende trends zoals het later gaan samenwonen en een langere individuele oriëntatie. Door de toegenomen individualisering in de afgelopen jaren bij de huishoudenvorming van jongeren worden in de toekomst groepen die een traditioneler huishoudenvormingspatroon hebben gevolgd, opgevolgd door groepen met een individualistischer patroon.
- **Doelgroepen en leefstijlen:** Er wordt steeds specifiek ingespeeld op de wensen en behoeften van gebruikers. Trendwatchers zoals Motivaction en The Smart Agent Company spelen hierop in door gebruikers in te delen in doelgroepen, leefstijlen of interessegroepen. Hierbij worden eigenschappen als leeftijd, opleidingsniveau, inkomen, interesse of culturele achtergrond samengevoegd als basis voor de vorming van waardeprofielen voor specifieke doelgroepen waarop een gebied of gebouw kan worden afgestemd. In Nederland is dit in opkomst, maar in het buitenland zijn bijzondere gebiedsconcepten als 'health cities', waarin de zorgfunctie centraal staat, of 'lifestyle communities', waar men zich volledig richt op recreatieve levensstijlen met thema's als golf, boten, kerk en natuur, hier voorbeelden van [Drenth, 2006].

2.3.2 Economie

- **Groeiende welvaart:** Door de groeiende welvaart van de Nederlandse bevolking, worden hogere eisen gesteld aan de gebouwde omgeving. In plaats van puur voorzien in de materiële behoeften van eindgebruikers, wordt daarom ook aandacht besteed aan meer emotionele en psychologische behoeften.
- **Mondialisering:** Mondialisering of globalisering staat voor de wereldwijde integratie, veroorzaakt door ontwikkelingen op het gebied van onder andere vervoer en telecommunicatie, waardoor de wereld als steeds kleiner wordt ervaren. Gevolgen hiervan zijn schaalvergroting, een afnemende invloed van de nationale overheid en de verplaatsing van productie naar andere landen met lagere lonen [Huijbregts, 2010].
- **Economische crisis:** De economische crisis heeft grote effecten voor de bouwsector en zeker ook voor de gebiedsontwikkelingspraktijk. Zoals Keur [2011] aangeeft was de rente voor de crisis erg laag en was er veel kapitaal beschikbaar. Deze crisis heeft veel neveneffecten tot gevolg. Zo zijn er sinds 2008 dalingen van vastgoedwaarde waarneembaar en mogen banken minder risicovol financieren, waardoor grote financieringen minder gemakkelijk van de grond komen en ingewikkelde financieringsconstructies worden bedacht [Keur, 2011]. Dit vindt zijn weerslag in de gebiedsontwikkelingspraktijk. Ontwikkelingen komen moeizaam van de grond en vinden kleinschaliger plaats.
- **Marktverzadiging:** In de jaren vijftig en zestig stond de woningbouw in het teken van goedkope snelle productie en

was kwantiteit belangrijker dan kwaliteit. De afzet van deze kwalitatief mindere woningen vormde geen probleem door de grote vraag. Dit heeft kunnen voortduren tot aan de laatste jaren, waarbij de financiële crisis een periode heeft ingeluid waarin de afzet minder vanzelfsprekend is. Marktverzadiging, waarmee wordt aangegeven dat de verhouding tussen vraag en aanbod meer in evenwicht komt, leidt tot toenemende concurrentie en een focus op de langere termijn [Verveen, 2008].

- **Beleveniseconomie:** Pine & Gilmore [2000; 2007] beschrijven in hun theorie over de beleviseconomie, de verschuiving van het aanbieden van achtereenvolgens grondstoffen, producten, diensten en belevissen. Een duidelijke verschuiving vindt daarbij plaats van het puur voorzien in de materialistische behoefte van de eindgebruiker, in het geval van een woning is dat het hebben van een dak boven het hoofd, naar meer psychologische en emotionele behoeften, waarbij meer wordt ingespeeld op de ervaring van en de betekenis voor de gebruiker. Daardoor transformeren woningcorporaties bijvoorbeeld van woningverhuurder, naar aanbieders van woongenot [Dogge, 2003] en verkopen ontwikkelaars niet langer een kasstroom aan een belegger, maar diensten en belevissen aan de gebruikers [Stroink, 2011].

2.3.3 Sociaal-cultureel

- **Mondige en veeleisende consument:** De westerse burger kan door een aaneenschakeling van ontwikkelingen, zoals de groeiende welvaart, steeds kritischer zijn ten opzichte van de mogelijkheden van de omgeving en is dat ook. De consument is veeleisender, mondiger en weet zich daarnaast vaak goed te organiseren. Erkenning van en waardering voor de consument wordt steeds belangrijker. Het inspelen op individuele en specifiekere behoeften wint daardoor aan belang.
- **Groeiende aandacht voor cultuur:** Naast cultuurveranderingen vanwege etnische verschillen in de samenleving (zie paragraaf 2.3.1) wijst Liebrand [2008] op de groeiende aandacht voor cultureel vermaak bij stedelijke ontwikkelingen; *“In de jaren tachtig drong de meerwaarde van cultuur voor stedelijke ontwikkeling langzaam door tot beleidsmakers.”* Liebrand vervolgt met *“... cultuur kan een plek ‘openen’, herdefiniëren, trots en binding creëren en mensen plekken eigen laten maken.”* Cultuur wordt steeds vaker gezien als een waardemaker en identiteitsdrager binnen een gebiedsontwikkeling. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om cultureel erfgoed binnen een gebied, maar ook over het toevoegen van bijvoorbeeld een theater, bibliotheek of bioscoop.

2.3.4 Techniek

- **De informatiemaatschappij:** Computers en vooral ook het internet hebben de samenleving veranderd. Mensen hebben steeds sneller toegang tot kennis en kunnen gemakkelijker communiceren, bijvoorbeeld via ‘social media’. Dit biedt niet alleen kansen voor nieuwe producten, zoals werk op afstand, maar ook voor het gebiedsontwikkelingsproces, bijvoorbeeld door de mogelijkheid om ideeën en meningen te verzamelen via social media [Huijbregts, 2010].
- **Techniek is een gewoon goed geworden:** Steeds vaker hebben mensen thuis betere technische mogelijkheden dan op het werk [Hendricks, 2011]. Dit betekent een omslagpunt in activiteiten als werken en de bijbehorende opgave voor bijvoorbeeld kantorenvastgoed. Waarom zou je immers naar een kantoor gaan als de mogelijkheden voor het uitvoeren van activiteiten daar minder zijn dan thuis?
- **Toepassingsmogelijkheden:** De exponentiële groei van technische mogelijkheden zorgt voor een enorme keuze aan oplossingsmogelijkheden om aan de behoeften van gebruikers te voldoen. Door de jaren heen is de nadruk verschoven van het bedenken van technieken naar het combineren en toepassen van mogelijke oplossingen die hierdoor zijn ontstaan. Steeds intelligentere producten en diensten, zoals domotica, zorg op afstand en gebouwbeheerssystemen, komen hieruit voort. Een verschuiving heeft plaats gevonden van ‘zorgen dat iets mogelijk is’ naar het ‘bedenken van wat de gebruiker wil’ en het hieraan voldoen door binnen de mogelijkheden te zoeken naar oplossingen.

2.3.5 Ruimtelijk

- **Herontwikkeling en transformatie:** De ruimtelijke ordening in Nederland kent een lange historie gekenmerkt door wederopbouw, deconcentratie, verstedelijking en uitleglocaties. Door marktverzadiging heeft een

mentaliteitsverandering plaatsgevonden van kwantitatief produceren naar het vervangen, en dus transformeren of herontwikkelen, van de bestaande voorraad. De grootste opgave is momenteel gericht op de herontwikkeling en transformatie van binnenstedelijke gebieden, met de nadruk op het toevoegen van kwaliteit.

- **Schaalniveau van ruimtelijke planning:** Gebieden vormen onderdelen binnen gebiedsnetwerken, maar vormen ook een netwerk op zich. Zo is een stad op te delen in wijken en buurten, maar maakt het ook deel uit van een groter geheel. Gebiedsoverstijgende samenwerkingsvormen en het ontstaan van grote stedelijke netwerken, zoals Parkstad Limburg, zorgen voor een andere kijk op het ruimtegebruik. Zowel het grensoverschrijdende aspect als de afstemming tussen de verschillende schaalniveaus vormen uitdagingen.
- **Verandering van het ruimtebegrip:** Internet, globalisering en andere ontwikkelingen zorgen voor een verandering van het ruimtebegrip van mensen. Lokaal en mondiaal staan niet meer tegenover elkaar. We leven in een wereld met de lokale supermarkt en twitter, streekproducten en wereldgerechten, de kroeg en facebook, de lokale omroep en Al Jazeera, etc. De betekenis van lokaal en mondiaal is hierdoor veranderd. Daarnaast zijn activiteiten zoals werken, winkelen en recreëren, minder plaatsgebonden en kunnen ze op afstand plaats vinden. Het is daardoor belangrijk om op een creatieve wijze om te gaan met het aanbieden van ervaringen en activiteiten aan de gebruikers door functies te combineren.
- **Identiteit en authenticiteit:** Castells [2000] stelt dat de behoefte aan identificatie door trends als globalisering de fundamentele bron van sociale zingeving is geworden. Gebiedsontwikkelingen starten als reactie op de hiervoor beschreven universaliteit steeds vaker vanuit een zoektocht naar de identiteit van een gebied. Pine & Gilmore [2007] beschrijven daarnaast de groeiende behoefte van consumenten aan authenticiteit. In hoofdstuk 4 wordt hier verder op ingegaan.
- **Ruimteschaarste:** Vanuit de politiek blijkt de groeiende aandacht voor een dreigende ruimteschaarste met als gevolg dat intensief ruimtegebruik wordt gestimuleerd. Voorbeelden hiervan zijn meervoudig ruimtegebruik, ondergronds bouwen en bouwen op water. [Huijbregts, 2010]

2.3.6 Ecologie

- **Duurzaamheid:** De opkomst van de aandacht voor milieuhygiëne begon vanaf 1982 echte vormen aan te nemen door de toevoeging van de letter M van milieu in VROM. De aandacht voor milieuhygiëne is sindsdien exponentieel toegenomen. Aanleiding is de bewustwording van klimaatveranderingen en de eindigheid van natuurlijke bronnen. Dit heeft niet alleen geleid tot wijzigingen in de wet- en regelgeving maar leidt ook tot innovatie. Voorbeelden hiervan zijn de bouw van energieneutrale woningen en zelfs energieneutrale wijken [Nijhoff, 2010].

2.3.7 Politiek-juridisch

- **Meer markt, minder overheid:** De overheid heeft haar regisserende rol deels losgelaten en neemt steeds meer een faciliterende rol op zich. De doelstellingen van publieke en private partijen staan door de verschillende ontwikkelingen niet langer haaks op elkaar, maar smelten steeds meer samen. Daarbij geeft de overheid marktpartijen meer de ruimte om het gebrek aan kennis, expertise en 'knowhow' te kunnen opvangen [De Jong, 2009]. Dit is tevens vanuit financieel oogpunt belangrijk. De klassieke benadering, waarin de overheid planvorming voorbereidt, projectontwikkelaars later aanschuiven, en vaak slechts één of enkele opdrachtgevers betrokken zijn is niet meer van deze tijd. Zo laten de voorbeelden in de brochure 'Oude gebieden, nieuwe functies' [VROM, 2007] zien dat succes door de complexiteit alleen haalbaar is als marktpartijen en overheid in een vroeg stadium van planvorming met elkaar om tafel gaan en elkaar in het proces voortdurend kritisch aanvullen. Een duidelijke ontwikkeling is het groeiende aantal publiekprivate samenwerkingsvormen.
- **Deregulering:** Zoals Huijbregts [2010] aangeeft is deregulering van belang voor een goede marktwerking, maar omdat de overheid daarmee een sturingsmodel uit handen geeft lijkt daar vooralsnog geen sprake van. Het verlangen van de overheid om zeggenschap te houden in publieke taken staat op gespannen voet met de wens van marktpartijen voor minder regels. Er is schijnbaar nog onvoldoende vertrouwen tussen de overheid en marktpartijen.

2.3.8 Artistiek

- **Groeiende aandacht esthetica:** Door de verschuiving van de aandacht van eindgebruikers van functionele naar emotionelere behoeften speelt esthetiek een belangrijker rol. Esthetische kwaliteit vormt een steeds belangrijker onderdeel van ruimtelijke kwaliteit. Niet alleen architectonisch maar ook in stedenbouwkundig opzicht. Typierend is dat bewoners tegenwoordig zelfs kunnen meebeslissen over de kleur van een stoeptegels.
- **Thematisering en symboliek:** Thematisering wordt steeds vaker toegepast om zicht te onderscheiden ten opzichte van concurrenten en om aansluiting te vinden bij specifieke wensen van gebruikers. Het aanbieden van een gecreëerde sfeer en/of beleving vormt hierbij het uitgangspunt [Meier et.al., 2010]. Het realiseren van esthetische kwaliteiten of gebieden met een meer symbolische betekenis, gebeurt steeds vaker met als doel om het voor gebruikers beter mogelijk te maken om zich met een gebied of gebouw te identificeren. Het wordt gezien als een manier om een bepaalde identiteit uit te stralen.

2.3.9 De gevolgen voor de ruimtelijke ordening.

Door marktverzadiging is de aandacht verschoven van een kwantitatieve opgave naar een kwalitatieve opgave. De bijbehorende kwaliteitswensen zijn zoals aangegeven door Schuppen [2011] onuitputtelijk en oneindig, waarbij het voortdurend van belang is om in te spelen op trends en ontwikkelingen. Echter, we hebben tegenwoordig slechts een gering idee van de trends en ontwikkelingen en de mogelijkheden en veranderingen die hierdoor worden veroorzaakt in de toekomst. Hendricks [2011] stelt dan ook dat het vanwege “... de onzekerheid en de ongewisheid van de snelheid,” niet goed mogelijk is om deze trends en ontwikkelingen te extrapoleren. Het is volgens Hendricks daarom niet een kwestie van voorzien of onvoorzien. Belangrijk is dat een steeds veranderende samenleving als uitgangspunt wordt genomen. “*We plannen nu met de rug naar de toekomst en het gezicht naar het verleden.*” [Hendricks, 2011] De kunst is om gebieden zo te ontwikkelen dat, binnen de context van het gebied, sprake is van maximale vrijheid om mee te bewegen met toekomstige trends en ontwikkelingen. Immers, tegenwoordig wordt steeds meer belang gehecht aan de waardeontwikkeling op de lange termijn. Of zoals Stroink [2011] het verwoordt; “*Het gaat niet meer alleen om de eerste gebruiker, maar ook om de 25 gebruikers daarna.*” De nadruk ligt daarbij op flexibiliteit, aanpasbaarheid en continuïteit: zorgen dat het gebied constant in staat is om mee te bewegen met de tijdgeest en blijft functioneren.

2.4 Conclusie

Vanuit de historische schets blijkt dat de Nederlandse planningspraktijk voortdurend aan verandering onderhevig is geweest. De afgelopen jaren zijn deze veranderingen in een stroomversnelling geraakt en valt een aantal belangrijke ontwikkelingen samen, zie figuur 2.2. Daardoor wordt de ruimtelijke ordeningspraktijk gekenmerkt door een nieuwe (en steeds veranderende) realiteit. De ongebreidelde groei in de vastgoedsector is tot stilstand gekomen en ontwikkelingen worden stilgelegd of komen maar moeizaam van de grond. De economische crisis wordt vaak gezien als boosdoener, maar uit de literatuurstudie blijkt dat er sprake is van meer structurele problemen. De ruimtelijke ordening heeft altijd in het teken gestaan van het produceren en het ‘groeidenken’, waarbij met enkele (grote) partijen werd gewerkt aan nieuwe bouwprojecten. Een cultuuromslag naar een modernere benadering is vereist, waarbij niet zozeer het bouwen centraal staat maar het ontwikkelen in de vorm van het op een meer procesmatige manier constant aanpassen van de gebouwde omgeving. Steeds meer aandacht gaat uit naar het realiseren van kwaliteit en de waardeontwikkeling op de langere termijn. Daarbij is het verstandig om gebieden zo te ontwikkelen dat binnen de context van het gebied sprake is van maximale vrijheid om mee te bewegen met toekomstige trends en ontwikkelingen. Sturing door middel van een eindbeeld lijkt daarvoor ongeschikt.

De nieuwe realiteit is ook terug te zien in de verschuiving van de sturingsfilosofieën. Voor het jaar 2000 domineerde de toelatingsplanologie gekenmerkt door de formele planvorming van de overheid. Vervolgens heeft de overheid een meer faciliterende rol op zich genomen en is er meer ruimte ontstaan voor marktpartijen, de ontwikkelingsplanologie. Na 2010 lijkt coalitieplanologie het over te nemen waarbij niet alleen de overheid en marktpartijen een rol spelen, maar nadrukkelijk ook meer aandacht is voor de sociaal-culturele dynamiek in woon-, werk- en leefomgeving en er gestart wordt vanuit een

proces van maatschappelijke wilsvorming. Daarbij gaat steeds meer aandacht uit naar het enthousiasmeren van de partijen en de mensen in een gebied om deel te nemen aan de ontwikkeling.

Hoewel gebiedsontwikkeling de laatste decennia pas een rol is gaan spelen is het vakgebied in korte tijd flink veranderd. De traditionele vorm van gebiedsontwikkeling krijgt momenteel veel kritiek te verduren. Zo zijn bijvoorbeeld grote voorinvesteringen niet meer mogelijk, heeft een grote versplintering van het aantal actoren zich voorgedaan en is men zich steeds meer bewust van de onzekerheden en bijbehorende risico's veroorzaakt door de sneller opvolgende trends en ontwikkelingen. Dit betekent echter zeker niet het einde van het vakgebied gebiedsontwikkeling. Sterker nog gebiedsontwikkeling is meer van belang dan ooit, maar vraagt om een modernere aanpak. Een aanpak waarin gebiedsontwikkeling niet wordt gezien als projectontwikkeling op grotere schaal, maar meer als een consistent groeiproces. Dit uit zich ook in de zoektocht naar nieuwe methoden en technieken om actoren en investeringen te bundelen en het proces vorm te geven. Vakgebieden als marketing, branding en conceptontwikkeling worden daardoor steeds vaker geïntroduceerd in de gebiedsontwikkelingspraktijk. De insteek en toepassing van gebiedsconcepten lijkt echter vaak nog gebaseerd op een projectmatige en traditionelere vorm van gebiedsontwikkeling en biedt daardoor nog onvoldoende houvast om een antwoord te geven op de structurele problemen binnen de ruimtelijke ordening. Dit onderzoek sluit aan bij de huidige zoektocht binnen de ruimtelijke ordening en onderzoekt hoe een gebiedsconcept kan bijdragen aan een modernere vorm van gebiedsontwikkeling.

Overzicht van trends en ontwikkelingen

	1900 ---	1945 -	1960 -	1975 -	1990 -	2005 -	2020
<i>Demografie:</i>		+/-10 miljoen inwoners			+/-16 miljoen inwoners		+/-17 miljoen inwoners
			Groeiend aantal tweeverdieners	Individualisering	Krimp	Ontgroening	Vergrijzing 2 miljoen 65+'ers
				Emancipatie			4 miljoen 65+'ers
<i>Economie:</i>	Kwantitatieve opgave Vraaggestuurd Kortetermijnfocus (Winst als doelstelling) Commoditie	Goedereconomie		Diensteconomie		Kwalitatieve opgave Marktgericht Langetermijnfocus (Winst als uitkomst) Belevisseneconomie	
			Groeiende welvaart	Mondialisering	Schaalvergroting		
	Consument als afnemer		Mondige consument		Branding/Marketing	Klant met keuzevrijheid	Medebepalend voor aanbod
<i>Sociaal-Cultureel:</i>	Mono-cultureel Materiële behoefte (Fysiologische behoefte) Overlevingsmotieven Veiligheid Gelijke benadering Weinig aandacht cultuur-historie	Zekerheid	Erkenning		Multi-cultureel Sociale motieven Respect Doelgroepenbenadering	Segregatie Sociale behoefte (Psychologische behoefte) Groeimotieven Ontplooiing Leefstijlenbenadering	
					Groeiende mobiliteit	Groeiende aandacht cultuur-historie	
<i>Techniek:</i>	Geringe technologische toepassingsmogelijkheden In het teken van ontwikkelen			Exponentiële groei aan mogelijkheden	Opkomst internet	Domotica toepassingen	Uitgebreide technologische toepassingsmogelijkheden In het teken van toepassingen
				Groeiende mobiliteit		Social Media	
<i>Ruimtelijk</i>	Wederopbouw Uitbreiden	Deconcentratie het gebruiken van de ruimte		Verstedelijking	Uitleglocaties het benutten van de ruimte	Binnenstedelijke herontwikkeling Inbreiden/functiemenging	
					Ondergronds bouwen	Bouwen op water	
<i>Ecologie</i>		Ministerie van VRO ('65)	Milieu VROM ('82)	Nat. milieubeleidsplan ('89)	Energieprestatiecoëfficiënt (2006)	Grote rol duurzaamheid/groei bewustzijn	
	Kleine rol duurzaamheid			Aandacht voor groen		Bio-ecologisch bouwen	Energieneutraal
<i>Politiek-juridisch</i>	Wederopbouwwet Volkshuisvesting Overheidsgestuurd/regisseur	1e Nota RO	2e Nota RO	3e Nota RO	4e Nota RO	VINEX Nota Wonen Nota Ruimte Woonbeleid Faciliterende rol	Nieuwe WRO
		Toelatingsplanologie				Ontwikkelingsplanologie Gebiedsontwikkeling	Coalitieplanologie Deregulering
<i>Artistiek</i>	Weinig aandacht esthetica			esthetica als onderdeel van ruimtelijke kwaliteit		Thematisering Sfeer	Symbolische betekenis Beleving

Figuur 2.2: Overzicht van trends en ontwikkelingen

GEBIEDSONTWIKKELING IN EEN NIEUW PERSPECTIEF

Literatuuronderzoek - Hoofdstuk 3



“Gebiedsontwikkeling verkeert in woelig water, mede als gevolg van de veranderende opgaven voor de ruimtelijke ordening. ... Als we niet oppassen, dan kan de Nederlandse ruimtelijke ordening zich in de toekomst niet meer zelf bedruipen.”

Van der Krabben, 2011

“Naarmate steeds machtigere enkelvoudige krachten het auteurschap in de stad claimen rest er steeds minder ruimte om de gedeelde identiteit en creativiteit van het collectief uit te drukken.”

Florian, 2004



3. GEBIEDSONTWIKKELING IN EEN NIEUW PERSPECTIEF

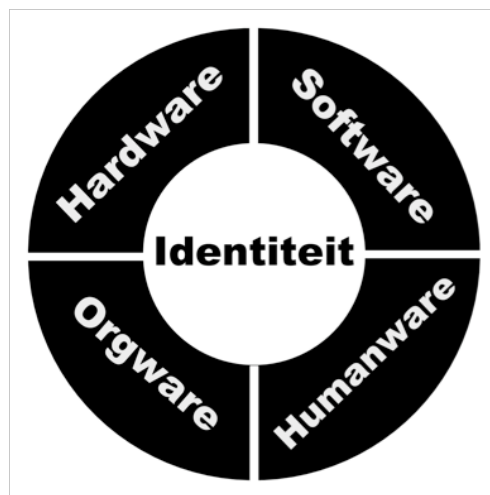
In dit hoofdstuk wordt specifiek naar het vakgebied gebiedsontwikkeling en worden de trends en ontwikkelingen uit het vorige hoofdstuk vertaald naar concrete voorwaarden voor een modernere benaderingswijze. Dit is van groot belang, want zoals Van der Krabben [2011] aangeeft verkeert gebiedsontwikkeling momenteel in 'woelig water' door de veranderende opgaven voor de ruimtelijke ordening en is er dringend behoefte aan nieuwe inzichten. Voordat een nieuwe benaderingswijze van gebiedsontwikkeling kan worden geïntroduceerd is het belangrijk om te begrijpen waaruit een gebied bestaat en hoe een gebied functioneert. Om dit te verduidelijken wordt in paragraaf 3.1 een gebied beschreven als een systeem en worden vier bouwstenen geïntroduceerd. Paragraaf 3.2 borduurt voort op het vorige hoofdstuk en maakt een duidelijk onderscheid tussen de vakgebieden projectontwikkeling en gebiedsontwikkeling. Vervolgens wordt in paragraaf 3.3 uitgelegd dat het traditionele proces onvoldoende houvast biedt en worden de uitgangspunten voor een modernere benaderingswijze geformuleerd. Paragraaf 3.4 gaat daarna in op de toegevoegde waarde van een gebiedsconcept. Tot slot worden de belangrijkste bevindingen in paragraaf 3.5 samengevat.

3.1 Een gebied als systeem

In de literatuur zien we dat op verschillende manieren naar gebieden wordt gekeken. Een eenduidige beschrijving van wat een gebied is en inhoudt ontbreekt. Bij de beschrijving van gebieden worden verschillende eigenschappen genoemd [Suurendonk, 2008]. Zo blijkt ook uit het onderzoek van Suurendonk [2008], waarin uit interviews naar voren is gekomen dat de definities van deze eigenschappen in de praktijk nogal variëren. *“Men spreekt vaak over de driedeling fysiek/ruimtelijk, economisch en sociaal. Echter heeft men een slecht inzicht betreffende de indicatoren/subsystemen die onder deze concepten vallen.”* Naast de onduidelijkheid over de inhoud van de begrippen fysiek/ruimtelijk, economisch en sociaal, komt deze driedeling voort uit de traditionele benadering van gebiedsontwikkelingen waarin gebieden op een meer materialistische en utilitaire manier worden bekeken. Een gebied wordt echter niet alleen gekenmerkt door de functionele en fysieke aspecten maar door de samenhang van verschillende aspecten die constant aan verandering onderhevig zijn. Met andere woorden, een gebied is meer dan een verzameling kantoren, woningen en andere functies, het is een meerlagig complex netwerk van mensen, verhalen, vormen en functies [Berkhout, 2008]. Denk bijvoorbeeld aan een steeds veranderende bevolkingssamenstelling, gebeurtenissen en activiteiten die plaatsvinden en een verandering in aangeboden functies, zoals scholen of winkels. Gebieden zijn daardoor dynamisch, bewegen mee met de tijd en functioneren meer als een systeem. De traditionele driedeling biedt voor de huidige opgave, waarbij het gaat om kwaliteit en onderscheidendheid onvoldoende houvast. Daardoor is er behoefte gebleken aan een andere indeling [Suurendonk, 2008] en wordt een gebied in dit onderzoek gezien als een systeem met bepaalde eigenschappen die steeds veranderen.

De introductie van vier bouwstenen

In dit verslag is ervoor gekozen het systeem te beschrijven aan de hand van de vier bouwstenen: hardware, software, orgware en humanware. In de literatuur zien we dat deze begrippen steeds vaker voorkomen, maar ook hier worden de begrippen niet op een eenduidige manier gebruikt. Dit komt vaak doordat de begrippen worden gerelateerd aan het proces of de eigen organisatie [Eygenraam & Van Katwijk, 2005; Sievers, Boogaard & Ligtvoet, 2009; Sievers & Van der Nagel, 2010] of omdat bepaalde begrippen worden weggelaten [o.a. Harms, 2010]. Echter, door de begrippen op een eenduidige manier te beschrijven, als eigenschappen van het gebied bieden ze een goede houvast. De vier bouwstenen worden in dit onderzoek gezien als de eigenschappen van het gebied, waarin door middel van projecten ingrepen of aanpassingen kunnen worden gedaan. In bijlage A is een kort onderzoek naar de eigenschappen terug te vinden. De invulling van de begrippen in Van Laarhoven & Snijders [2010]



Figuur 3.1: Een gebied bestaat uit de vier bouwstenen: hardware, orgware, humanware en software

biedt daarvoor een goed houvast. Vanwege het groeiende belang van de gebruiker wordt het begrip humanware hieraan toegevoegd. Dit begrip verwijst naar de mensen in het gebied. De vier begrippen zullen kort worden toegelicht. Dit is cruciaal om te voorkomen dat ze worden gezien als containerbegrippen die weinig houvast bieden.

Een gebied is een systeem dat beschreven kan worden aan de hand van de volgende vier bouwstenen: hardware (de fysieke eigenschappen van het gebied), software (de niet-fysieke eigenschappen van het gebied), orgware (de organisatie binnen het gebied) en humanware (de mensen en netwerken die van het gebied gebruik maken). Deze begrippen horen bij elkaar, versterken elkaar en vullen elkaar aan.

3.1.1 Hardware: 'de fysieke eigenschappen van het gebied'

Onder hardware vallen de puur fysieke elementen van het gebied. Uit de literatuur kunnen we de volgende hoofdelementen onderscheiden: geografische ligging, bebouwing, inrichting en infrastructuur [o.a. Van Laarhoven & Snijders, 2010]. De hoofdelementen vormen samen het decor waarbinnen het leven zich afspeelt. Belangrijke eigenschappen van het decor zijn de staat van onderhoud, de functies die worden ondergebracht en de uitstraling naar buiten, bijvoorbeeld door de architectuur en stedenbouwkundige opzet.

3.1.2 Software: 'de niet-fysieke eigenschappen van het gebied'

Onder de software van het gebied vallen de niet-fysieke eigenschappen van een gebied. Software is een verzamelnaam voor eigenschappen die het gebied wel in zich heeft maar die niet fysiek aanwezig zijn. Hieronder vallen bijvoorbeeld de historie, verhalen, tradities, activiteiten, evenementen, gebeurtenissen en helden. Een voorbeeld van een stad waarbij software een belangrijke rol speelt is Kerkrade, die de naam 'Kerkrade Klankstad' te danken heeft aan haar vele (traditionele) muziek-evenementen gerelateerd aan de mijnenhistorie.

3.1.3 Orgware: 'de organisatie binnen het gebied'

Onder orgware wordt de organisatie en het aanwezige ontwikkelingspotentieel binnen het gebied verstaan. Het gaat bijvoorbeeld om de aanwezige organisaties, instituten, ondernemers en diensten die ontwikkelingen in het gebied initiëren en faciliteren. Hieronder vallen onder andere zoals aangegeven door Suurendonk [2008] en aangevuld met Van Laarhoven & Snijders [2010]:

- Sociale Diensten (o.a. de organisatie achter activiteiten en evenementen, communicatiestromen, onderwijs, zorg, hulpverlening, verenigingsleven, sociale controle)
- Economische Diensten (o.a. het onderwijs, bedrijven, de arbeidsmarkt, winkeliers- en ondernemersverenigingen)
- Leefbaarheidsdiensten (o.a. schoonmaak, onderhoud/beheer/nutsbedrijven)

Een voorbeeld van hoe kan worden omgegaan met de orgware in een gebied op kleinere schaal staat in het document Rotterdam Vakmanstad [Oosterling et.al., 2008]. Hierin wordt een Brede School niet gezien als een fysiek gebouw, oftewel hardware, maar als een virtuele eenheid die de over de wijk of buurt verspreide partners samenbrengt en zo de organisatie binnen het gebied verbetert. De orgware in het gebied is hier mede bepalend voor en wordt gefaciliteerd door de hardware. Een voorbeeld van een gebied waarbij orgware een belangrijke rol speelt is de High Tech Campus in Eindhoven, waar meer dan 90 bedrijven en instituties elkaar hebben gevonden en gezamenlijk de identiteit van het gebied versterken, zie kader A.

3.1.4 Humanware: 'de mensen in het gebied'

Onder humanware worden de mensen in het gebied verstaan, zoals bewoners en bezoekers. Hieruit kunnen gegevens worden afgeleid zoals de bevolkingssamenstelling, het opleidingsniveau en het gemiddelde inkomen. De samenstelling van gebruikers in het gebied brengt een unieke sociale, economische en maatschappelijke situatie met zich mee waardoor het leven in het gebied wordt beïnvloed en wat het gebied uniek maakt.

3.1.5 Een samengesteld systeem

Gezamenlijk bepalen de bouwstenen de identiteit van een gebied. Ze horen dus bij elkaar, versterken elkaar en vullen

elkaar aan. Een bepaalde identiteit kan bijvoorbeeld aanwezig zijn of worden gecreëerd door bepaalde gebouwen en de stedenbouwkundige opzet (hardware), door te verwijzen naar de historie van een gebied en bepaalde evenementen in het gebied (software), door verschillende verenigingen en gevestigde bedrijven (orgware) en door de mensen die in het gebied wonen en leven (humanware). In de ideaalste situatie versterken de hardware, software, orgware en humanware elkaar, waardoor het systeem een geheel vormt dat zich steeds door kan ontwikkelen, zie het voorbeeld in kader A. De samenhang tussen de vier bouwstenen zorgt voor een identiteit waardoor het gebied uniek en onderscheidend is. Het is wel belangrijk om rekening te houden met het feit dat de bouwstenen allen een eigen dynamiek hebben. Zo verandert de hardware van een gebied over het algemeen minder snel dan de humanware.

3.1.6 Externe invloeden op het systeem

Elk gebied kan worden beschouwd als een systeem op zich (intern), maar maakt ook onderdeel uit van een grotere context (extern). Een gebied is immers een onderdeel van een netwerk van (verschillende) gebieden [Castells, 2000]. De context waarbinnen een gebied functioneert vormt een belangrijke externe factor die van invloed is op de interne samenstelling. Dit onderzoek richt zich op binnenstedelijke gebieden. Het Balanced City Model [Concire, 2011] verklaart het functioneren van een stad of regio aan de hand van drie pijlers: bereikbaarheid, leefbaarheid en economie. Volgens dit model is het voor het functioneren van gebieden belangrijk dat deze drie pijlers in balans zijn. Zo kan een daling van de werkgelegenheid in de regio zorgen voor woningleegstand, dat gevolgd wordt door een afname van de leefbaarheid. In dit verslag wordt niet verder op deze externe invloeden ingegaan. Wel vormt het een extra argument om rekening te houden met de flexibiliteit en aanpasbaarheid van gebieden in de toekomst.

Kader A: High Tech Campus Eindhoven

De High Tech Campus in Eindhoven is een gebied waarin de hardware, software, orgware en humanware met elkaar samenhangen, elkaar versterken en constant vernieuwen. Op de campus vinden bedrijven met dezelfde drive elkaar: Ze creëren waarde voor mensen en ontwikkelen innovatieve oplossingen die het leven van mensen gezonder, aangenamer, makkelijker en interessanter maken. In het gebied is goed nagedacht over de orgware; een schoonmaakdienst, afvaldienst, bewaking, tuinbeheer, catering, onderzoeksfaciliteiten en de technische infrastructuur maken deel uit van het gebied. De mensen die in het gebied actief zijn, variëren van studenten, kenniswerkers tot professoren [humanware]. De stedenbouwkundige opzet van het park met 'The Strip' als hart van de Campus waardoor samenwerken en interactie wordt gestimuleerd en de geografische ligging met de nabijheid van Aken en Leuven, waardoor een sterke Europese positie in o.a. Life Science is ontstaan, laten zien dat de hardware ook bijdraagt aan het concept. Kortom, de vier bouwstenen dragen gezamenlijk bij aan het verkondigen van het concept, waardoor dit gebied erg succesvol is en een sterke identiteit en aantrekkingskracht heeft.

3.2 Van projectontwikkeling naar gebiedsontwikkeling

In hoofdstuk twee is naar voren gekomen dat een verschuiving heeft plaatsgevonden van projectontwikkeling naar gebiedsontwikkeling. Echter, gebiedsontwikkeling wordt nog vaak gezien als een meer projectmatige ingreep met een gesloten proces, gericht op de creatie van een gebied als eindproduct. In deze paragraaf worden project- en gebiedsontwikkeling daarom kort belicht en wordt duidelijk gemaakt dat het twee verschillende vakgebieden zijn die elkaar aanvullen. Door een moderne definitie aan beide vakgebieden mee te geven, zal duidelijk worden dat het verstandig is om gebieden op een andere manier te benaderen. Daarbij worden gebieden gezien als systemen die door projecten steeds worden aangepast.

3.2.1 Projectontwikkeling

Een project wordt gekenmerkt door het feit dat het als doel heeft om een vooraf overeengekomen eindresultaat te realiseren binnen een afgebakende tijdsperiode, waarbij na het realiseren van het eindresultaat een einde is gekomen aan

de specifieke inspanning. Het heeft een duidelijke afbakening en begrenzing. Volgens Peek [2011] is projectontwikkeling dan ook succesvol wanneer het project is ontwikkeld binnen een vastgestelde tijd en een vastgesteld budget en voldoet aan het programma van eisen. De kerncompetentie van projectontwikkeling is het beheersen van een project middels projectmanagement. *“Projectmanagement houdt de toepassing in van kennis, vaardigheden, tools en technieken op projectactiviteiten met als doel de behoeften en verwachtingen van de belanghebbenden te realiseren of te overtreffen.”* [Pleijte et.al., 2006] Een project kan daarom worden gezien als een op zichzelf staande aanpassing in een gebied met als doel om aan een bepaalde markt vraag te voldoen. Een probleem bij dergelijke aanpassingen is dat partijen zich vaak niet verantwoordelijk voelen voor wat de aanpassing betekent voor de mensen in het gebied [Dusseldorp, 2008].

Projectontwikkeling is een projectmatige en op zichzelf staande aanpassing in een gebied, met als doel het behalen van een concreet vooraf overeengekomen resultaat om een (op dat moment geldende of verwachte) markt vraag te vervullen.

3.2.2 Gebiedsontwikkeling

De begrippen projectontwikkeling en gebiedsontwikkeling worden vaak door elkaar gebruikt. Dit is logisch aangezien gebiedsontwikkeling vaak nog gezien wordt als projectontwikkeling op een grotere schaal. Echter bij projecten gaat het om een afgebakende opgave en bij gebiedsontwikkeling om het combineren van projecten en het creëren van samenhang daartussen. Juist het creëren van samenhang tussen projecten wordt steeds belangrijker, omdat gebiedsontwikkelingen worden gekenmerkt door meer organische en kleinschaligere projecten. Peek [2011] stelt dan ook dat gebiedsontwikkeling eigenlijk ‘de mal’ is van projectontwikkeling: *“Het gaat om het creëren van een kader van randvoorwaarden voor individuele gebouwontwikkelingen en andere projecten, zodat een integraal gebied kan ontstaan.”*

Inhoudelijk is gebiedsontwikkeling gericht op het creëren van samenhang tussen verschillende projecten met als doel dat projecten elkaar aanvullen en versterken. Echter, aangezien gebiedsontwikkeling steeds meer een cyclisch proces is gaat het niet alleen om het ontstaan van het gebied, maar ook om het voortbestaan van het gebied. Het gaat om het verduurzamen van de waardeontwikkeling in een gebied. Daarbij is het juist van belang dat een gebied in staat is zich constant aan te passen en te vernieuwen. Gebiedsontwikkeling is volgens Peek [2011] daarom succesvol wanneer een blijvende overeenstemming is ontstaan over de randvoorwaarden waarbinnen projecten kunnen worden ontwikkeld.

Projectmatige gebiedsontwikkeling -> Procesmatige gebiedsontwikkeling

Gebiedsontwikkeling vereist een meer procesmatige aanpak. Bij procesmanagement gaat het volgens Pleijte et.al. [2006] om de vraag welke veranderingen bij participerende partijen noodzakelijk zijn om een vraagstuk op te lossen. Hierbij staat in eerste instantie niet de inhoud centraal, maar de manier waarop iets gedaan moet worden. De grootste opgave ligt daarbij in de startfase van het proces. Kernbegrippen bij een dergelijke aanpak zijn onder andere: motiveren, draagvlak, samenwerking, netwerk, consensus, commitment, toestemming, gedogen, context, besluitvorming, randvoorwaarden/condities en doelzoekend [Dusseldorp, 2008; Peek, 2011].

Een gebiedsconcept kan het proces zowel inhoudelijk als procesmatig ondersteunen doordat een gebiedsconcept samenhang kan aanbrengen tussen verschillende projecten en tevens een uitgangspunt kan vormen voor samenwerking.

Gebiedsontwikkeling is een procesmatige ingreep in een gebied, waarbij het creëren van samenhang tussen verschillende projecten in een gebied die elkaar aanvullen en versterken centraal staat door het formuleren van randvoorwaarden, met als doel de verduurzaming van de waardeontwikkeling in het gebied.

3.3 Van gesloten planproces naar een open organisch ontwikkelingsproces

Het gebiedsontwikkelingsproces verloopt traditioneel gezien in een viertal hoofdstappen. Het begint met een initiatiefase, gevolgd door een planvorming of haalbaarheidsfase, vervolgens een realisatiefase en tot slot een exploitatie- of beheersfase,

zie kader B. In de literatuur over gebiedsontwikkeling wordt vaak aangegeven dat de traditionele aanpak onvoldoende houvast biedt en dat een andere benaderingswijze vereist is [Reinders, 2004; AM, 2006; Nota Wonen, 2000; Van Leent, 2009]. Ook in de praktijk is een groeiende kritiek waarneembaar op de traditionele benaderingswijze, die voornamelijk gericht is op grondaankoop en opstalontwikkeling [Habiforum, 2004]. De huidige problematiek blijkt ook uit een praktijk schets van Wienhoven [2010], zie kader C.

Kader B: Het traditionele proces



Initiatiefase: Tijdens de initiatiefase wordt een visie en ambitie voor een gebied geformuleerd en dient de gebiedsontwikkeling in kaart gebracht te worden [Wolting, 2006] De visie en ambitie geven richting aan de verdere ontwikkeling. Zoals Courtens [2009] aangeeft is dit een belangrijke fase aangezien beslissingen die in deze fase worden genomen van invloed zijn op de verdere ontwikkeling van een gebied en het eindresultaat van de gehele ontwikkeling.

Planvormingfase: Tijdens de planvorming wordt het in de initiatiefase opgestelde plan tot in detail uitgewerkt en doorgerekend. Deze fase bestaat volgens Wolting [2006] uit drie deelfasen, namelijk de definitie, het ontwerp en de voorbereiding. In deze fase wordt het plan van globaal tot specifiek uitgewerkt. Zoals Courtens [2009] aangeeft vinden gedurende deze fasen iteraties plaats die leiden tot beslismomenten en een basis vormen voor partijen om wel of geen samenwerking aan te gaan.

Realisatiefase: In de realisatiefase wordt overgegaan tot de realisatie van de ontwikkeling. In deze fasen moeten de gestelde ambities worden bewaakt en waar nodig worden bijgesteld [Van der Velden, 2009]. Het is niet ongebruikelijk dat een gebiedsontwikkeling in deze fase wordt opgedeeld in deelprojecten [Courtens, 2009]. Hier hangen zowel voor- als nadelen aan. Voordelen zijn het afstemmen van het aanbod op de markt, de beheersbaarheid van het ontwikkelproces, flexibiliteit en aanpasbaarheid van het plan en de beheersbaarheid van risico's [Van Swam, 2008; Courtens, 2009]. Een groot nadeel is dat als een project stil komt te liggen of door omstandigheden niet gerealiseerd kan worden een verrommeld beeld ontstaat, doordat deelprojecten vaak niet meer goed op elkaar aansluiten.

Exploitatiefase: Na de realisatie breekt een fase aan waarin het project daadwerkelijk in gebruik wordt genomen. Dit is ook de fase waarin gebruikers het gebied beoordelen. De beheerfase is een belangrijke fase, omdat na het bedenken en realiseren van het plan, de gebruikers medeverantwoordelijk zijn voor de manier waarop het gebied zich doorontwikkelt.

In deze paragraaf wordt beargumenteerd waarom het traditionele proces onvoldoende houvast biedt bij de hedendaagse gebiedsontwikkelingspraktijk en worden de uitgangspunten geformuleerd voor een modernere procesmatige en organische benadering van gebiedsontwikkeling. Dit onderzoek is gestart met een aantal inleidende interviews. In deze interviews is vanuit verschillende perspectieven naar de problematiek binnen gebiedsontwikkeling en naar de waarde van gebiedsconcepten gekeken;

- Herman Sol - Directeur/Planeconoom bij Bureau Ruimtewerk - december 2010,
- Geert-Jan Wienhoven - Wethouder van de Gemeente Mook en Middelaar - december 2010,
- Joop van der Leeuw - Directeur Dura Vermeer Bouw Rotterdam - januari 2011.

De genoemde waarden die in deze interviews naar voren zijn gekomen, zijn in deze paragraaf terug te vinden in de oranje vakken en dragen bij aan de input voor een moderne benaderingswijze.

Kader C: Interview met Geert-Jan Wienhoven - Het Hart van Mook

Wienhoven licht tijdens het interview toe dat er voor de samenwerking met Concire (zie paragraaf 1.5) er al een centrumplan voor Mook gemaakt was. Dit plan was van voor de crisis en bevatte veel woningen en voorzieningen. Een bibliotheek, sporthal en gemeentehuis maakten onder andere deel uit van het plan. Wienhoven licht toe dat het plan geheel in het teken stond van het 'groeidenken'; *"Het plan was veel te groot en ambitieus en paste niet echt bij Mook. Als eraan begonnen zou worden was het maar de vraag hoe de realisatie zou zijn verlopen. Er was onzekerheid over de volle realisatie en de kans was groot dat niet het gehele plan gerealiseerd zou worden. Het ambitieniveau lag veel te hoog. Het plan bevatte te weinig een goede visie en draaide voornamelijk om een gemeentehuis. Daardoor was er ook veel weerstand vanuit de burgers. Onder andere de bebouwing werd te hoog bevonden."* Wienhoven vervolgt door aan te geven dat de gemeente Mook bij zijn intrede veel achterstallig onderhoud kende. Er lagen geen toekomstplannen voor de regio en het ontbrak aan een helder toekomstrichting. Kortom, er lag geen goede basis voor een gebiedsvisie, een structuurvisie en het bestemmingsplan. Zo geeft Wienhoven aan dat; *"... vrijwel elk initiatief wordt toegestaan, omdat het past in het bestemmingsplan."* Een gebiedsconcept was volgens Wienhoven nodig om het geheel vanaf een hoger niveau te kunnen indelen en om plannen te kunnen maken die daadwerkelijk bij de gemeente Mook en haar inwoners passen. Door verschillende partijen mee te laten denken, bijvoorbeeld over waar het 'hart van Mook' ligt, kon een visie worden opgesteld die bij Mook past. Daarnaast werd draagvlak verkregen en enthousiasme opgewekt in plaats van de weerstand die werd opgeroepen door het vorige centrumplan. Het gebiedsconcept dat in samenwerking met Concire is opgesteld, geeft nu een heldere toekomstrichting aan, maakt een stapsgewijze benadering mogelijk, kan vertaald worden naar concrete projecten en biedt ruimte om in te spelen op toekomstige ontwikkelingen.

3.3.1 Een grootschalig project -> Meerdere kleinschalige projecten

Het traditionele proces gaat uit van een projectmatige benadering, waarbij de ontwikkeling van een gebied als een groot project wordt gezien. Het wordt gekenmerkt door een duidelijke afbakening en begrenzing van een begin- en eindpunt. Echter, door een gebrek aan financiële middelen is het minder goed mogelijk om een gebied te ontwikkelen als een groot project. De bijkomende risico's zijn veelal te groot, waardoor de noodzaak is ontstaan om meer uit handen te geven. Tegenwoordig gaat het om meerdere kleinschalige projecten die in de loop van de tijd plaatsvinden. De traditionele fasen zijn daardoor wel goed hanteerbaar om het proces behorende bij individuele, of een kleine bundeling van samengestelde projecten te beschrijven. Echter, zoals aangegeven in figuur 3.2 wordt gebiedsontwikkeling in dit onderzoek gezien als het proces waarbij de ontwikkeling van een gebied plaatsvindt op een meer organische wijze, door meerdere kleinschalige projecten die in de tijd plaatsvinden.

- Richting geven aan en randvoorwaarden formuleren voor kleinschalige en meer organische projecten [Wienhoven].
- Voorkomen van verrommeling door willekeurige projecten die elkaar onvoldoende versterken of zelfs afbreuk doen aan het gebied [Wienhoven].

3.3.2 Vastomlijnd proces -> Open planproces

Het planproces is verschoven van een vastomlijnd proces met een beperkt aantal partijen naar een open planproces met ruimte voor vele kleine en grote partijen [Habiforum, 2004]. Daarin is het is juist belangrijk dat mensen en organisaties constant gemotiveerd worden om op een productieve en creatieve wijze een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een gebied. Het is daarom verstandig om zo vroeg mogelijk op een interactieve manier mensen en organisaties bewust te betrekken bij, te enthousiasmeren voor en te committeren aan de ontwikkeling, zodat ze zich herkennen in de visie om vervolgens in een gezamenlijk proces de randvoorwaarden te formuleren waarbinnen projecten gedurende de tijd kunnen plaatsvinden. Een traditionele, projectmatige en vrij eenzijdige benadering is niet meer van deze tijd, omdat hieraan vaak een eigen visie en ambitie ten grondslag liggen in plaats van een visie die past bij het collectief [Berkhout, 2008]. Peek [2011] stelt dan ook dat het eigenlijk niet meer gaat om gebiedsontwikkeling maar om de gebiedsexploitatie. Ontwikkelkracht komt volgens Peek [2010] niet meer uit *"... het verstandshuwelijk tussen de gemeente en een of meerdere*

van de bekende grote ontwikkelaars.“ Deze kracht dient veeleer op een organische wijze uit het gebied zelf te komen, bijvoorbeeld door nevenschikte (financiële) stromen te koppelen aan het vastgoed. Het is juist belangrijk om de onderliggende waardeketens vorm te geven. Gebiedsontwikkeling gaat meer om het begrijpen en vervolgens accommoderen van een sociaaleconomisch netwerk. Dit houdt in dat gebiedsontwikkeling moet starten vanuit een open proces waarin (toekomstige) gebruikers een belangrijke rol spelen. De vele actoren, met elk hun eigen inbreng, moeten op een heldere manier betrokken worden in het planvormingsproces [Boonstra & Brouwer, 2007].

- In een vroeg stadium zoeken naar verbindingen/samenwerkingsverbanden tussen partijen, waardoor gekomen kan worden tot strategische allianties [Van der Leeuw, Sol].
- De gebiedsontwikkeling als een keten benaderen, waarbij het belangrijk is dat de partijen gezamenlijk opgeteld een product kunnen realiseren [Van der Leeuw].
- Combineren van creativiteit en kennis [Hendricks].
- Communicatie tussen betrokken partijen op gang brengen [van der Leeuw].
- Inventarisatie van wensen, de investeringsbereidheid, ambitieniveaus en visies [Van der Leeuw, Sol].
- Het vroegtijdig veiligstellen van bouwvolumes door positie te verkrijgen in een gebied [Van der Leeuw].

3.3.3 'Blauwdrukdenken' -> Organische groei

In dit onderzoek wordt een gebied gezien als een dynamisch systeem, dat constant aan veranderingen onderhevig is. Gebiedsontwikkeling houdt dan ook niet op na de realisatie van een aantal projecten, maar vormt een voortdurend proces. Het doel van gebiedsontwikkeling is immers juist om de waardeontwikkeling in het gebied te verduurzamen. Dit systeem moet om waardevol te blijven mee kunnen bewegen met de tijdsgeest, zich constant vernieuwen en kunnen inspelen op trends en ontwikkelingen. Gebiedsontwikkeling kan dan ook worden gezien als het faciliteren van een (consistent) groeiproces. Zie ook het voorbeeld in kader D.

Kader D: De Binckhorst, Den Haag

“De Binckhorst wordt niet schoongeveegd en ruimtelijk en programmatisch opnieuw ingevuld. Geen tabula rasa, maar een langzame transformatie die past bij het gebied. De ontwikkelingen zijn niet gebaseerd op een vastomlijnd plan, maar bewegen zich richting een stip op de horizon die gezamenlijk is vastgesteld.” [Kenniscentrum, 2011]

Dit vereist een modernere benadering, waarbij het niet langer zinvol is om in de planvormingfase het in de initiatieffase opgestelde plan tot in detail uit te werken en door te rekenen. Vanwege het cyclische karakter is het juist van belang dat ontwikkelingen op een flexibelere en meer organische manier tot stand komen, waarbij het mogelijk blijft om het plan steeds aan te passen aan de mogelijkheden en de kansen en behoeften die zich in een steeds veranderende en onvoorspelbare markt voordoen. Het is daarom niet verstandig om op een projectmatige manier te sturen door enkel een uitgewerkt eindbeeld. Het is veel meer van belang om een richting aan te geven waarbinnen organische groei van het gebied mogelijk is. Gebiedsontwikkeling overstijgt dan ook het projectniveau, omdat het gaat om de vraag: Hoe kunnen we ervoor zorgen dat het gebied blijft functioneren? Flexibiliteit en continuïteit vormen daarbij de sleutelbegrippen. Daarbij is het belangrijk om te denken in tijdschalen, zodat langetermijndoelstellingen kunnen worden verbonden aan kortetermijnacties [Boonstra & Brouwer, 2007].

- Gezamenlijk beschouwen van trends en ontwikkelingen en de betekenis op langere termijn [Wienhoven].
- Een concept kan bijdragen aan een toekomstgerichte benadering, doordat het leidend kan optreden en kortetermijnprojecten kan verbinden aan langetermijndoelstellingen [Wienhoven].
- Geen vastomlijnd plan (fysiek), maar een flexibel en voorstelbaar toekomstbeeld [Van der Leeuw].
- Vroegtijdig nadenken over de toekomstige exploitatie [Sol].
- Denken vanuit grotere spin-off-effecten in plaats van winst op de korte termijn [Van der Leeuw].
- Gebiedsontwikkeling in beweging houden door aan de grote lijn vast te houden, het zogenaamde regisseren van het gebied [Van der Leeuw].

3.3.4 Geen 'tabula rasa' -> Ontwikkelen vanuit de bestaande exploitatie

Door de verschuiving van de aandacht naar binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen, worden ontwikkelingen steeds vaker gestart vanuit een bestaande exploitatie. Het gaat om gebieden die al ontwikkeld zijn, reeds bestaan, al een leven hebben, reeds vele waarden herbergen en daardoor meer functioneren als een systeem waarin aanpassingen worden gedaan.

Daarbij is het juist van belang om aansluiting te vinden bij de bestaande situatie door gebruik te maken van de aanwezige waarden en kwaliteiten. Zeker omdat door een afname aan financiële middelen het minder gebruikelijk is om gebieden in zijn geheel aan te passen. Zo geeft Van Schuppen [2011] aan dat gebieden nog maar zelden 'van kleur verschieten'. Steeds vaker wordt gezocht naar mogelijkheden om gebieden op een geleidelijke manier te transformeren door steeds aan te sluiten bij de huidige situatie en de op dat moment heersende opvattingen en behoeften.

Voor binnenstedelijke gebieden betekent dit onder andere dat het belangrijk is om het aanwezige ontwikkelingspotentieel van een gebied te benutten en op een lijn te zetten. Beasley [In Grant, 2009] noemt gebiedsontwikkeling dan ook: *"... de worsteling om de krachtige rijkdom, talent en energie van een gebied te benutten om het economische en sociale leven in het gebied te optimaliseren."* In lijn met deze definitie noemt Hendricks [2011] dat de hedendaagse gebiedsontwikkeling wordt gekenmerkt door *"... het manifesteren en vervolgens organiseren van vrijkomende energie."* Tegenwoordig gaat steeds meer aandacht uit naar het benutten van deze 'vrijkomende energie' onder de bewoners en ondernemers in het gebied.

Het is dan ook niet verstandig om in de initiatieffase te beginnen met een traditionele visie, waarbij begonnen wordt met het vaststellen van een programma en een fysiekruimtelijke (stedenbouwkundige) uitwerking. Belangrijk is om aan te sluiten bij de bestaande situatie, door eerst te achterhalen welke kwaliteiten en welk ontwikkelingspotentieel een gebied te bieden heeft, om deze vervolgens te benutten en hierop voort te borduren.

- Benutten van bestaande (onderscheidende) waarden en kwaliteiten [Wienhoven].
- Visievorming van binnenuit, vanuit het aanwezige ontwikkelingspotentieel [Wienhoven, Van der Leeuw].
- Ontdekken wat leeft onder de bevolking en hetgeen leeft onder de bevolking verwoorden in visies, ambities en kernwaarden [Wienhoven].
- Het manifesteren en op een lijn zetten van het ontwikkelingspotentieel in het gebied [Wienhoven].

3.3.5 Top-down planning -> Balans tussen top-down en bottom-up

De traditionele benadering gaat uit van een sterk top-down gerichte benadering, bestaande uit een samenwerking van publieke en private partijen [Pool, 2010]. Echter, uit onder andere de leerpunten van het project de Binckhorst blijkt dat een PPS-constructie niet altijd even geschikt is voor grootschalige transformatieprojecten. *"Het programma leek vooral gebaseerd op wensdenken en het rondrekenen van de exploitatie. Naar de werkelijke vraag van programma en de kansen vanuit het gebied zelf was onvoldoende onderzoek gedaan."* [Kenniscentrum, 2011] De onzekerheid over de exacte invulling en de fasering waren te groot en het tijdsfad om investeringen terug te verdienen waren te lang. Ook Boonstra & Brouwer [2007] stellen dat de traditionele top-down benadering niet langer werkt: *"Top-down benaderingen lijken in de stedelijke vernieuwing (bijvoorbeeld financiële) problemen af te wentelen naar lagere schaalniveaus, waardoor het proces na jaren alsnog vastloopt."*

In de vakliteratuur en in de praktijk wordt steeds vaker gepleit voor een bottom-up benadering [o.a. SBR, 2006] waarin eigenaren en gebruikers zelf een groot deel van de ontwikkeling initiëren en uitvoeren. Boonstra & Brouwer [2007] geven echter aan dat een eenzijdige bottom-up benadering vaak juist lijkt te leiden tot een versnippering van projecten en verrommeling van doelstellingen. Het is daarom belangrijk ervoor te zorgen dat de top-down en bottom-up benadering meer met elkaar in balans zijn. Belangen, invloeden en eigendommen zijn immers verbonden aan verschillende schaalniveaus. Boonstra & Brouwer [2007] concluderen daarom dat: *"... wanneer plannen op verschillende schaalniveaus tegelijk worden opgesteld, met veel onderlinge communicatie tussen de actoren, dit voor de stedelijke vernieuwing een enorme slag in kwaliteit, draagvlak, samenwerking en financiële haalbaarheid betekent."* Het is dus belangrijk om niet alleen aan te sluiten bij de wensen van de huidige en toekomstige gebruikers, maar ook om het gebied in een vroeg stadium vanuit verschillende schaalniveaus te benaderen.

Voor marktpartijen en gemeente betekent dit dat ze een meer faciliterende rol toebedeeld krijgen en dat er meer ruimte komt voor inspraak vanuit de gebruikers. Dit vereist een cultuuromslag waarbij ontwikkelingen meer op basis van gelijkwaardigheid tussen publiek, private en particuliere partijen tot stand worden gebracht.

- Samenbrengen en op een lijn zetten van actoren en middelen [Van der Leeuw].
- Een beweging in gang zetten [Wienhoven, Van der Leeuw].
- Het creëren van draagvlak en het opwekken van enthousiasme [Wienhoven].
- Benutten van het bestaande en toekomstig ontwikkelingspotentieel [Van der Leeuw].
- Ambities op een lijn zetten [Wienhoven].
- Loketfunctie/verzamelplek voor (burger)initiatieven [Wienhoven].
- Verandering van de planningscultuur [Van der Leeuw].

3.3.6 Kwantitatieve opgave -> kwalitatieve opgave

In het onderzoek 'De prijs van de plek' [Visser & Van Dam, 2006] wordt gewezen op de huidige gespannen woningmarkt waarbij in toenemende mate waarde wordt gehecht aan de woonomgeving. In het onderzoek is naar voren gekomen dat de kwaliteit van de omgeving voor meer dan de helft de prijs van de woning bepaald. De huidige binnenstedelijke en kwalitatieve opgave daagt partijen uit om onderscheidende gebieden te ontwikkelen, waardoor gebruikers (mensen en organisaties) zich aangetrokken en verbonden voelen met het gebied. Alleen het voldoen aan functionele behoeften van gebruikers blijkt niet meer voldoende. Het wordt steeds belangrijker om ook in de emotionele en psychologische behoeften van gebruikers te voorzien [o.a. Langenhuizen, 2010]. Schuppen [2011] noemt de bijbehorende kwaliteitswensen onuitputtelijk en oneindig, waarbij het voortdurend van belang is om in te spelen op trends en ontwikkelingen. Daarom stelt Van der Cammen [2007] dat ruimtelijke kwaliteit een bewegend doel is. Er worden steeds hogere eisen gesteld.

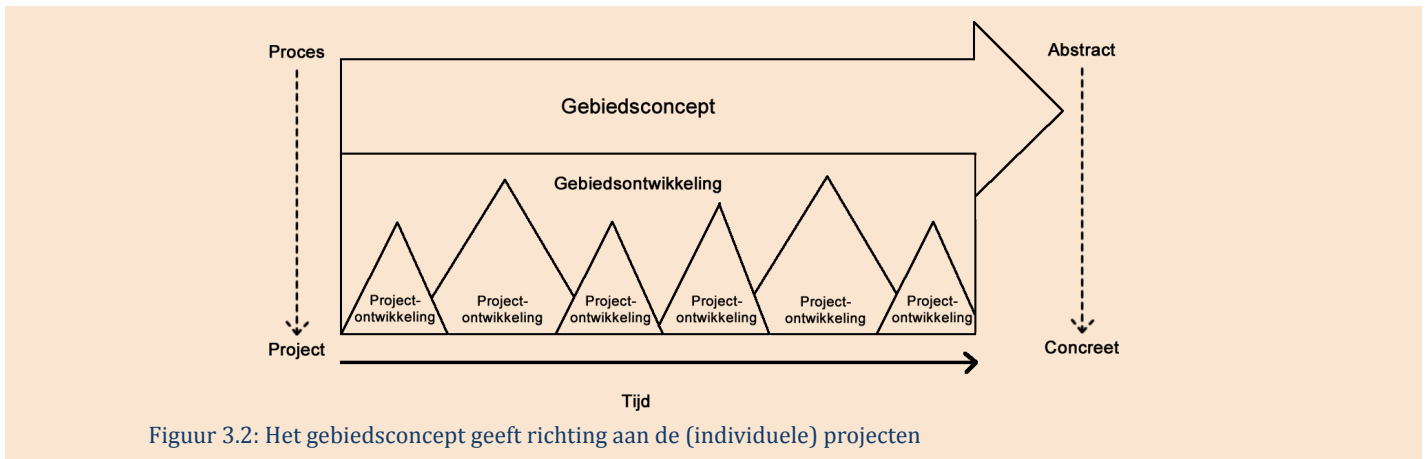
De eenzijdige traditionele benadering is volgens Florian [2004] een van de redenen waarom mensen steeds vaker klagen over de toenemende anonimiteit; *“Naarmate steeds machtigere enkelvoudige krachten het auteurschap in de stad claimen rest er steeds minder ruimte om de gedeelde identiteit en creativiteit van het collectief uit te drukken.”* Kwaliteit komt volgens Florian juist tot stand door ruimte te bieden aan creativiteit en innovatie. Daarom moet eigenlijk gestart worden met het vinden en vaststellen van de onderscheidende identiteit van een gebied, om vervolgens van binnenuit een visie te vormen, die daardoor per definitie oorspronkelijk, onderscheidend, authentiek, verrassend en betekenisvol is [Florian, 2004]. Een traditionele benadering waarbij gestart wordt vanuit een programma en een eenzijdige stedenbouwkundige visie is daarom niet meer van deze tijd. Niet het 'wat' en 'hoe' hoort in eerste instantie centraal te staan maar het 'waarom'. Een vraag die door de betrokken partijen gezamenlijk moet worden beantwoord.

- Voortdurend inspelen op trends en ontwikkelingen [Wienhoven].
- De kwalitatieve opgave vereist een gebiedsgerichte benadering [Wienhoven].
- Ontdekken wat leeft onder de bevolking en ontwikkelen vanuit de authentieke identiteit, ofwel 'de ziel' en waarden van de plek [Wienhoven].
- Het benoemen en bespreekbaar maken van niet-kwantificeerbare waarden [Sol].
- Ruimte bieden aan creatieve en innovatieve oplossingen [Wienhoven].
- Ontwikkelen van een kwalitatief hoogstaand en onderscheidend gebied [Wienhoven].

3.4 Het belang van gebiedsconcepten

Duidelijk is geworden dat gebiedsontwikkeling een plan vereist voor het gebied voordat de (kleinschalige) plannen van de projecten worden gevormd. Een plan dat vanuit een hoger abstractieniveau richting geeft aan toekomstige ontwikkelingen en de samenwerking kan ondersteunen. Een gebiedsconcept kan hieraan bijdragen door zowel het gebiedsontwikkelingsproces te ondersteunen, als de kwaliteit van het gebied te waarborgen. Daarbij is het met name

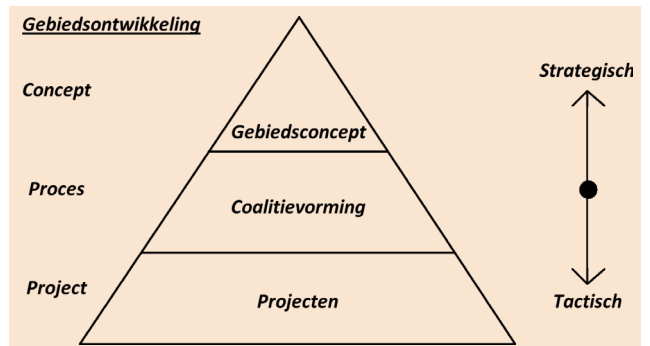
belangrijk om richting te geven aan toekomstige ontwikkelingen door de randvoorwaarden te formuleren waarbinnen ontwikkelingen mogelijk zijn, zie figuur 3.2.



Figuur 3.2: Het gebiedsconcept geeft richting aan de (individuele) projecten

Een gebiedsconcept is door de groeiende behoefte aan kwaliteit en de versplintering van actoren en middelen noodzakelijker dan ooit, maar zal abstractere vorm gegeven moeten worden. Het nog relatief jonge vakgebied conceptontwikkeling, dat vaak juist uitgaat van uitgewerkte en op een bepaald type eindgebruiker gerichte plannen, is dus al aan verandering toe. Het zal veel meer de vorm krijgen van een visie over een lange termijn, dat afhankelijk van de tijdgeest vertaald kan worden naar actuele projecten. Het gebiedsconcept vormt een bronpunt dat zorgt voor

samenhang, waaronder verschillende mensen en partijen worden samengebracht en waaronder een breed scala aan projecten kan vallen, zie figuur 3.3. Een gebiedsconcept zal een verbinding moeten leggen tussen het tactische denken, de kortetermijnacties, en het strategische denken, de langetermijnvisie. Daarom is het belangrijk dat het concept inhoud heeft en meer is dan een communicatieve spreuk of marketingleus. Het gaat niet alleen om de externe profilering maar juist om de interne samenhang. Oftewel, de samenstelling van de interne eigenschappen van het systeem: 'The proof of the pudding is in the eating.' Zo beschrijft Mommaas [2010] dat de grootste uitdaging momenteel is om een plan, concept, verhaal of gedachtegoed te ontwikkelen dat productief kan worden verbonden met en voeding kan geven aan latent aanwezig ontwikkelingspotentieel en daadwerkelijk een beweging in gang kan zetten, zodat het concept als vliegwiel kan dienen voor creatieve oplossingen (projecten) aangestuurd door een langetermijnvisie (gebiedsgericht).



Figuur 3.3: Het gebiedsconcept verbindt strategie met tactiek.

Tactische doelstellingen zijn beweeglijk, ongericht, projectmatig en hebben betrekking op het alledaagse gebruik. Kenmerken van een tactische benadering zijn artistiekheid, creativiteit en alledaagsheid. Strategische doelstellingen geven een duidelijke richting, zijn toekomstgericht en begeleiden een proces. [De Certeau, 1984]

Een cultuuromslag is vereist

Dit vereist echter wel een cultuuromslag waarbij afscheid wordt genomen van het productiegerichte denken en het denken in grote projecten. Dit is veelal nog niet het geval, want hoewel er een onmiskenbare verandering plaatsvindt, zien we toch dat het 'groeidenken' blijft overheersen. Zo signaleren Franzen & De Zeeuw [2009] de neiging om nu maar vooral grote gedetailleerde plannen te maken die dan gelijk kunnen worden ingevuld wanneer de zware tijden voorbij zijn. Echter, binnen de ruimtelijke ordening speelt veel meer dan alleen de crisis. "Het geschetste beeld van 'het is crisis en daarom gaat het slecht' leidt wellicht zelfs tot ontkenning van meer structurele problemen: de ontwikkelingsluchtbellen en -luchtkastelen die het laatste decennium zijn gecreëerd in tijden van overvloedige middelen, overambities, overoptimisme en een sterk geloof in het 'nieuwe economie'-vertrouwen van 'altijd groei' dat begin deze eeuw zijn intrede deed." [Janssen-Jansen, 2010] De verzadiging van de markt verdwijnt immers niet als de economie

weer aantrekt. Daarnaast is de tijd dat project- en gebiedsontwikkeling vanzelfsprekend rendeert voorbij. Rekenmodellen die uitgaan van puur de aan gebiedsontwikkeling gekoppelde financiële stromen zullen plaats moeten maken voor rekenmodellen die ook kijken naar bijvoorbeeld sociaal rendement. Gebiedsontwikkeling kan een wijk aantrekkelijker, veiliger en leefbaarder maken, waardoor woningen, winkels en kantoren in waarde stijgen. Zo geeft Sol [2011] aan dat de traditionele kosten-batenanalyse niet uitgaat van deze waardevermeerdering: *“De meerwaarde is vaak moeilijk te verhalen en te kwantificeren.”* In een gebiedsconcept kunnen deze waarden wel nadrukkelijk benoemd worden als argument om een bepaalde commitment af te dwingen en de investeringsbereidheid van partijen te verhogen.

3.5 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de voorwaarden en uitgangspunten voor een moderne vorm van gebiedsontwikkeling naar voren gekomen. De basis hiervoor is gelegd door een gebied niet te zien als een (eind)product maar als een dynamisch systeem dat beschreven kan worden aan de hand van vier bouwstenen met elk een eigen ontwikkelingsdynamiek: hardware, software, orgware en humanware. Deze begrippen horen bij elkaar, versterken elkaar, vullen elkaar aan en zorgen ervoor dat het gebied een bepaalde identiteit heeft. Door gebieden te zien als systemen wordt duidelijk dat gebiedsontwikkeling een andere benadering vereist dan de ontwikkeling van projecten. Dit terwijl gebiedsontwikkeling vaak nog wordt gezien als projectontwikkeling op een grotere schaal. Om tot een modernere benadering te komen is het van belang een duidelijk onderscheid te maken tussen de twee vakgebieden projectontwikkeling en gebiedsontwikkeling. Hierbij vormt projectontwikkeling het vakgebied dat als doel heeft te komen tot een op zichzelf staande, afgebakende, projectmatige aanpassing in het gebied (lees: systeem), door de realisatie van een project. Gebiedsontwikkeling vormt daarentegen meer een procesmatige ingreep met als doel het creëren van samenhang tussen deze verschillende projecten, zodat deze elkaar aanvullen en versterken. Bij gebiedsontwikkeling staat dus niet de creatie van een (eind)product centraal, maar staat de waardeontwikkeling van het gebied op de langere termijn centraal. Een aantal belangrijke verschuivingen doet zich voor waaruit blijkt dat gebiedsontwikkeling een meer open, organisch ontwikkelingsproces vereist:

- | | | |
|----------------------------|----|---|
| • Een grootschalig project | -> | Meerdere kleinschalige projecten |
| • Vastomlijnd proces | -> | Open planproces |
| • ‘Blauwdrukdenken’ | -> | Organische groei |
| • Geen ‘tabula rasa’ | -> | Ontwikkelen vanuit de bestaande exploitatie |
| • Top-down planning | -> | Balans tussen top-down en bottom-up |
| • Kwantitatieve opgave | -> | kwalitatieve opgave |

Uit deze verschuivingen komt naar voren dat gebiedsontwikkeling een plan vereist voor het gebied voordat de plannen van de projecten worden gevormd. Een plan dat vanuit een hoger abstractieniveau richting kan geven aan kleinschaligere en meer organische ontwikkelingen en de samenwerking kan ondersteunen. Een gebiedsconcept kan hieraan bijdragen door zowel het gebiedsontwikkelingsproces te ondersteunen als door de kwaliteit van het gebied te waarborgen. Belangrijk is wel dat een gebiedsconcept meer inhoud heeft dan een communicatieve spreuk of marketingleus en daadwerkelijk in staat is om een beweging in gang te zetten. Belangrijk is dat het gebiedsconcept daadwerkelijk in staat is om strategische langetermijndoelstellingen te verbinden aan tactische kortetermijnacties, waardoor een meer adaptieve stap-voor-stapbenadering mogelijk is. Op die manier kan het gebiedsconcept de basis vormen voor de continuïteit van de ontwikkeling van een gebied.

EEN CULTUUROMSLAG IN HET MARKTDENKEN

Literatuuronderzoek - Hoofdstuk 4



"It's about a fairly deep and continuous level of engagement with citizens, going beyond even the direct issues of material consumption to a lot more spiritual issues and other social issues and other things which really make up the totality of people's experience."

Grant, 2009

"Het probleem is dat ontwerpers en ontwikkelaars op basis van dezelfde 'homogene' markt en min of meer dezelfde 'ontwerptraditie' onvermijdelijk tot dezelfde (meest adequate) oplossingen zullen komen."

Florian, 2002



4. EEN CULTUUROMSLAG IN HET MARKTDENKEN

Dit hoofdstuk slaat een brug tussen het vorige hoofdstuk waarin de huidige gebiedsontwikkelingspraktijk aan bod is gekomen en het volgende hoofdstuk waarin het vakgebied conceptontwikkeling nader wordt belicht, door te laten zien dat de gebiedsontwikkelingspraktijk te maken heeft met een cultuuromslag in het marktdenken. Deze cultuuromslag heeft zich in andere sectoren al voorgedaan. Daarom wordt in dit hoofdstuk uitgeweken naar theorieën van buiten de gebiedsontwikkelingspraktijk. In paragraaf 4.1 wordt allereerst ingegaan op de hiërarchie van de menselijke behoeften. Inzicht in deze behoeften is belangrijk voor het begrip achter de cultuuromslag in het marktdenken en voor de vorming van een theorie voor een modernere vorm van gebiedsontwikkeling. Duidelijk zal worden dat consumenten steeds minder belang hechten aan de functionele en fysieke kwaliteiten van een gebied maar dat het in toenemende mate van belang is om gebieden te ontwikkelen met een bepaalde identiteit. Paragraaf 4.2 gaat aansluitend op deze behoefteverandering dieper in op de begrippen identiteit en authenticiteit en wijst daarbij op een verschuiving in het denken over identiteit. Daarbij spelen niet uitsluitende de fysieke eigenschappen een rol, maar komt de aandacht steeds meer te liggen op een mentaal waarneembare vorm van identiteit. Paragraaf 4.3 beschrijft vervolgens dat binnen de gebiedsontwikkelingspraktijk niet zozeer een vraaggerichtere houding gewenst, maar dat zelfexpressie steeds belangrijker wordt. Daarmee wordt gewezen op het groeiende belang van het tot uitdrukking brengen van de lokale identiteit. In paragraaf 4.4 wordt vervolgens uitgelegd dat de identiteit van een gebied een goede basis kan vormen voor de ontwikkeling van een gebied doordat een beschrijving van deze identiteit kan dienen als procesinstrument, als sturingsinstrument en als marketingsinstrument. Paragraaf 4.5 gaat vervolgens dieper in op de huidige binnenstedelijke opgave binnen de ruimtelijke ordeningspraktijk en de zoektocht naar een moderne manier van gebiedsontwikkeling op basis van identiteit. In paragraaf 4.6 worden de bevindingen samengevat.

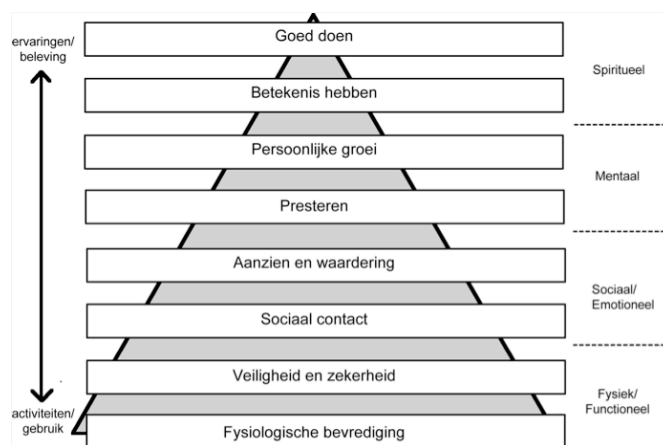
4.1 De hiërarchie van de menselijke behoeften

De verschuivingen binnen het vakgebied gebiedsontwikkeling volgen een vergelijkbaar patroon als die van de hiërarchie van menselijke behoeften. Een van de bekendste theorieën over de hiërarchie van menselijke behoeften is afkomstig van gedragswetenschapper Maslow [1964]. Deze theorie stelt dat een aantal niveaus kan worden onderscheiden, van de meer fundamentele basisbehoeften tot de hogere spirituele behoeften. Deze behoeften zijn vervolgens uiteengezet in een piramide, waarbij de bovenliggende behoefte gaat overheersen als aan de onderliggende behoefte is voldaan. De piramide in figuur 4.1 laat de verschillende behoeften zien. Tot ongeveer 1975 stond de ruimtelijke ordening in het teken van het voorzien van de functionele of materialistische behoeften.

Vervolgens zien we dat gebieden zich steeds minder goed kunnen onderscheiden door te voorzien in de basisbehoeften waardoor de aandacht is verschoven naar meer sociale, emotionele en mentale behoeften [Langenhuizen, 2010; Verhage 2004]. De functionaliteit van een woning is niet voldoende om mensen daadwerkelijk aan een plek te binden. Daardoor is het steeds belangrijker geworden om in de hoger liggende behoeften te voorzien.

4.1.1 Een veranderend waardebegrip

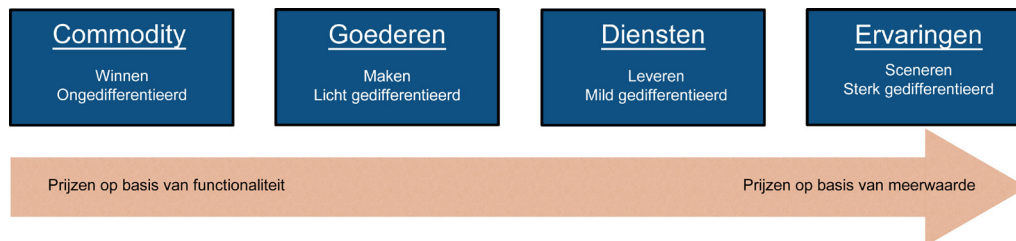
De huidige cultuuromslag wordt veroorzaakt door een verandering van het waardebegrip van mensen. Dit hangt volgens Pine & Gilmore [2007] samen met het feit dat de economie is geëvolueerd van een agrarische economie, via een industriële en een diensteneconomie, naar een beleveniseconomie, zie figuur 4.2. Daardoor worden aan goederen en diensten hogere eisen gesteld door de consument. Ze willen gedenkwaardige belevenissen. Producten en diensten zijn daarbij slechts middelen. Ook binnen de gebiedsontwikkelingspraktijk is deze verschuiving merkbaar. De vraag is dan ook hoe gebieden



Figuur 4.1: De hiërarchie van de menselijke behoeften

Bron: Eigen bewerking naar Maslow [1964] en Morel [2010]

kunnen worden ontwikkeld waarmee mensen en organisaties een persoonlijkere en intiemere binding aangaan. Dit lukt niet langer simpelweg door een aantal woningen te bouwen en aan te bieden. Het is de kunst om gebruikers aan te trekken door een bepaalde ervaring aan te bieden, die het gebied een betekenis voor een gebruiker geeft. *“It’s about a fairly deep and continuous level of engagement with citizens, going beyond even the direct issues of material consumption to a lot more spiritual issues and other social issues and other things which really make up the totality of people’s experience.”* [Grant, 2009] In de vastgoedwereld is dit onlangs ook doorgedrongen. Zo zien we als gevolg van de marktverzadiging en de toenemende concurrentie, bijvoorbeeld gethematiseerde woonwijken [Meier et.al., 2010].



Figuur 4.2: Transformatie binnen de economie

Bron: Eigen bewerking naar Pine & Gilmore, 2007

4.1.2 Groeiende vraag naar identiteit en authenticiteit

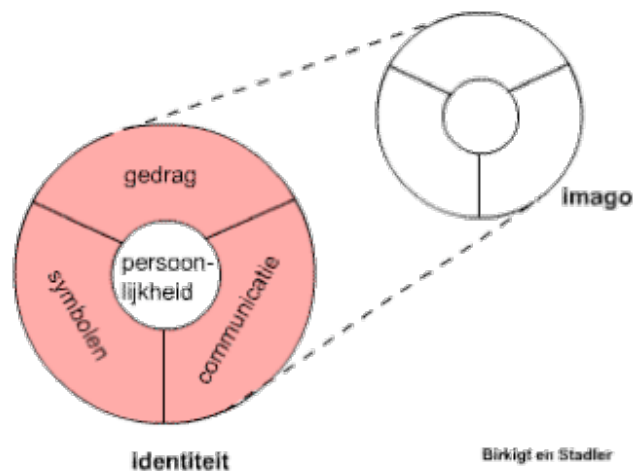
Vanuit de literatuur blijkt dat mensen en organisaties steeds vaker gebieden zoeken met een identiteit die hun eigen identiteit versterkt en waarmee ze zich kunnen onderscheiden van de rest. Identiteit is immers de allereerste bron van betekenis en van ervaring [Van der Velden, 2009]. Beasley [2009] stelt dan ook dat mensen een gebied willen met een omgeving die uniek is en een eigen identiteit heeft, ze willen de ‘geest van de plek’ voelen. Smeets [2010] geeft daarbij aan dat mensen en organisaties geassocieerd wensen te worden met de identiteit van een gebied en wijst als gevolg van deze ontwikkeling op het belang van de herwaardering van de lokale identiteit. Dit betekent niet per se dat geësthetiseerde woonwijken of gethematiseerde gebieden ontworpen moeten worden. Pas als men een bepaalde bevrediging voelt op het emotionele niveau, wordt men zich bewust van het spirituele of existentiële niveau [Morel, 2010]. Mensen zoeken gebieden die in spirituele behoeften kunnen voorzien en daardoor een bepaalde betekenis hebben. Deze behoeften worden juist bevredigd doordat het gebied een bepaalde identiteit heeft [Morel, 2010; Nijs & Peters, 2009]. Daarbij komt dat mensen de wereld steeds meer zien in termen van echt en namaak, oftewel van authentiek en bedacht. Pine & Gilmore [2007] stellen dan ook dat niet zozeer de geplande of verzonden belevenissen waardevol zijn. Ze zien juist authenticiteit als de primaire bron van concurrentievoordeel. Vanuit de marketingliteratuur blijkt dat het realiseren van betrokkenheid, identiteit en authenticiteit erg succesvol kan zijn [Nijs & Peters, 2009].

4.2 Een verschuiving in het denken over identiteit

Identiteit is een begrip dat in relatie tot gebieden op uiteenlopende wijzen wordt gedefinieerd. Zo stelt Florian [2004] dat identiteit soms wordt beschreven als de reputatie in termen van noemenswaardigheden en aandachtswaarde. Daarbij spelen voornamelijk de fysieke kwaliteiten en aangeboden functies een rol waardoor men een gebied herkent. Anderen verwijzen naar een zachtere of mentaal waarneembare vorm van identiteit in de vorm van een persoonlijkheid, de cultuur, de gedeelde waarden, het karakter en de chemie. Daarbij spelen fysieke kwaliteiten ook een rol, *“... maar niet primair vanwege de waardering die dit buiten de stad oplevert.”* [Florian, 2004] Van Grinten [2004] beschrijft dat de definitie van identiteit afhangt van de zienswijze op identiteit die men prefereert en hanteert in relatie tot een organisatie drie soorten van identiteit: de gewenste identiteit, de werkelijke identiteit en de fysieke identiteit. De gewenste identiteit wordt ook wel de ideale identiteit genoemd en omvat het droombeeld van het management van de organisatie. De werkelijke identiteit is hetgeen de medewerkers kenmerkend vinden voor de organisatie. De fysieke identiteit kan gezien worden als de zelfpresentatie van de organisatie, door bijvoorbeeld communicatie-uitingen. Tuil [2010] stelt als gevolg hiervan dat identiteit aan de ene kant in beginsel kan worden gezien als een vast gegeven, iets wat is, onveranderlijk en standvastig is. Daarentegen wordt identiteit ook vaak gezien als iets dynamisch, iets dat zich constant ontwikkelt onder invloed van zijn omgeving.

4.2.1 Identiteit en imago

Birkigt en Stadler [1986] hebben in een model de wisselwerking tussen identiteit en imago weergegeven, zie figuur 4.3. Het model beschrijft de identiteit van een organisatie aan de hand van vier dimensies. De eerste dimensie vormt de kern en bestaat uit de persoonlijkheid. Dit kan volgens Tuil [2010] gezien worden als de onveranderlijke kern en vormt een vast gegeven. Vervolgens bevinden zich daar drie (dynamischere) dimensies omheen waarmee deze persoonlijkheid zich presenteert. Hieronder vallen symboliek; de beelden die worden gebruikt om de identiteit te onderstrepen, communicatie; het totaal van uitgezonden boodschappen, en gedrag; alle handelingen waarmee de identiteit wordt uitgedragen. Samen vormen deze vier dimensies de totaal gerepresenteerde identiteit [Birkigt & Stadler, 1986]. Het begrip imago wordt in de literatuur beschreven als het beeld van de identiteit in de perceptie van gebruikers, ofwel de gepercipieerde identiteit [Tuil, 2010]. Imago betekent letterlijk het beeld (image) van de identiteit. De Cloe [2011] geeft daarbij aan dat identiteit eigenlijk niets anders is dan een gewenst imago. Een aanvulling op het model van Birkigt & Stadler [1986] wordt gedaan door Van Riel [2003]. Volgens Van Riel is het model incompleet aangezien de factoren gedrag, symboliek en communicatie geen evenredige invloed hebben. De factor gedrag heeft volgens Van Riel meer invloed dan de factoren symboliek en communicatie samen. In dit onderzoek wordt aangesloten bij deze constatering door bij de ontwikkeling van een gebied meer belang te hechten aan bijvoorbeeld de projecten (gedrag), dan aan een communicatieve spreuk (communicatie) of logo (symboliek).



Figuur 4.3: Relatie tussen identiteit en imago

Bron: Birkigt & Stadler, 1986

4.2.2 Individualiteit en eigenheid

Volgens Florian [2002] lijkt het erop dat de stedelijke kernen in Nederland en ook in andere landen zich momenteel uitsluitend nog ontwikkelen volgens de 'uniforme' denklijnen: *"Een wereld, een markt, een methode, en daardoor (schijnbaar onvermijdelijk) een oplossing."* Daarom stelt Florian dat het 'massadenken' niet in staat lijkt te zijn effectief antwoord te bieden op de toenemende behoefte aan 'individualiteit' en 'eigenheid'. Tegenwoordig groeit de vraag van de consument naar keuze, diversiteit, onderscheidend vermogen en diepgang om de eigen individualiteit te kunnen verrijken en om zich emotioneel met zijn leefomgeving te kunnen verbinden. Dit terwijl het aanbod steeds monotoner en voorspelbaarder wordt en als het ware met de grijze massa mee beweegt. Florian [2002] concludeert daarom: *"Ze worden onpersoonlijk, anoniem en ten slotte onleefbaar. Ze hebben een ziel nodig."* In een later werk geeft Florian [2004] aan dat identiteit bij de ontwikkeling van gebieden een belangrijke bron kan vormen voor het ontwikkelen van een specifiek soort stedelijkheid met een bepaalde vorm, of beter 'smaak', die niet generiek of anoniem is, maar uitgesproken en eigen: *"Met een eigen verhaal en belevingswaarde, die niet alleen de ambities van enkelen weerspiegelt, maar de collectieve creativiteit van allen tezamen. Daarvoor is wel een motief nodig dat door alle partijen wordt herkend."* De identiteit van een gebied kan op die manier worden benut als bron voor vernieuwing en creativiteit. Florian wijst er echter wel op dat deze identiteit vaker wordt gezien als bedreiging aangezien er niet of nauwelijks op kan worden ingegrepen.

4.3 Van vraaggericht naar zelfexpressie

Om gebieden daadwerkelijk te ontwikkelen vanuit de eigen identiteit is een cultuuromslag van vraaggericht naar zelfexpressie vereist. Ontwikkelingen dienen plaats te vinden van binnenuit, vanuit de gewenste identiteit. Bij organisaties betekent dit dat niet een door het management bedacht toekomstbeeld centraal staat. Het gaat er juist om dat de gewenste identiteit wordt gedragen door de werknemers. In relatie tot gebiedsontwikkeling wil dat zeggen dat de gewenste identiteit niet een eenzijdig bedenkensel is van een stedenbouwkundige, maar dat gebruikers en uitvoerende partijen zich er in moeten vinden. Het ontwikkelen van een identiteit zonder dat men er volledig achter staat is gedoemd te mislukken.

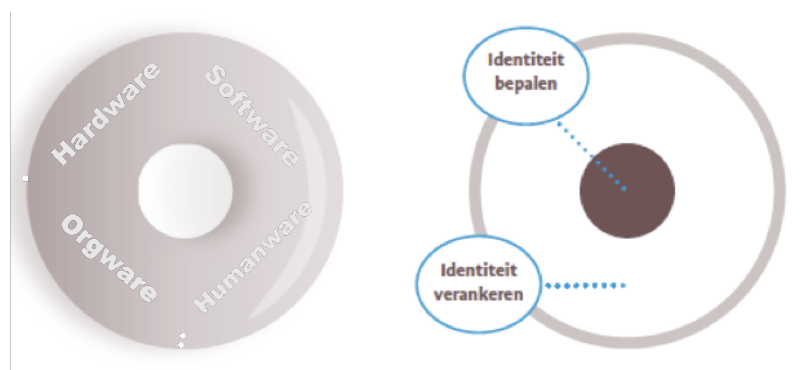
4.3.1 Het vraaggestuurde marktdenken overheerst

Momenteel lijkt binnen de praktijk van gebiedsontwikkeling het vraaggestuurde marktdenken te overheersen. Het ontbreekt vaak aan een helder beeld van waar het gebied voor staat, van de persoonlijkheid of ziel van het gebied waarop daadwerkelijk keuzes kunnen worden gemaakt. Daardoor is het voor betrokken partijen en mensen in het gebied onduidelijk wat hen bindt en waardoor het gebied zich onderscheidt van omliggende gebieden. De praktijk wordt gekenmerkt door het universele marktdenken: *“Je kijkt wat anderen doen, je kijkt wat consumenten kopen en als je het niet weet, vraag je hen wat ze willen hebben. Dat ga je vervolgens aanbieden.”* [Morel, 2010] Dit heeft als gevolg dat echt enthousiasme en vernieuwing uitblijft. De vraag ‘waarom’ juist die doelgroep wordt bediend, dat thema is gekozen, dat programma wordt gerealiseerd en die uitwerking wordt gekozen, ontbreekt. Met andere woorden, men is wel bezig met marketingcampagnes, logo’s, programma’s, en stedenbouwkundige plannen of, in termen van Birkigt en Stadler [1986] met de symboliek, het gedrag en de communicatie, maar het uitgangspunt ontbreekt. Het is vaak nog onduidelijk waar het gebied en de betrokken partijen voor staan, wat hen bindt en wat hen naar buiten toe onderscheidt, waardoor een duidelijke richting voor de ontwikkeling ontbreekt en ontwikkelingen vaak snel vastlopen [Morel, 2010].

4.3.2 Een gebied als donut

De huidige problematiek kan worden toegelicht aan de hand van een donut, vergelijkbaar met de beschrijving van identiteit van Birgkit & Stadler [1986] in paragraaf 4.2 en de beschrijving van een gebied in paragraaf 3.1. Met deze donut wordt een gebied schematisch weergegeven, met in de buitenste ring de vier bouwstenen hardware, software, orgware en humanware, zie figuur 4.4. De bouwstenen representeren

‘het gedrag’ van een gebied. Het binnenste staat voor de gewenste identiteit in de vorm van de eigenheid, de ziel of het karakter van het gebied. De traditionele benaderingswijze gaat uit van het creëren van een mooie buitenkant in de vorm van een programma, een stedenbouwkundig plan (hardware), een thema (software) of een doelgroep (humanware). Echter, het is vreemd om te beginnen met het bepalen van de buitenkant, terwijl onduidelijk is wie je van binnen bent en wilt zijn. Bij veel binnenstedelijke gebieden ontbreekt het gevoelsmatig aan een binnenkant. Het zijn als het ware donuts, met een gat in het midden. De identiteit in deze gebieden is vaak onduidelijk, waardoor het onduidelijk is wat de motivatie voor toekomstige gebruikers zou kunnen zijn om zich daar te vestigen en waardoor het ontbreekt aan een goede reden om bij te dragen aan de ontwikkeling [WSA, 2006].

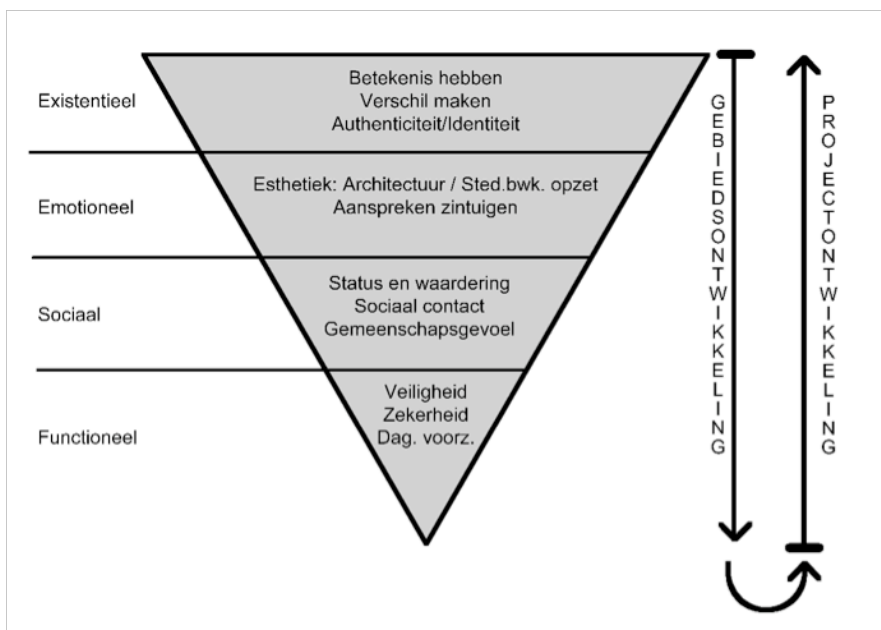


Figuur 4.4: Gebieden zijn als donuts, het ontbreekt vaak aan een herkenbare identiteit
Bron: Eigen bewerking naar Morel, 2010

4.3.3 Zelfexpressie als uitgangspunt

Een andere manier van denken vindt plaats als er gestart wordt met vragen als: Wat maakt dit gebied uniek? Welke kwaliteiten kunnen we benutten? Waar zijn wij goed in? Wie zouden wij als gebruikers willen hebben? Wat kunnen wij de gebruiker bieden? [Morel, 2010] Met deze vragen begint de zoektocht naar de diepste drijfveren van de organisaties en gebruikers in een gebied, oftewel de rijkdom van een gebied. Vervolgens kan vanuit dit perspectief worden nagedacht over de potentie van het gebied: Wat is de betekenis van dit gebied? Wat willen wij met dit gebied betekenen voor de toekomstige gebruikers? Wat is de gewenste identiteit? Door samen na te denken over deze meer existentiële vragen, de identiteit van het gebied en de betekenis van het gebied voor mensen, wordt meer enthousiasme opgewekt, voelen partijen zich meer verbonden en wordt samenwerken juist aangemoedigd in plaats van dat het gezien wordt als een obstakel [De Cloe, 2011; Florian, 2004]. Bij gebiedsontwikkeling is daarom sprake van een omgekeerde piramide van Maslow en spelen de hogere behoeften dus een belangrijke rol, zie figuur 4.5. Daarbij wordt het verschil tussen gebiedsontwikkeling en projectontwikkeling nogmaals belicht. Gebiedsontwikkeling gaat uit van betekenis en identiteit, projectontwikkeling draagt

bij aan de betekenis en de identiteit. Door middel van projecten wordt een bijdrage geleverd aan het bereiken van de gewenste identiteit, maar ligt de focus voornamelijk op het voorzien in de onderliggende behoeften. Daarom stelt Florian [2004] dat gebiedsontwikkeling in de toekomst voornamelijk draait om zelfexpressie: *“Kansen liggen in het verleggen van de ambitie naar het op een inspirerende manier tot uitdrukking brengen van de lokale identiteit.”* Het is juist belangrijk om gebieden vanuit hun oorsprong vorm te geven. *“Niet uitsluitend vanuit de historische betekenis en een verlamd nostalgisch verlangen om het verleden te conserveren, maar van binnenuit, vanuit de cultuur en eigenheid van een stad en vanuit de chemie tussen mensen die typerend is voor die plaats.”* [Florian, 2004] De ingrediënten daarvoor liggen in eerste instantie voornamelijk verborgen in de buitenste ring van de 'donut'.



Figuur 4.5: Bij gebiedsontwikkeling spelen de hoger liggende behoeften van de consument in eerste instantie een belangrijke rol.

4.4 Identiteit als basis voor gebiedsontwikkeling

In hoofdstuk 3 is een aantal verschuivingen binnen de gebiedsontwikkelingspraktijk naar voren gekomen. Identiteit kan een belangrijke bijdrage leveren aan deze een benaderingswijze doordat het kan dienen als;

- procesinstrument voor een meer open proces,
- sturingsinstrument voor een meer organisch proces,
- marketingsinstrument,
- bron voor vernieuwing, creativiteit en kwaliteit.

4.4.1 Identiteit als procesinstrument

Identiteit kan het gebiedsontwikkelingsproces stimuleren doordat het een wezenlijke bron vormt voor het boeien en binden van mensen en organisaties, waardoor het een magneetwerking heeft [Florian, 2004]. Daardoor kan identiteit als basis dienen voor het stimuleren van gebruikers (bewoners en organisaties) om zich gezamenlijk in te zetten voor een gebied en de verantwoordelijkheid te nemen voor hun leef- en werkomgeving. Door samen na te denken over de identiteit van het gebied en de betekenis van het gebied in een groter geheel, wordt meer enthousiasme opgewekt, voelen partijen zich meer verbonden en wordt samenwerken aangemoedigd [De Cloe, 2011; Florian, 2004]. Daardoor kan een beweging in gang worden gezet die tot de verdere ontwikkeling van een gebied leidt. Zo beschrijft Dusseldorp [2008] dat door het definiëren en sturen op de kernwaarden van een gebied, waarmee de identiteit kan worden beschreven, een gefundeerde basis kan worden gelegd voor gezamenlijk opdrachtgeverschap. Daarnaast kan op basis van een heldere (gewenste) identiteit gericht op zoek worden gegaan naar toekomstige gebruikers en investeerders, die ook kunnen worden aangemoedigd tot deelname. Doordat niet een eindbeeld wordt beschreven maar een richting waarbinnen ontwikkelingen kunnen plaatsvinden, blijft er ruimte over om een eigen draai hieraan te geven. Dit leidt tot meer enthousiasme en creativiteit. Zo stelt Berkhout [2008] dat in gebieden met een sterke identiteit aanpassingen vooral worden geïnitieerd door de bewoners en organisaties in het gebied zelf. Identiteit vormt daardoor een belangrijke katalysator voor de ontwikkeling van een gebied doordat identiteit het proces kan ondersteunen en ontwikkelingen aanmoedigt. Het maakt vernieuwing en aanpassing binnen een gebied mogelijk zonder dat deze haar kenmerken hoeft te verliezen [Berkhout, 2008]. Gebiedsontwikkeling verschuift daardoor naar identiteitsontwikkeling.

4.4.2 Identiteit als sturingsinstrument

Omdat identiteit als een magneet een aantrekkende en afstotende werking heeft, kan het ook worden toegepast om de ontwikkeling van een gebied te sturen. Simpelweg omdat duidelijk is wat bij het gebied past en wat niet. Op basis van een heldere identiteit kunnen keuzes worden gemaakt tussen projecten die wel of niet bij het gebied passen, tussen doelgroepen die wel of niet bij het gebied passen, tussen functies die wel of niet in het gebied passen, etc. [Dijkstra, 2007] Identiteit kan op deze manier zorgen voor samenhang tussen kleinschalige projecten die gedurende de tijd plaatsvinden. Daarnaast kan identiteit het ontwerpproces voor projecten ondersteunen. Een voorbeeld van een woonwijk die wordt gekenmerkt door een duidelijke identiteit met een sturende functie is de woonwijk Celebration in Florida, zie kader E.

Kader E: Celebration, Florida

Celebration is een woonwijk in Florida die tot stand is gekomen uit een initiatief van een CEO van Walt Disney, als reactie op een groot aantal kwalitatief mindere wijken die in de jaren 60 in Amerika werden gebouwd. De wijk refereert aan de traditionele, overzichtelijke woonwijken van begin 20e eeuw. De gewenste identiteit staat beschreven in het onderliggende concept en vormt het uitgangspunt voor het proces en de projecten. Het concept wordt gehandhaafd door onder andere het 'Celebration Pattern Book' en de strikte regels tijdens de beheerfase [orgware]. Niet alleen de ruimtelijke vormgeving [hardware], maar ook de openbare orde wordt vanuit het concept aangestuurd. Op deze manier wordt het gat tussen identiteit en imago constant gemanaged, waardoor de identiteit naar buiten toe blijft gehandhaafd. De ruimtelijke vormgeving reflecteert op bepaalde sociale waarden, waardoor de wijk bepaalde groepen mensen [humanware] sterk aantrekt, maar ook afstoot: "... *niet iedereen sluit aan bij de kernwaarden of kan hier überhaupt sociaal gedijen.*" [WSA, 2006] Daarnaast vinden er elk jaar vele evenementen plaats, zoals het Radio Disney Holiday Concept, waaruit blijkt dat ook de software volgt vanuit het concept.

4.4.3 Identiteit als marketinginstrument

Identiteit kan een belangrijke basis vormen voor verschillende marketingactiviteiten. Zoals weergegeven in paragraaf 4.2.1 vormt identiteit niet alleen een uitgangspunt voor toekomstige ontwikkelingen en projecten in een gebied (het gedrag), maar ook voor de bijbehorende symboliek, zoals logo's en beelden, en communicatie-uitingen, zoals spreuken en leuzen. Door een heldere identiteit te beschrijven wordt immers duidelijk wat men wil verkondigen en waar men voor staat. Het gebiedsconcept 'Scheveningen Haven is Vis' van Concire laat dit goed zien. Het gebiedsconcept beschrijft de gewenste identiteit van het gebied. Deze identiteit wordt niet alleen verkondigd door de programmering in het gebied maar ook door de introductie van het merk 'Scheveninger'Best', zie figuur 4.6. Een merk voor Nederlandse verse Noordzeevis met onder andere een bijbehorend logo dat bijdraagt aan het verkondigen van het gebiedsconcept en uiteindelijk de ontwikkeling van het gebied.



Figuur 4.6: Het merk Scheveninger'Best komt voort uit de identiteit van het gebied. Bron: website Concire

4.4.4 Identiteit als bron voor vernieuwing, creativiteit en kwaliteit

Vanuit de identiteit van een gebied worden ontwerpers steeds geprikkeld om creatieve en innovatieve oplossingen te zoeken die deze identiteit versterken. In een energiezuinige wijk worden organisaties bijvoorbeeld aangemoedigd nog efficiënter met energie om te gaan. Een heldere identiteit zorgt ervoor dat partijen intrinsiek gemotiveerd zijn om de beoogde identiteit waar te maken, waardoor ze creatiever en productiever zijn dan normaal, omdat ze enthousiast zijn en worden uitgedaagd [Morel, 2010; Königs, 2011]. Een visie waarin staat dat een stedenbouwkundig plan gemaakt moet worden voor vierhonderd woningen zal veelal op een vrij neutrale manier worden uitgewerkt. Wordt er in de visie genoemd dat er een woonwijk

ontworpen moet worden met een bepaalde identiteit, die bijvoorbeeld bestaat uit de kernwaarden sportiviteit, exclusiviteit, allure en groots, dan spreekt dat veel meer tot de verbeelding en wordt men ertoe aangemoedigd iets te ontwerpen dat hieraan voldoet.

4.5 Ontwikkelen vanuit identiteit in de bestaande stad

Tegenwoordig staat gebiedsontwikkeling in het teken van de herontwikkeling en transformatie van de bestaande stad. Dit zijn de gebieden waar de woningen veelal gebouwd zijn vanuit kwantitatief oogpunt. Die woningen worden vaak gekenmerkt door een lage, economische waarde en een lage kwaliteit. De achterliggende identiteit in deze gebieden is vaak onduidelijk, waardoor het niet duidelijk is wat de motivatie voor toekomstige gebruikers zou kunnen om zich daar te vestigen [WSA, 2006]. Zelfs als woningen vervangen worden door woningen van een hogere kwaliteit blijkt de afzet vaak laag te zijn [WSA, 2006]. Daardoor zou je kunnen stellen dat een aantal binnenstedelijke gebieden leiden aan een existentiële depressie. Er heerst een betekenis- of zingevingproblematiek. Er is als het ware geen overeenstemming met de top van de piramide van Maslow, waarin alle deelprojecten samenkomen.

Drie oorzaken voor het gemis van deze top van de piramide kunnen worden genoemd. Ten eerste gaat het vaak over naoorlogse gebieden, die voornamelijk uit functioneel oogpunt zijn gebouwd om te voorzien in de fundamentele basisbehoeften: het tegengaan van de woningnood. Daardoor is de top van de piramide onderbelicht gebleven. Ten tweede zien we dat bestaande gebieden door de jaren heen vaak hun identiteit en betekenis hebben verloren doordat projecten met een universeel karakter en een weinig onderscheidend vermogen zijn uitgevoerd, zoals in de tijd van de stadsvernieuwing. Ten derde lijkt er een gebrek aan expertise aanwezig te zijn om de gewenste identiteit van gebieden te beschrijven en om vervolgens vanuit deze gewenste identiteit te gaan ontwikkelen.

Momenteel staat een groot aantal binnenstedelijke gebieden op het wensenlijstje om te worden herontwikkeld of om te transformeren. Dit blijkt geen gemakkelijke opgave. De vraag die momenteel centraal staat is hoe hiermee moet worden omgegaan. Hoe kan een herontwikkeling in gang worden gezet? Eigenlijk wordt de vraag gesteld hoe de gebieden uit deze existentiële depressie gehaald kunnen worden. Hoe geven we richting aan de herontwikkeling en hoe krijgen we de betrokken partijen zover om er weer in te geloven? Een van de bestaansvragen die daarbij naar voren komt is de vraag naar de 'waarden' van een gebied. Wat kan het gebied betekenen? Waarom heeft het gebied bestaansrecht?

De afgelopen jaren heeft een groot aantal nieuwe werkmethoden zijn intrede gedaan in de gebiedsontwikkelingspraktijk. Veel van deze methoden neigen naar een manier om op basis van een heldere identiteit tot de ontwikkeling van een gebied te komen. Als gevolg hiervan worden vakgebieden als conceptontwikkeling, branding en marketing steeds vaker in relatie gebracht met het ontwikkelen van gebieden. Daarnaast zien we begrippen als thematisering [Meier et al., 2010] en storytelling terug en worden gebieden vergeleken met merken [Identiteit & Branding, 2011] en organisaties [Berkhout, 2008]. Een verschuiving van het denken in programma's, plannen en projecten naar het gezamenlijk bepalen van een verhaal, een thema, een identiteit, kernwaarden en de eigenheid van een gebied is zichtbaar. Gezocht wordt naar de overeenstemming tussen de verschillende bouwstenen (hardware, software, orgware, humanware) en een duidelijke richting om nieuwe projecten aan te verbinden. Daarbij wordt niet langer gestart vanuit het denken in materiële behoeften en functionele waarden (de onderste niveaus van de piramide van Maslow) omdat het vrijwel onmogelijk blijkt om hierover overeenstemming te bereiken. Het is veel belangrijker om in eerste instantie na te denken over de top van de piramide van Maslow, over de psychologische en spirituele behoeften, om vervolgens invulling te geven aan de onderliggende niveaus.

4.6 Conclusie

De verschuivingen binnen de ruimtelijke ordening zijn verklaarbaar aan de hand van de hiërarchie van menselijke behoeften. Tegenwoordig wordt veelal in de materialistische behoeften van gebruikers voorzien, waardoor de aandacht is verschoven naar sociale, mentale en spirituele behoeften. Daardoor staat in mindere mate de functionaliteit van een gebied en bijvoorbeeld de bijbehorende woningen centraal, maar gaat meer aandacht uit naar de beleving, de aangeboden ervaringen, de identiteit, de eigenheid en de achterliggende betekenis van de ontwikkelingen in het gebied. Daarbij staat in

eerste instantie de identiteit van het gebied centraal in een mentale vorm, zoals de gedeelde waarden, de ziel, de chemie, het karakter, de eigenheid en de achterliggende boodschap. Een essentiële stap om de eigenheid van een gebied eenduidig uit te dragen wordt gevormd door het bepalen van de identiteit. Dit vereist een andere benadering dan momenteel vaak wordt toegepast. Momenteel lijkt het vraaggestuurde marktdenken bij gebiedsontwikkelingen te overheersen, waarbij vroegtijdig wordt gekozen voor een bepaald programma, een bepaalde doelgroep en een bepaald thema. De vraag 'waarom' juist die doelgroep wordt bediend, dat thema is gekozen en dat programma wordt gerealiseerd ontbreekt. Er wordt als het ware een (nieuwe) identiteit gekozen in plaats van dat er een ontwikkeling plaatsvindt vanuit de eigenheid van het gebied en de betrokken mensen en organisaties zelf. Het vinden van de eigenheid van een gebied gebeurt door vanuit het gebied en de betrokken mensen en organisaties na te denken over meer existentiële vragen: Wat maakt dit gebied uniek? Wat is de betekenis van dit gebied? Waar zijn wij goed in? Wie zouden wij als gebruikers willen hebben? Wat kunnen wij de gebruiker bieden? Op basis van deze identiteit kunnen vervolgens gerichte keuzes worden gemaakt over het versterken van deze identiteit en de bijbehorende projecten. Ditmaal niet als antwoord op een markt vraag maar vanuit de kracht en het enthousiasme van de mensen en de partijen in het gebied zelf. Op die manier kan een sterke identiteit zorgen voor een grotere betrokkenheid van de aanwezige mensen en partijen bij de ontwikkeling van een gebied, duidelijkheid geven over de richting waarbinnen ontwikkelingen kunnen plaatsvinden, zorgen voor samenhang tussen kleinschalige ontwikkelingen en zorgen voor een gevoel van vertrouwdheid en verbondenheid van de consument. Daarmee kan het als basis dienen voor de herontwikkeling van gebieden en aanmoedigen tot het bedenken van creatievere en meer innovatieve oplossingen. Kortom, een gebiedsconcept waarin de eigenheid van een gebied helder staat beschreven kan dienst doen als procesinstrument, als sturingsinstrument en als marketinginstrument.

CONCEPTONTWIKKELING VANUIT EEN BREDER PERSPECTIEF

Literatuuronderzoek - Hoofdstuk 5



"Brands whose core meaning lies at a higher abstraction level (personality, value, or ideological brands) have more room for extension than brands at lower abstraction levels (product, category, attribute)."

Franzen & Moriarty, 2009

"Concepting neemt afstand van de uitputtingslag die in verzadigde, strak omliggende markten en doelgroepen op basis van productproposities wordt gevoerd."

Rijkenberg, 2009

5. CONCEPTONTWIKKELING VANUIT EEN BREDER PERSPECTIEF

Om duidelijkheid te krijgen over wat een concept is en inhoudt wordt in dit hoofdstuk gekeken naar de toepassing van concepten in andere sectoren. In paragraaf 5.1 wordt ingegaan op de betekenis van het begrip ‘concept’ en wordt aangegeven dat het begrip niet op een eenduidige manier wordt toegepast. Paragraaf 5.2 beschrijft in hoofdlijnen twee toepassingen van concepten die onderscheiden kunnen worden. Conceptueel ontwikkelen waarbij een concept in de vorm van een productpropositie centraal staat en conceptioneel ontwikkelen waarbij een concept in de vorm van een mentaliteitspropositie centraal staat. Duidelijk zal worden dat de laatste vorm van conceptontwikkeling een goede basis kan vormen voor de ontwikkeling van gebieden. Vervolgens gaat paragraaf 5.3 in op de verhouding tussen en invulling van de begrippen conceptontwikkeling, branding en marketing, waaruit blijkt dat in dit onderzoek bewust is gekozen voor de toepassing van een concept. In paragraaf 5.4 wordt duidelijk gemaakt wat in dit onderzoek onder een concept wordt verstaan en wordt de inhoud van een concept beschreven in de vorm van een identiteitsbewijs. In paragraaf 5.5 worden vervolgens de belangrijkste functies van het concept benoemd. Paragraaf 5.6 vat de belangrijkste conclusies samen.

5.1 Wat is een concept?

Elke ontwerpdiscipline heeft in zeker mate te maken met concepten. Deze concepten komen voort uit een gevoel, vanuit een gedachte en vaak ook vanuit een persoonlijke kwaliteit. Wat een concept is en inhoudt is afhankelijk van de discipline. Daarom is het lastig om aan het begrip ‘concept’ een eenduidige betekenis mee te geven. Dit blijkt ook uit het gebrek aan eenduidigheid over het vakgebied conceptontwikkeling in de vastgoedsector, zie kader F. Om duidelijk te krijgen wat een concept is en wat conceptontwikkeling inhoudt wordt in deze paragraaf eerst gekeken wat het woord ‘concept’ betekent.

Kader F: Conceptontwikkeling in de vastgoedsector

In de vastgoedliteratuur zien we dat concepten op verschillende manieren worden toegepast en dat er op verschillende manieren tegenaan wordt gekeken [o.a. Sentel, 2005; Sentel & Van Elst, 2008; Hol & Vester, 2005; Van Gelder, 2008; Huijbregts, 2010]. De Zeeuw [2007] concludeert daarom als volgt; *“Het kan van alles wezen, van idee tot plan. Maar wat wel duidelijk is dat het altijd een attractief begin moet zijn, dat het gehele planproces meekan.”* Ook Verschoor [2009] geeft aan dat een concept altijd een voorloper is van iets nieuws. Maar meestal wordt niet goed duidelijk wat een concept daadwerkelijk is en inhoudt. Vos [2005] stelt daarom dat het begrip ‘concept’ in de vastgoedliteratuur vaak clichématig wordt gebruikt voor alles wat nog een beetje vaag is.

5.1.1 De betekenis van een concept

Als we kijken naar het zelfstandige naamwoord ‘concept’ zien we dat deze op verschillende manieren wordt toegepast en vele betekenissen omvat, zie kader G. Een eenduidige betekenis in de Nederlandse taal is er niet;

Kader G: Betekenissen van een concept

Begrip, deel van een plan, idee, klad, model, (voorlopig) ontwerp, plan, planning, (ruwe) schets, prototype, studiemodel, schema, toonbeeld, voorbeeld, voorlopige formulering, wijsgerig begrip, bevassing, denkbeeld, opvatting, reden van bestaan, ontvangen, gedachtegoed, oplossingsprincipe, thema. [o.a. Rijkenberg, 2005; Huijbregts, 2010; Meier et.al., 2010].

Om duidelijk te krijgen wat het woord concept inhoudt wordt daarom gekeken naar de oorsprong van het woord. Het zelfstandige naamwoord concept vindt volgens het etymologisch woordenboek van Van Veen & Van der Sijs [1997] haar oorsprong in het Latijnse werkwoord 'conceptio' en heeft de volgende betekenissen;

Concept: *“conceptio [ontvangenis, het samenvatten in woorden, formulering, van concipere (verl. deelw. Conceptum) [lett: samenvatten], van com- [samen] + capere (in samenstellingen -cipere) [nemen, vatten].”* [Van Veen & Van der Sijs, 1997]

5.1.2 De verschijningsvormen van een concept

In hoofdlijnen kunnen twee verschijningsvormen van een concept worden onderscheiden: een concept in mentale en in fysieke vorm. Om het onderscheid te verduidelijken wordt in dit hoofdstuk onderscheid gemaakt tussen de begrippen conceptueel ontwikkelen (of concepting) en conceptueel ontwikkelen, waarbij de volgende betekenissen kunnen worden onderscheiden:

1. Conceptueel: conceptie, ontvangenis, bevruchting, begrip, bevassing, denkbeeld, opvatting, reden van bestaan, verwekking, gedachtegoed, opinie, het ontstaan van een idee. In dit geval gaat het om een mentaliteitspropositie.
2. Conceptueel: samenvatten, omvatten, oplossingsprincipe, klad, idee, model, schema, (voorlopig) ontwerp, (ruwe) schets, (uitgeschreven) plan, voorbeeld, prototype, studiemodel, totaaloplossing. In dit geval gaat het om een productpropositie.

Conceptueel ontwikkelen is ontwikkelen aan de hand van een concept in de vorm van een mentaliteitspropositie. Het concept omvat in dat geval bijvoorbeeld een gedachtegoed of denkbeeld. Conceptueel ontwikkelen gaat uit van een concept in de vorm van een productpropositie. In dat geval is het concept bijvoorbeeld een schets of prototype voor een toekomstig product. Dit onderscheid zal in de volgende paragraaf verder worden toegelicht.

5.2 Conceptueel en conceptueel ontwikkelen.

Een concept kan worden toegepast als tussenproduct voor de realisatie van een eindproduct (of project). Daarnaast kan een concept ook worden gezien als de kern van bijvoorbeeld een merk of organisatie (of gebied) in de vorm van een mentaliteitspropositie. Beide manieren van ontwikkelen worden aan de hand van voorbeelden kort toegelicht.

5.2.1 Conceptueel ontwikkelen: het ontwikkelen van een productpropositie

Twee willekeurige voorbeelden van typisch conceptueel ontwikkelen zijn de conceptauto Kia Naimo en de mobiele telefoon Mobile Script. Het gaat in beide gevallen om complexe producten, waarin veel verschillende ideeën zijn samengebracht tot een productpropositie, zie figuur 5.1. Het hoeft echter niet altijd om complexe producten te gaan. Vrijwel alle producten worden voorafgegaan door een studiemodel of een schets, waarin de belangrijkste functies en kwaliteiten van het product worden vastgelegd.

De concept-telefoon Mobile Script vormt een samenvoeging van (toekomstige) technologische mogelijkheden die zijn samengevoegd in een mogelijk te produceren apparaat. Zo moet de telefoon beschikken over twee touchscreens, waaronder een buigzaam display, moet het oplaadbaar zijn met zonne-energie, een camera bevatten, etc.

Ook in het concept voor de Kia Naimo

komen verschillende ideeën samen, zoals camera's in plaats van buitenspiegels, een zonnedak, compacte afmetingen, etc. Verder richt Kia zich met deze auto op een bepaalde doelgroep, namelijk stadsbewoners. In beide gevallen dient het concept als middel om een inschatting te maken van de toekomstige afzet, de productiekosten en om uiteindelijk te bepalen of het verstandig en haalbaar is hier verder in te investeren. Kortom het concept doet dienst als een studiemodel, dat laat zien wat in de toekomst mogelijk wordt geacht en dat uiteindelijk zou kunnen leiden tot de productie van een of meerdere nieuwe producten.



Figuur 5.1: Twee voorbeelden van conceptueel ontwikkelen. De mobiele telefoon Mobile Script (links) en de conceptauto Kia Naimo (rechts) Bron: Google afbeeldingen

5.2.2 Conceptueel ontwikkelen: het ontwikkelen van een mentaliteitspropositie

Vanuit de marketingliteratuur wordt gewezen op een andere manier van ontwikkelen met een concept, waarbij het concept centraal staat in de vorm van een gedachtegoed [Rijkenberg, 2009]. Aan de hand van de merken Harley-Davidson en Nokia

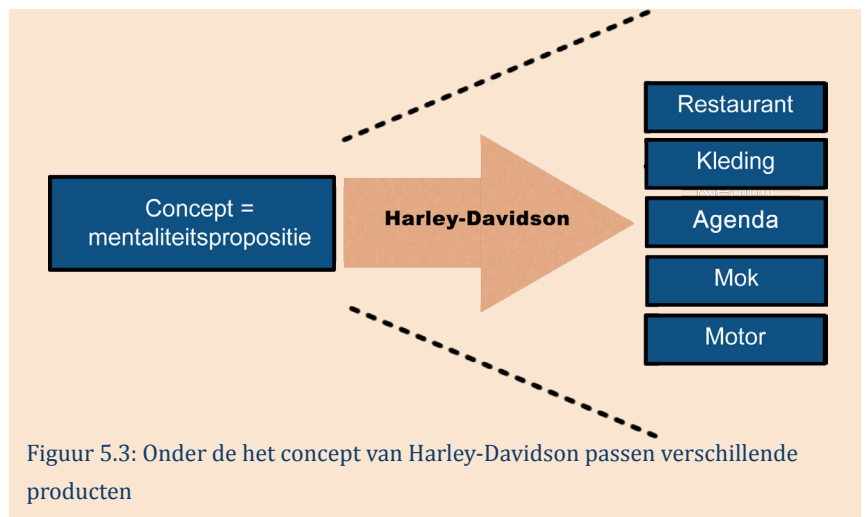
zal deze manier van ontwikkelen worden toegelicht, zie figuur 5.2.

Het merk Harley-Davidson promoot zich niet als een product, maar als een manier van leven [Boer, 2007]. Het merk is niet zozeer populair vanwege de kwaliteit van de motoren, maar vanwege het gedachtegoed achter het merk. Volgens niet-fans zijn de motoren van Harley-Davidson matig ontwikkeld, schieten ze aan vermogen tekort en laten de prestaties te wensen over. Maar toch zijn er een groot aantal aanhangers, die toch voor dit merk kiezen. Het merk staat voor bepaalde waarden, die voorbij het product liggen. Men kiest niet zozeer voor de productpropositie, maar voor de mentaliteitspropositie [Rijkenberg, 2005]. Het gedachtegoed achter het merk wordt geuit door de projecten en producten, zie figuur 5.3. Gevolg is dat onder het gedachtegoed van Harley-Davidson naast motoren ook andere producten als kleding, agenda's en mokken kunnen worden verkocht. Al deze producten staan voor en dragen bij aan het gedachtegoed achter het merk.

Ook het merk Nokia is een voorbeeld van een merk met een gedachtegoed. Niet het produceren van mobiele telefoons staat centraal, maar het vermogen om mensen met elkaar in contact te laten komen. De slogan 'connecting people' maakt dit duidelijk. De mobiele telefoon is slechts een van de mogelijkheden. Het project van Nokia met de titel 'Make a connection', waarin jongeren gezamenlijk een mediaproduct ontwikkelen, draagt bijvoorbeeld ook bij aan dit gedachtegoed. Kortom het concept in de vorm van het gedachtegoed kan ruimte bieden aan een scala aan producten en diensten. Conceptioneel ontwikkelen houdt dan ook in dat ontwikkelingen plaatsvinden vanuit een achterliggende gedachtegoed. Het gehele proces van het vinden, vaststellen en verkondigen van een concept wordt door Rijkenberg [2005] concepting genoemd (hier conceptioneel ontwikkelen), zie figuur 5.4.



Figuur 5.2: Twee voorbeelden van organisaties, die op een conceptionele manier ontwikkelen. Bron: Google afbeeldingen



Figuur 5.3: Onder de het concept van Harley-Davidson passen verschillende producten

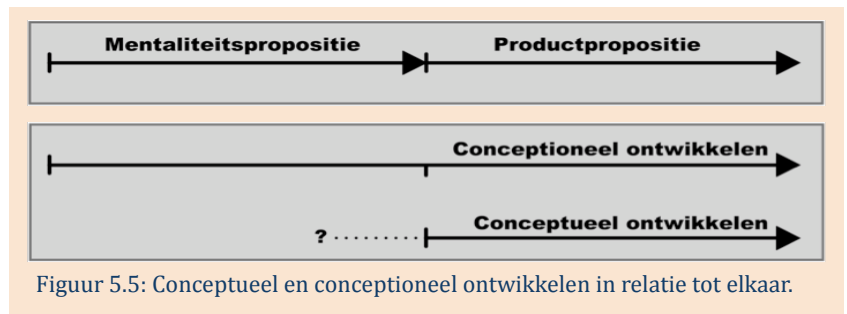


Figuur 5.4: De processtappen van conceptioneel ontwikkelen. Bron: Naar Rijkenberg, 2005

5.2.3 Zowel conceptioneel als conceptueel ontwikkelen

Het is ook mogelijk dat beide vormen van conceptontwikkeling elkaar aanvullen. Een conceptueel ontwikkeld product kan bijvoorbeeld ook bijdragen aan een achterliggende mentaliteitspropositie. De Kia Naimo past bijvoorbeeld naast dat het een conceptueel ontwikkeld product is, ook naadloos binnen de mentaliteitspropositie van Kia. De kernwaarden van het merk Kia, innovatie, hightech en Koreaanse traditie, zijn terug te vinden in de auto, bijvoorbeeld door het Aziatische Celadon-vormige aardewerk in het interieur. De auto draagt bij aan het versterken en waarmaken van het merk en vloeit voort uit het achterliggende gedachtegoed. Met andere woorden: de productpropositie van de auto vloeit voort uit de mentaliteitspropositie van het merk. Tevens kan een conceptueel ontwikkeld product of dienst overgenomen of geadopteerd worden door een organisatie, omdat het past binnen de vastgestelde mentaliteitspropositie. Denk bijvoorbeeld aan een

nieuw besturingssysteem ontwikkeld door microsoft, dat door Nokia in een mobiele telefoon wordt gebruikt om gebruikers de mogelijkheid te bieden om beter met elkaar in contact te komen. Zowel conceptueel als conceptueel ontwikkelen kunnen elkaar dus versterken en liggen idealiter in elkaars verlengde. Conceptueel ontwikkelen is dus eigenlijk conceptueel ontwikkelen met een mentaliteitspropositie als ontwerpbasis, zie figuur 5.5. De mentaliteitspropositie biedt houvast om bewuste keuzes te maken uit tal van mogelijke productproposities.



Figuur 5.5: Conceptueel en conceptueel ontwikkelen in relatie tot elkaar.

5.3 Concepting als nieuwe vorm van marketing

De theorie uit de vorige paragraaf ligt ten grondslag aan de veranderingen binnen het vakgebied marketing, weergegeven in figuur 5.6. In een verzadigde markt is het moeilijk om je te onderscheiden door (de kwaliteit van) je producten of diensten. Aan de fysieke/functionele behoeften van gebruikers wordt veelal voldaan. Daardoor wordt steeds meer belang gehecht aan de mentaliteitspropositie achter het merk. Deze ontwikkeling staat aan de basis van de opkomst van de vakgebieden branding en concepting binnen het vakgebied marketing. De begrippen concepting, branding en marketing zijn dicht aan elkaar gerelateerd. Echter, zowel voor het toepassen van de begrippen, als in relatie tot elkaar, ontbreekt het aan eenduidigheid in de literatuur. Vanwege de onduidelijkheid over de plaatsbepaling van de begrippen worden ze in deze paragraaf kort uiteengezet. Begrip van de theorie achter deze verschuiving vormt een belangrijke stap richting een meer moderne benaderingswijze van gebiedsontwikkeling.

Periode:	Focus:	Taken:
1945 – 1960	Productiegericht: productiecapaciteit	Distribueren van product
1960 – 1970	Productgericht: kwaliteit en prestaties	Benoemen kwaliteit van product
1970 – 1990	Verkoopgericht: beeldvorming en communicatie	Overtuigend verkopen van product door onderscheiding en herkenning.
1990 – 2005	Marktgericht: doelgroepen, leefstijlen, behoeften	Consument als ontwerpbasis.
2005 – heden	Conceptgericht: waardebod, emotioneel	Gedachtegoed/betekenis communiceren

Figuur 5.6: Verschuivingen binnen het vakgebied marketing Bron: Eigen bewerking naar SBR, 2006

5.3.1 Marketing

Er bestaan veel definities en zienswijzen over wat marketing precies is en inhoudt. Vaak wordt verwezen naar het feit dat het begrip marketing een samenvoeging is van



Figuur 5.7: Marketing is oorspronkelijk gericht op de promotie van een product

de Engelse termen 'market' en 'getting', letterlijk het verkrijgen van de markt [SBR, 2006]. Marketing heeft van oorsprong tot doel om mensen aan te trekken, aan te sporen tot aanwezigheid of deelname aan iets dat al bestaat of al aanwezig is [Kriekaard, 1993]. Sentel & Van Elst [2008] stellen daarom dat marketing neerkomt op het afstemmen van het aanbod op de vraag. In de literatuur wordt vaak verwezen naar de marketingmix [Kavaratzis, 2008; Van 't Verlaat, 1997]. Deze bestaat achtereenvolgens uit product, prijs, plaats en promotie. De focus ligt daarbij voornamelijk op het vermarkten en de promotie van een product, zie figuur 5.7.

Het vakgebied heeft zich door de jaren heen voortdurend ontwikkeld. Tegenwoordig wordt marketing vaak gezien als het overkoepelende vakgebied, waarbij het verbinden van vraag en aanbod in een meer ruime zin centraal staat. Zo geeft Van 't Verlaat [2000] aan dat marketing zich tegenwoordig niet meer beperkt tot het verkopen van producten die al tot

stand zijn gekomen, maar dat bij de ontwikkeling van producten al sprake hoort te zijn van marketing. En beschrijven Kotler, Kartajaya & Setiawan [2010] de verschuiving van marketing 1.0, productiegericht en functioneel, naar marketing 2.0, consumentgericht en emotioneel (beleving), naar marketing 3.0, een meer spirituele en waardengestuurde vorm van marketing. Deze verschuiving heeft gezorgd voor de opkomst van de vakgebieden branding en concepting [o.a. Kotler, 2000; Kavaratzis & Ashworth, 2005] en zal in de volgende paragrafen verder worden toegelicht. In dit onderzoek wordt marketing gezien als het overkoepelende vakgebied van het verbinden van vraag en aanbod in ruime zin, waar branding en concepting deel van uit maken.

5.3.2 Branding

Het merk is ooit ontstaan als toevoeging aan een product om het onderscheid, bescherming, herkenning en meerwaarde te geven [Boer, 2007], bijvoorbeeld door te refereren aan kwaliteit, een gevoel, een prestatie of een maatschappelijk belang, zie figuur 5.8. Zo ziet Kotler [2000] de toevoeging van een merk als een marketingtool met de volgende definitie: *“A brand is a name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them which is intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors.”* De toevoeging van een merk maakt identificatie mogelijk, met bepaalde achterliggende waarden van het merk. Het merk is net als het vakgebied branding steeds aan verandering onderhevig geweest.



Figuur 5.8: Het merk is ontstaan als toevoeging aan een product om de consument te overtuigen.

Historie van het merk

Morel [2010] beschrijft de historie van het merk en beschrijft dat na de Tweede Wereld oorlog het merk gezien kan worden als een ‘geruuststeller’, een garantie voor kwaliteit. In de jaren vijftig nemen merken meer een gebiedende toon aan en worden producten niet langer gezien als functionele artefacten, maar als vertegenwoordigers van een ideaal en modern leven, waarbij wordt gewezen op psychologische en sociale kenmerken.



Figuur 5.9: Het product als expressie van het merk.

Aan het begin van de jaren zeventig wordt de gebiedende toon niet meer geaccepteerd, doordat consumenten kritischer worden en mondiger. Daardoor wordt een groeiend belang gehecht aan sociale idealen waarnaar merken verwijzen. Consumenten wordt een vorm van zelfexpressie, met het merk als sociaal statement. Begin jaren tachtig wordt het merk steeds belangrijker, door marktverzadiging en een verlies aan koopkracht. Daarbij wordt een groeiend belang gehecht aan het product op zich als expressie van het merk, zie figuur 5.9. Begin jaren negentig is een verschuiving waarneembaar waarbij de consument steeds meer inspraak krijgt en organisaties aanspreken op ethisch handelen. Zoals De Cloe [2011] aangeeft begint hier de sociale economie, waarbij consumenten mee gaan denken op maatschappelijk niveau. Een groeiend belang wordt gehecht aan de idealen achter het merk en de manier van handelen. Waar een brand ontstaan is als een toevoeging aan een bestaand product, wordt in de moderne literatuur een groot belang gehecht aan de betekenis en het nut van de brand [Havermans et.al., 2010]. Rond het jaar 2000 staat de consument steeds meer centraal en richten merken zich steeds meer op het aanbieden van (extreme) ervaringen, een kenmerk van de beleveniseconomie. Marketing investeert volgens Morel [2010] daarbij voornamelijk in de emotionele en mentale behoeften.

Historie van branding

Branding wordt oorspronkelijk gezien als het proces van het creëren van een merk rondom een bestaand product. Echter, de ontwikkeling van het merk is logischerwijs ook waarneembaar in het vakgebied branding. Zo stellen Kavaratzis & Ashworth [2005] dat branding meer omvat dan het geven van een naam aan een product, het verzinnen van een pakkende slogan of een logo. Een merk onderscheidt zich tegenwoordig doordat het een bepaalde persoonlijkheid heeft en opgebouwd

is uit een unieke combinatie van functionele attributen en symbolische waarden [Ashworth, 2008; Kotler, 2000]. Steeds meer belang wordt gehecht aan het laden van een merk en de ervaring van de consument. Branding wordt door [Eshuis & Edelenbos, 2009] dan ook gezien als een onderdeel van het vakgebied marketing dat met name tot doel heeft om te voorzien in de emotionele en sociaalpsychologische behoeften van gebruikers. Barlow & Stewart [2004] zetten de gebruiker nog meer centraal door een brand te zien als een metafoor voor een complex patroon van associaties dat bestaat in het hoofd van individuen, en dus niet in het hoofd van marketeers. Kavaratzis [2008] en Ashwort [2008] benadrukken beide kanten van het brandingproces en zien branding als een interface tussen enerzijds de activiteiten van een organisatie en anderzijds de perceptie van de consument. Als gevolg zien we dat het vakgebied steeds vaker wordt opgedeeld in de begrippen 'internal branding' en 'external branding', waarbij 'internal branding' staat voor het aanpassen van de houding en het gedrag van de organisatie in het verlengde van de gewenste identiteit en 'external branding' staat voor het benadrukken van de waargemaakte identiteit en toegevoegde waarde [Eshuis & Edelenbos, 2009]. Daardoor wordt een merk steeds vaker niet alleen gezien als een marketingsinstrument (extern), maar ook als een procesinstrument (intern).

5.3.3 Concepting

Morel [2010] stelt dat er rond het jaar 2000 veelal sprake was van *"ad hoc 'plat' vermaak zonder borging in een stevig merkfundament."*

Daarmee geeft hij aan dat merken in die periode niet handelen vanuit hun eigen identiteit en elkaar vaak imiteren, waarbij

een duidelijk uitgangspunt ontbreekt. Momenteel is een sterke verschuiving waarneembaar naar meer 'pure' merken, die handelen vanuit hun bestaansrecht en eigen identiteit [Morel, 2010]. Zo stelt Loohuis [2010] dat de huidige generatie kiest voor merken die oprecht en authentiek zijn. Morel [2010] stelt dan ook dat organisaties zich zouden moeten sturen vanuit hun identiteit en pleit voor het omkeren van de piramide van Maslow. Om vervolgens van daaruit de overige niveaus in te vullen, zodat ze bijdragen aan een hogere betekenis. De introductie van het begrip 'concepting' door Rijkenberg [2005] sluit aan bij bovenstaande ontwikkeling. Het concept representeert een duidelijk gedachtegoed of mentaliteitspropositie achter het merk, waardoor sprake is van een stevig merkfundament, zie figuur 5.10. Concepting wordt door Rijkenberg [2005] dan ook gezien als *"marketing the other way around"*, omdat niet langer gestart wordt met het product dat verkocht moet worden, maar met de promotie of communicatie van het gedachtegoed, het concept. Onder concepting wordt door Rijkenberg [2005] het gehele proces verstaan van het vinden, vaststellen en uitdragen (verklaren) van een concept in de vorm van een gedachtegoed. Het concept zelf is leidend voor de gehele organisatie en wordt uitgedragen door alle handelingen van een organisatie. Rijkenberg [2009] stelt dan ook dat we van productontwikkeling via merkontwikkeling naar concepting zijn gegaan.

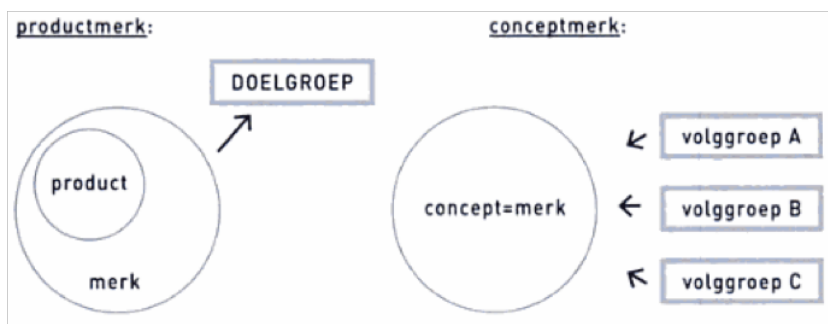


Figuur 5.10: Concepting draait om merken die een gedachtegoed vertegenwoordigen en die verkondigen door de producten/activiteiten.

Productmerken en conceptmerken

Als gevolg van bovenstaande ontwikkelingen worden in de marketingliteratuur twee soorten merken onderscheiden; productmerken en conceptmerken [Boer, 2007; Rijkenberg, 2005; 2009]. Productmerken zijn gebaseerd op een product

dat reeds bestaat, waarbij het product veelal (bewust) een bepaalde doelgroep aanspreekt. Het merk communiceert in dat geval veelal de toegevoegde waarde van het product. Conceptmerken onderscheiden zich van klassieke productmerken doordat zij geen intrinsieke kwaliteiten, verbeteringen of toegevoegde waarde claimen, maar een concept in de markt brengen in de vorm van een gedachtegoed, een betekenis, een visie



Figuur 5.11: Schematische weergave van een productmerk en een conceptmerk

Bron: Boer, 2007

of een wereld [Rijkenberg, 2005; Boer, 2007]. De basis van een conceptmerk wordt niet gevormd door een product, maar door de emotie en ideeën achter het merk [Boer, 2007]. Zo stelt Rijkenberg [2005] dat een achtbaan nog geen Walt Disney belevenis is en de ervaring van het eten van een hamburger bij McDonald's niet te kopiëren is. Immers, rationele dingen zijn kopieerbaar, emotionele dingen niet of nauwelijks [Rijkenberg, 2005]. Conceptmerken trekken daardoor juist volggroepen aan, zie figuur 5.11.

Voorbeelden van conceptmerken zijn Apple, Nike, The Body Shop, Greenpeace en Max Havelaar. Ook Hugo Boss wordt in de literatuur gezien als een schoolvoorbeeld van een conceptmerk [Rijkenberg, 2005; Boer, 2007]. Met het concept 'Don't imitate, innovate' heeft het merk een flinke groep aanhangers opgebouwd. Het weet onder het gedachtegoed verschillende producten, zoals schoenen, ondergoed en horloges, maar ook verschillende merken neer te zetten, zoals Hugo en Boss Orange, zie figuur 5.12.

Een goed concept kan dus meerdere producten, maar ook meerdere merken vertegenwoordigen. Omdat ze voortkomen uit het gedachtegoed komt het als 'echt' over. Dat leidt volgens Kralingen [2005] tot authenticiteit; *"het 'antigif' voor de oppervlakkige en 'high speed' samenleving."*

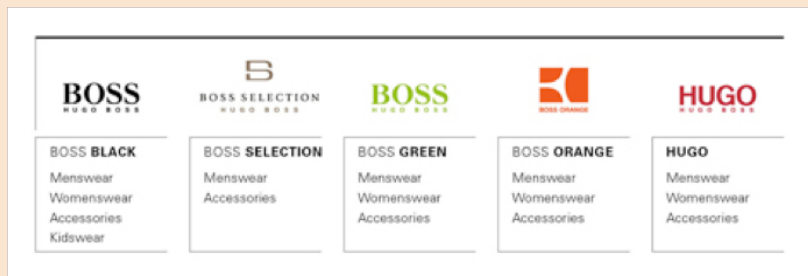
Precies waar concepting voor staat. Merken die gerelateerd zijn aan producten zijn nauwelijks in staat tot vernieuwing, waardoor de waarde veelal afneemt als het product verouderd of de doelgroep verandert [Boer, 2007]. Het verlengen van de levensduur heeft daardoor zijn beperkingen. Conceptmerken zijn meer duurzaam, omdat het concept constant nieuwe producten en activiteiten uitlokt [Rijkenberg, 2005]. Concepting beoogt dan ook geen eenmalige exercitie, het zorgt er juist voor dat organisaties en merken in staat zijn om mee te bewegen met de dynamiek die voortkomt uit de trends en ontwikkelingen die er spelen. Het bijbehorende concept is daardoor meer duurzaam en zorgt voor continuïteit.

5.3.4 Plaatsbepaling

Branding en marketing vormen dus twee vakgebieden die voortvloeien uit het concept, zie figuur 5.13. Het concept vormt immers de kern of essentie van waar een merk of organisatie voor staat. Alle handelingen komen in het meest ideale geval voort vanuit deze kern. De laatste jaren wordt, omdat de markt gekanteld is van materialistisch naar mentalistisch [Franzen & Moriarty, 2009], steeds meer gesproken over concepting [Rijkenberg, 2009] en vergelijkbare theorieën als identiteitsmarketing [Morel, 2010], waarbij een groeiend belang wordt gehecht aan het beschrijven van de kern van waar een merk of organisatie voor staat, ofwel het concept [o.a. Boer, 2007; Rijkenberg, 2009; Morel, 2010]. De achterliggende gedachte van een merk of organisatie wordt daarmee beschreven op een hoger abstractieniveau, dat een standvastige basis vormt voor constante vernieuwing. Zo stellen Franzen en Moriarty [2009] het volgende: *"Brands whose core meaning lies at a higher abstraction level (personality, value, or ideological brands) have more room for extension than brands at lower abstraction levels (product, category, attribute)."* Het concept vormt daardoor het meest essentiële onderdeel van een merk.

5.4 De beschrijving van een concept

Op basis van de literatuur worden in deze paragraaf zeven onderdelen beschreven die het concept in zijn geheel beschrijven; ideologie/gedachtegoed, visie, missie, kernwaarden, persoonlijkheid, waardebelofte, ambitie [Saher, Otten & Van Dijk, 2001; Rijkenberg, 2005, 2009; Boer, 2007; Morel, 2010]. In figuur 5.14 worden de onderdelen schematisch weergegeven.



Figuur 5.12: Onder het gedachtegoed/concept van Hugo Boss vallen meerdere merken.
Bron: Website Hugo Boss



Figuur 5.13: Plaatsbepaling van de begrippen

Het totaal van deze onderdelen omvat het concept, dat gezien kan worden als een identiteitsbewijs, ofwel een mentaliteits- of betekenispropositie, waarmee een merk, organisatie of gebied zich in de markt plaatst. Zoals Franzen & Moriarty [2009] heeft het concept een belangrijke functie: *“It serves as an admission ticket to the mental competition field and is a weapon with which the brand enters the battlefield against other brands.”* Een concept vormt aan de ene kant een standvastig geheel, maar aan de andere kant ook een dynamisch construct. De onderdelen worden daarom beschreven van meest statisch tot meest dynamisch.

5.4.1 Ideologie of gedachtegoed: Wat is de bestaansreden?

Een concept bestaat in eerste instantie uit een ideologie of gedachtegoed, waardoor een betekenisvol bestaan wordt gecreëerd [Morel, 2010]. Het beschrijft de reden van bestaan van een organisatie, oftewel de meest fundamentele en unieke bijdrage van de organisatie [Boer, 2007]. Franzen & Moriarty [2009] stellen dan ook dat een ideologie niet zomaar gekozen kan worden: *“A core ideology cannot be created – it can only be discovered. ... An ideology has to be lived; it has to be authentic and passionately held by an organization.”* De ideologie komt dus voort vanuit de diepste drijfveren van de mensen in de organisatie. Een voorbeeld is het gedachtegoed van Harley-Davidson, zie bijlage B. Harley-Davidson promoot zichzelf in eerste instantie niet door de motoren, maar door een manier van leven. Het merk staat voor een wereld waarin het ultieme gevoel van vrijheid en onafhankelijkheid overheerst. De motor is slechts een van de manieren om deze wereld uit te dragen. Tegenwoordig zien we ook restaurants, mokken, kleren, etc.

Belangrijke taken van een ideologisch gedachtegoed zijn;

- Het beschrijven van de bestaansreden,
- Het benoemen van de diepste drijfveren van de organisatie.

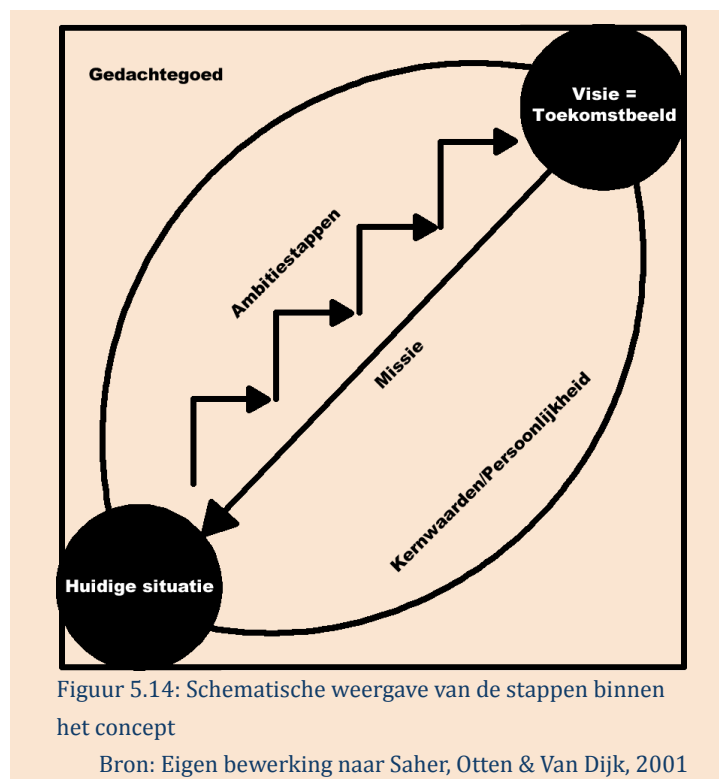
5.4.2 Visie: Hoe ziet de wereld er in de toekomst uit?

De visie omschrijft een consistent beeld van de toekomst dat voortvloeit uit de ideologie of het gedachtegoed. Hiermee wordt duidelijk welk toekomstbeeld de organisatie nastreeft. Het is een collectief beeld, gedeeld door alle betrokkenen in de organisatie, dat een voorstelbare verwachting geeft van de toekomst. De visie geeft daarmee een belangrijke richting aan de langetermijnstrategie [Boer, 2007] door een helder en specifiek doel te beschrijven, dat uitdagend, maar tegelijkertijd ook haalbaar is [Franzen & Moriarty, 2009]. Bij de formulering van de visie is het belangrijk om rekening te houden met huidige en toekomstige trends en ontwikkelingen om vervolgens daarop in te spelen. Belangrijke taken van de visie zijn;

- Richting geven
- Inspireren en motiveren
- Onderscheiden
- Inspelen op trends en ontwikkelingen
- Relevant zijn voor de gehele organisatie

5.4.3 Missie: Wat gaan we doen om daar te komen?

Waar de visie het idee is over de toekomst, benoemt de missie de fundamentele richtlijnen voor het verwezenlijken van het idee. Zoals aangegeven door Franzen en Moriarty [2009] beschrijft de missie de letterlijke taak van de organisatie vanuit de visie. Het geeft niet de afstand aan tot het bereiken van de visie, maar benoemt de concrete taak voor de organisatie



waarmee op korte termijn kan worden bijgedragen aan het bereiken van de visie. Daarom stelt Morel [2010] dat de missie de volgende vraag beantwoordt: *"Als dit is wat we om ons heen zien (nu) terwijl dit is wat we om ons heen zouden willen zien (toekomst), wat gaan we dan doen om daar te komen?"* Een missie is in principe tijdloos, maar wel toepasbaar op een concreet moment. Daarnaast geeft het een bepaalde focus en verbindt het de betrokken partijen. Zoals aangegeven door Koster & Stolze [2003] verleent een missie identiteit aan een organisatie, omdat hiermee wordt aangegeven wat de kernactiviteiten zijn, maar tevens ook duidelijk maakt wat de organisatie niet wil zijn [Koster & Stolze, 2003]. De missie is dus geformuleerd vanuit de organisatie [Boer, 2007].

5.4.4 Kernwaarden en kernkwaliteiten: Waarom is de organisatie uniek en waardevol?

De kernwaarden en de kernkwaliteiten vormen gezamenlijk de belangrijkste bouwstenen van het concept. Met kernwaarden worden de niet verder reduceerbare waarden veronderstelt, die in de organisatie besloten liggen en met elkaar de meer stabiele, werkelijke identiteit van een organisatie in essentie beschrijven. De kernwaarden zijn de waarden die veelal van oudsher gekoesterd worden en waarmee de consument zich met de organisatie identificeert. Het vinden van deze kernwaarden gebeurt door de volgende vragen te stellen: Welke waarden maken de organisatie echt uniek? Wat zijn de diepgewortelde overtuigingen en principes? Waarvoor staan wij? Wat vinden wij goed of slecht, wenselijk of juist onwenselijk? [Van der Loo, 2011] Naast de kernwaarden spelen kernkwaliteiten een rol. De kernkwaliteiten beschrijven waarin de organisatie uitblinkt en waarmee de organisatie succes kan behalen. Het vinden van deze kwaliteiten gebeurt door de volgende vragen te beantwoorden [Van der Loo, 2011]: Waar blinkt de organisatie in uit? Wat zijn de unieke kwaliteiten? Waarmee kan de organisatie succes behalen? Waar ligt de passie? Wat zijn onze natuurlijke sterkten? De kernwaarden en kernkwaliteiten vormen samen de fundering van het ideologisch gedachtegoed, de visie en de missie. Het zorgt ervoor dat een verdere uitsplitsing mogelijk is naar verschillende projecten. Niet elk project hoeft namelijk alle kernwaarden in zich te hebben of alle kernkwaliteiten te benutten. Projecten die een of enkele bouwstenen in zich hebben dragen immers al bij aan het concept. Door deze bouwstenen te beschrijven wordt als het ware een toetsingskader gevormd.

5.4.5 Persoonlijkheid: Hoe kun je de organisatie beschrijven als een persoon?

De persoonlijkheid beschrijft de organisatie in persoonsgebonden begrippen [Boer, 2007]. Het hebben van een duidelijke persoonlijkheid kan bijdragen aan het verkrijgen van een voorkeur bij consumenten, doordat het emoties opwekt en het vertrouwen en loyaliteit verhoogd [Aaker, 1997]. Gebruikers zullen zich eerder aan een merk verbinden als de persoonlijkheid congruent is met hun eigen of hun gezochte persoonlijkheid: *"Een merk met een persoonlijkheid suggereert dat een merkidentiteit rijker en interessanter is dan het concept dat enkel gebaseerd is op de functionele eigenschappen."* [Identiteit & Branding, 2011] Rijkenberg [2005] stelt dan ook dat productmerken staan voor producten en conceptmerken voor personen. Ze zijn authentiek, hebben een verleden, een bepaald karakter en vormen dus een persoonlijkheid. In Boer [2007] wordt beschreven dat de persoonlijkheid kan worden beschreven aan de hand van demografische aspecten (leeftijd, geslacht, ras, beroep, sociale klasse), levensstijlaspecten (interesses, activiteiten, hobby's) en karakteraspecten (stoer, zakelijk, sociaal, sympathiek, introvert). Daarnaast kan ook worden verwezen naar bekende mensen, die bij het merk passen.

5.4.6 Waardebelofte: Welke belofte doe ik aan mijn gebruikers?

De bovenstaande niveaus hebben het concept uitvoerig beschreven. De waardebelofte vat de primaire belofte aan de consument die hieruit volgt samen in enkele woorden. Met deze waardebelofte wordt aangegeven dat de consument wel centraal staat, maar niet leidend is [Morel, 2010]. Hiermee wordt duidelijk dat de organisatie niet alleen voldoet aan de vraag vanuit de consument, maar ook vanuit zichzelf iets aanbiedt aan de gebruiker. De waardebelofte komt immers voort vanuit de eigen organisatie. Een goede waardebelofte voldoet aan de volgende voorwaarden [Morel, 2010]:

1. De waardebelofte is geformuleerd vanuit het perspectief van de gebruiker.
2. De waardebelofte is onderscheidend.
3. De waardebelofte is geloofwaardig.
4. De waardebelofte is kort en krachtig.

5.4.7 Ambitiestappen: Hoe maken we de waardebelofte concreet en tastbaar?

Het formuleren van ambitiestappen is belangrijk om de waardebelofte concreet en tastbaar te maken [Morel, 2010]. Waar het gedachtegoed, de visie en missie de richting voor de ontwikkelingen aangeven op de lange termijn, geeft de ambitie aan wat de organisatie de komende jaren of perioden wil bereiken. Het schept een bepaalde verwachting die op korte termijn waargemaakt kan worden. De ambitie kan bestaan uit verschillende niveaus en kan worden vertaald in verschillende doelstellingen. Belangrijk is om steeds te bepalen hoe hoog de lat wordt gelegd en op welke tijdsperiode er wordt ingezet. Door middel van ambitiestappen kan een traject worden uitgestippeld om de visie waar te maken. Hierdoor wordt een ontwikkelingsstrategie geformuleerd. Deze ambitiestappen vormen als het ware de brug tussen het concept en de projecten. Per ambitiestap kunnen concrete projecten worden benoemd om het concept waar te maken. De ambitiestappen sluiten aan bij het alledaagse niveau en zijn het meest dynamisch. Ze kunnen steeds worden bijgesteld afhankelijk van de tijdsgeest en bijbehorende trends en ontwikkelingen.

Van statisch tot dynamisch

Het concept vormt een identiteitsbewijs, zie figuur 5.13. Aan de hand van de beschreven zeven onderdelen wordt eigenlijk gewerkt aan een balans tussen hetgeen (vrijwel) niet wordt aangepast en waar voortdurend aan vast wordt gehouden, de eerste onderdelen, en wat in de tijd wel voor verandering vatbaar en meer dynamisch is, de onderste onderdelen. Een voorbeeld om dit te benadrukken is de waardebelofte van Nokia: 'connecting people'. Nokia geeft aan dat het iets voor mensen wil betekenen door haar gebruikers te voorzien in de behoefte om met elkaar in contact te komen. De mobiele telefoon is het product waarmee Nokia deze belofte waarmaakt. Echter, een valkuil van de slogan 'connecting people' is dat het misschien niet duurzaam genoeg is. Het is gebaseerd op een menselijke behoefte waarin tegenwoordig wordt voorzien en dat momenteel wordt overstegen. De moderne mobiele telefoon biedt veel meer opties dan alleen het verbinden van mensen. De groeiende mogelijkheden en de veranderende behoefte van de consument hebben ervoor gezorgd dat de kracht van de waardebelofte gedurende de tijd is afgenomen. Het identiteitsbewijs moet dus in staat zijn om zichzelf constant te vernieuwen. Twee uitgewerkte voorbeelden van de concepten van Harley-Davidson en Max Havelaar zijn terug te vinden in bijlage B.

5.5 Functies van het concept

Uit de toepassingen van concepten in andere vakgebieden kunnen een aantal belangrijke lessen worden getrokken. Het concept in de vorm van een mentaliteitspropositie vertolkt een aantal belangrijke functies. Deze functies zullen kort worden toegelicht:

Autonoom: Het concept zorgt voor authenticiteit dat veronderstelt dat zelfstandig beslissingen genomen kunnen worden over toekomstige ontwikkelingen en activiteiten. Het concept fungeert immers als kompas en geeft richting aan toekomstige ontwikkelingen. Voorbeeld: Bentley is een merk dat luxe auto's verkoopt. Een kleine stadsauto zal waarschijnlijk afbreuk doen aan de identiteit van het merk. Het concept achter het merk geeft richting en maakt het merk anders dan Renault, of andere luxe automerken als Ferrari.

Zelfverwezenlijking: Het concept is duurzaam en maakt continue groei en zelfontwikkeling van de organisatie mogelijk. Het concept is niet iets dat na het belopen van een aantal stappen bereikt is, maar heeft een procesmatig karakter. Het vormt de rode draad binnen de organisatie en is in principe nooit af. Voorbeeld: Ikea geeft met de slogan 'design your own life' aan dat het iedereen in staat wil stellen om als designer aan de slag te gaan. Toekomstige mogelijkheden bieden waarschijnlijk nog meer mogelijkheden hiervoor, waardoor het merk zich steeds kan doorontwikkelen.

Originaliteit: Het concept komt voort uit de diepste drijfveren van de organisatie. Ontwikkelingen die hieruit voortvloeien zijn daardoor per definitie origineel. Vanuit de omgeving kan wel inspiratie worden opgedaan, maar deze legt niets op. Voorbeeld: Het Harley-Davidson café is niet een standaard café, maar vormt onder andere door de ligging, het eten en het

uiterlijk een café dat bij het merk past.

Zelfreflectie: Het concept biedt houvast doordat toekomstige ontwikkelingen steeds getoetst kunnen worden met de belangrijkste waarden en overtuigingen van de organisatie. Door de mogelijkheid van zelfreflectie is het ook mogelijk om te bepalen of (recente) ontwikkelingen in lijn zijn met de eigen identiteit. Voorbeeld: Het is voor het merk Porsche niet verstandig om een goedkope gezinsauto op de markt brengen. Dit is tegenstrijdig met de kernwaarden sportief en luxe.

Verbondenheid: Het concept beschrijft de essentie van waar de organisatie voor staat. Deze essentie vormt de verbindende factor binnen de organisatie. Alles is naar dit concept terug te leiden. Trouw blijven aan de vastgestelde waarden zorgt ervoor dat toekomstige ontwikkelingen passen bij de organisatie. Het concept zet niet alleen aan tot samenwerken binnen de organisatie, maar ook buiten de organisatie. Voorbeeld: Het automerk Toyota is momenteel bezig met het toepassen van hybridetechnologie en is met Microsoft een samenwerking aangegaan om deze technologie verder te ontwikkelen.

Zingeving en relevantie: Het concept laat in een groter geheel zien dat ontwikkelingen relevant zijn en maakt duidelijk waarom het waardevol is om daaraan een bijdrage te leveren. Het concept maakt duidelijk dat de organisatie ergens voor staat en belangrijke (maatschappelijke) waarden nastreeft. Voorbeeld: Max Havelaar heeft als diepste drijfveer om de armoede, ziekte en honger in de wereld terug te dringen, zet zich in voor de eerlijke handel in ontwikkelingslanden en draagt op die manier bij aan een betere wereld.

Intersubjectiviteit: Het concept staat altijd in relatie tot de omgeving. De identiteit van de organisatie komt tot uitdrukking in een bredere context. Door te handelen vanuit het concept is duidelijk wat de organisatie belangrijk en waardevol vindt. Dit leidt tot intersubjectiviteit, omdat organisaties en mensen met de zelfde voorkeuren elkaar op basis van het concept kunnen vinden. Door bepaalde begrippen te gebruiken en te hanteren is er sprake van een gedeeld begrip of gelijke waarden en wordt het beter mogelijk om gezamenlijk conclusies te trekken. Voorbeeld: De wijk Lanxmeer in Culemborg is gebaseerd op een concept waarin duurzaamheid een belangrijke rol speelt en gebruikers en organisatie die dit begrip delen elkaar vinden.

Congruentie: Het concept zorgt voor begrip waar de organisatie voor staat, iedereen vertelt het zelfde verhaal. Het zorgt tevens voor overeenstemming en samenhang tussen kleinschalige ontwikkelingen, waardoor deze elkaar versterken. Voorbeeld: Onder het concept van Hugo Boss vallen ontwikkelingen als stropdassen, aftershave en schoenen.

Aanjager: Het concept zet aan tot verandering en vernieuwing. Niet alleen binnen de organisatie, maar ook extern. Het daagt andere organisaties, medewerkers en gebruikers uit om een bijdrage te leveren. Voorbeeld: Het concept achter Greenpeace moedigt medewerkers, gebruikers en organisaties aan zich in te zetten tegen klimaatveranderingen.

Identificatie: Het concept maakt identificatie mogelijk omdat duidelijk is waar de organisatie voor staat en gaat. Voorbeeld: Stichting Max Havelaar staat voor fairtrade.

Logica: Het concept zorgt ervoor dat het verhaal achter de organisatie klopt en dat logische beslissingen genomen kunnen worden door hieraan vast te houden. Voorbeeld: De Rabobank is altijd trouw gebleven aan het coöperatieve karakter en de agrarische achtergrond, maar heeft zich ook continu en op logische wijze doorontwikkeld.

5.6 Conclusie

Hoewel het begrip 'concept' een containerbegrip vormt en op veel verschillende manieren wordt toegepast is in dit hoofdstuk naar voren gekomen dat in hoofdlijnen twee betekenissen onderscheiden kunnen worden. Concepten komen voor in de vorm van productproposities en in de vorm van mentaliteitsproposities. Als gevolg kunnen twee manieren van ontwikkelen op basis van een concept worden onderscheiden. Het ontwikkelen vanuit een concept in de vorm van een

productpropositie wordt conceptueel ontwikkelen genoemd. Het ontwikkelen vanuit een concept in de vorm van een mentaliteitspropositie wordt conceptioneel ontwikkelen genoemd. Conceptioneel en conceptueel ontwikkelen zijn niet twee vormen van ontwikkelen die loodrecht op elkaar staan. Sterker nog, in het meest ideale geval liggen ze in elkaars verlengde en vullen ze elkaar aan. Echter, een mentaliteitspropositie onderscheidt zich van een productpropositie, doordat het geen intrinsieke kwaliteiten, verbeteringen of toegevoegde waarde claimt, maar een concept in de markt zet in de vorm van een gedachtegoed, een betekenis of een visie. De basis wordt dus niet gevormd door het product, maar door de emotie en ideeën er achter. Daardoor worden de meer spirituele behoeften van de consument als uitgangspunt genomen voor de ontwikkeling van producten en diensten in plaats van de meer functionele behoeften. Een concept beschrijft de achterliggende gedachte van een merk of organisatie op een hoger abstractieniveau en vormt een standvastige basis voor constante vernieuwing. Een mentaliteitspropositie biedt ruimte aan een scala aan producten en diensten, waarmee deze achterliggende gedachte kan worden verkondigd. Daarmee is het veel duurzamer dan een concept op basis van een productpropositie.

In dit hoofdstuk is naar voren gekomen dat de marketinghistorie veel parallelen vertoont met die binnen de ruimtelijke ordening en dat concepten in de vorm van mentaliteitsproposities daarbinnen een steeds belangrijkere rol spelen. Het concept in de vorm van een mentaliteitspropositie kan in zeven onderdelen worden beschreven. Deze onderdelen bestaan uit het beschrijven van achtereenvolgens een ideologie/gedachtegoed, visie, missie, kernwaarden, persoonlijkheid, waardebeloofte en ambitiestappen. Als het concept is vastgesteld vertolkt het een aantal belangrijke functies. Het concept geeft onder andere richting aan toekomstige ontwikkelingen, zorgt voor verbondenheid tussen projecten en maakt zelfreflectie mogelijk. Daardoor vormt deze manier van ontwikkelen een belangrijke inspiratiebron voor een meer moderne benaderingswijze van gebiedsontwikkeling en voor de beschrijving van een gebiedsconcept. De beschrijving van een concept in de vorm van een identiteitsbewijs of mentaliteitspropositie voor een organisatie is te zien in figuur 5.15 op de volgende pagina.

Concept

Identiteitsbewijs/mentaliteitspropositie/betekenispropositie

Ideologisch gedachtegoed

De bestaansreden van een organisatie, oftewel de meest fundamentele en unieke bijdrage van de organisatie, voortkomend vanuit de diepste drijfveren.

Visie

De visie omschrijft een consistent beeld van de toekomst dat voortvloeit uit het gedachtegoed.

Missie

De missie beschrijft de letterlijke taak die de betrokken partijen elkaar vanuit de visie opleggen. "Als dit is wat we om ons heen zien (nu) terwijl dit is wat we om ons heen zouden willen zien (toekomst), wat gaan we dan doen om daar te komen?"

Kernwaarden en kernkwaliteiten

De kernwaarden en kernkwaliteiten geven aan waarom de organisatie uniek en waardevol is. Het zijn de toetsstenen voor de identiteit van een organisatie.

Persoonlijkheid

Om mensen (en ook partijen) aan een organisatie te binden, moeten ze zich in de organisatie kunnen herkennen. Daarom is het belangrijk om de organisatie te beschrijven in de (karakter) eigenschappen van een persoon.

Waardebelofte

Vervolgens is het de taak om de primaire belofte van het gebied aan de (toekomstige) gebruikers van het gebied kort te beschrijven.

Ambitiestappen

Het formuleren van de ambitiestappen is belangrijk om de waardebelofte concreet en tastbaar te maken. Het concept wordt op die manier opgedeeld in realistische stappen, waarmee concreet aan de slag kan worden gegaan en tevens wordt toegewerkt naar de beschreven identiteit.

Figuur 5.15: De beschrijving van het concept in de vorm van een identiteitsbewijs

Bron: Eigen bewerking naar Morel, 2010

HET GEBIEDSCONCEPT ALS UITGANGSPUNT

Instrumentvorming - Hoofdstuk 6



"Vraag vijf stedenbouwers of architecten een plan te ontwikkelen voor een binnenstedelijke of uitbreidingslocatie, en er komen vijf verschillende visies op tafel te liggen. Er wordt met hagel op een bewegend doel geschoten, in het verlangen ooit een keer de roos te raken."

Hol & Vester, 2005

"Conceptionele en conceptuele gebiedsontwikkeling zijn niet twee vormen van gebiedsontwikkeling die loodrecht op elkaar staan. Integendeel, in het meest ideale geval liggen ze in het verlengde van elkaar en vullen ze elkaar aan."

6. HET GEBIEDSCONCEPT ALS UITGANGSPUNT

In dit hoofdstuk worden de bevindingen vanuit de vorige hoofdstukken samengevoegd tot een instrument dat een meer moderne benaderingswijze van gebiedsontwikkeling door middel van een gebiedsconcept laat zien. Het hoofdstuk bestaat in hoofdlijnen uit vier delen. Allereerst wordt in paragraaf 6.1 gestart met een korte inleiding over de toepassingen van concepten en conceptontwikkeling in de vastgoedsector. Daarin wordt aangegeven dat het goed is om onderscheid te maken tussen twee verschillende vormen van gebiedsontwikkeling op basis van een gebiedsconcept, namelijk conceptuele en conceptionele gebiedsontwikkeling. Paragraaf 6.2 gaat dieper in op dit onderscheid door de kenmerkende verschillen tussen beide benaderingswijzen te benoemen. Daarin zal duidelijk worden dat het beter is om gebieden te ontwikkelen op basis van een gebiedsconcept in de vorm van een mentaliteitspropositie. Paragraaf 6.3 beschrijft vervolgens aan de hand van praktijkvoorbeelden de inhoud van een gebiedsconcept. Waarna in paragraaf 6.4 in een model de stappen worden geformuleerd voor een moderne benadering van gebiedsontwikkeling op basis van een gebiedsconcept. Tot slot worden de belangrijkste bevindingen in paragraaf 6.5 samengevat en wordt een instrument gevormd voor een meer moderne vorm van gebiedsontwikkeling op basis van een gebiedsconcept.

6.1 Conceptontwikkeling in de vastgoedpraktijk

In de vastgoedpraktijk worden concepten steeds vaker toegepast en zien we, onder de noemer conceptontwikkeling, verschillende werkmethodeken terug [o.a. Drenth, 2006; Bolster, 2006; Vos, 2005; Concire, 2007]. Echter, de totstandkoming van een concept is vaak nog vaag en ongrijpbaar [Van Elst, 2005] en de manier waarop concepten worden toegepast verschilt vaak. Veelal is men het er wel over eens dat concepten een consistente leidraad vormen in complexe ontwikkelprocessen [Sentel & Van Elst, 2008]. Het verschil ligt voornamelijk in hetgeen men primair beoogt te ontwikkelen met een concept en is vergelijkbaar met de verschillende verschijningsvormen van concepten in andere sectoren, zie vorige hoofdstuk. In deze paragraaf wordt ingegaan op de begrippen conceptuele en conceptionele gebiedsontwikkeling en wordt duidelijk gemaakt waarom het verstandig is om onderscheid aan te brengen tussen beide benaderingswijzen.

6.1.1 Conceptuele gebiedsontwikkelingen

In veruit de meeste artikelen in de vastgoedliteratuur [o.a. Van Gelder, 2008; Sentel & Van Elst, 2008] wordt verwezen naar een manier van conceptontwikkeling, waarin een concept wordt toegepast in de vorm van een productpropositie, een kenmerk van conceptueel ontwikkelen. Afhankelijk van de werkwijze kan het concept daarbij variëren van een gedetailleerd ontwerp tot een ruwe schets. Het concept vormt meestal een (globale) vertaling van een programma van eisen, waarin verschillende oplossingen en ideeën zijn samengebracht tot een eerste ontwerp. Dit geldt zowel voor de ontwikkeling van bijvoorbeeld een gebouw als voor een gebied. Het gebied wordt in dat geval als een groot project benaderd en het concept bestaat uit een productpropositie voor de realisatie van dat project. Veelal wordt geen verschil gemaakt tussen de toepassing van concepten bij projectontwikkeling en gebiedsontwikkeling. Zo zien Van der Meer [2002] en Huijbregts [2010] het maken van een concept voor een gebied, net als voor een project, als de zoektocht naar een totaaloplossing. Soms wordt daarbij aangegeven dat locatieonafhankelijk te werk kan worden gegaan [o.a. Huijbregts, 2010]. Het concept vormt de basis voor een op zichzelf staande aanpassing en heeft als doel het behalen van een concreet resultaat. Daardoor kan conceptueel ontwikkelen worden gezien als een vorm van projectontwikkeling, aangezien de realisatie van een project/product het doel is. Huijbregts [2010] vat de belangrijkste waarden van een concept dan ook in termen van beheersaspecten samen; snelheid, zekerheid en een gunstige prijs/kwaliteit. Echter, de ontwikkeling van gebieden vereist een andere aanpak.

Productpropositie: een waardebod dat vooral gericht is op het beschrijven van de belangrijkste functionele en fysieke kwaliteiten van een te ontwikkelen project. Voor gebieden komt dit neer op de beschrijving van een stedenbouwkundig plan of ontwerp op basis van gemaakte keuzes in bijvoorbeeld de aanwezige functies, het aantal vierkante meters, een toekomstige doelgroep, een programma van eisen of een bepaald thema.

6.1.2 Conceptionele gebiedsontwikkeling

Tegenwoordig zien we steeds meer werkmethode terug die neigen naar de creatie van een mentaliteitspropositie als basis voor de ontwikkeling van een gebied [o.a. Concire, 2007]. Ook in de praktijk zien we steeds vaker kenmerken van conceptioneel ontwikkelen terug. Zo beschrijft Luijten [2010] dat bij het project Brandevoort geen producten zijn gecommuniceerd, maar voornamelijk sfeer. De sfeer en de belofte van de wijk, en niet de woning, is als het ware vermarkt om potentiële kopers te verleiden. De waarden van de mentaliteitspropositie achter het merk Brandevoort staan centraal en worden gecommuniceerd. Ook het gebiedsconcept voor het stationskwartier in Rotterdam met de naam Glocal City District [Concire, 2007] is een goed voorbeeld. Het concept weet partijen te bundelen en samen te laten werken aan een gezamenlijk toekomstbeeld op basis van een mentaliteitspropositie. Niet een programma of stedenbouwkundig plan vormt het startpunt, maar de gezamenlijke gedachte erachter. Namelijk om een uniek gebied in Nederland te creëren waar Randstad & Europa elkaar ontmoeten en Rotterdam zich presenteert, samengevat als een Glocal City District. De ontwikkeling van het concept vormt de meest essentiële uitdaging. Conceptionele gebiedsontwikkeling wil dan ook zeggen dat een gebiedsconcept in de vorm van een mentaliteitspropositie de basis vormt voor de toekomstige ontwikkelingen in een gebied en tevens voor het bijbehorende proces.

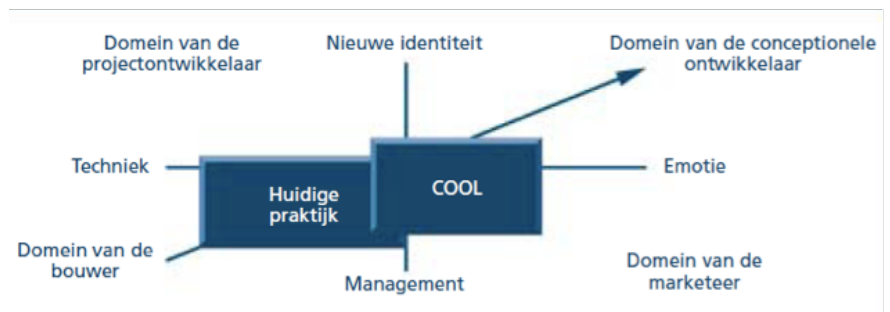
Mentaliteitspropositie: een immaterieel waardebod dat een gedachtegoed achter de toekomstige ontwikkelingen in een gebied beschrijft en waarmee een richting wordt beschreven waarbinnen (toekomstige) ontwikkelingen in het gebied kunnen plaatsvinden. De basis wordt in tegenstelling tot een productpropositie in eerste instantie niet gevormd door de fysieke of functionele kwaliteiten, maar door de achterliggende gedachte, emotie en betekenis.

6.2 Kenmerken van conceptuele en conceptionele gebiedsontwikkeling

Het gebrek aan eenduidigheid over gebiedsconcepten en de toepassing daarvan komt voornamelijk doordat een duidelijk onderscheid tussen conceptuele en conceptionele gebiedsontwikkeling ontbreekt. Dit is vreemd aangezien duidelijke kenmerken van, en tevens ook verschillen tussen, beide soorten van gebiedsontwikkeling in de praktijk wel aanwezig zijn. Hol en Koster [2003] hebben weliswaar al een aantal jaren geleden de discussie tussen beide benaderingswijzen van conceptontwikkeling naar de praktijk van gebiedsontwikkeling gebracht. Echter, het onderscheid tussen beide vormen van gebiedsontwikkeling blijkt nog vaak een grijs gebied. Het maken van dit onderscheid kan gezien de conclusies in voorgaande hoofdstukken wel bijdragen aan het verbeteren van het vakgebied en een meer moderne vorm van gebiedsontwikkeling. Daarom worden de belangrijkste kenmerkende verschillen tussen beide vormen van gebiedsontwikkeling toegelicht. Deze kenmerken vormen tevens de argumenten om aan te geven dat bij gebiedsontwikkeling een conceptionele benadering beter is en bij projectontwikkeling een conceptuele benadering beter kan zijn.

6.2.1 Het concept is een productpropositie – Het concept is een mentaliteitspropositie

De basis van het concept wordt bij conceptueel ontwikkelen veelal gevormd door reeds gemaakte keuzes voor toekomstige ontwikkelingen. Zoals in de te ontwikkelen functies, het aantal vierkante meters en een toekomstige doelgroep. Op basis van de keuzes wordt vervolgens een stedenbouwkundig plan gevormd, waarin verschillende ideeën en oplossingen zijn verzameld tot een productpropositie. Het concept kan daarbij erg complex en veelomvattend zijn. Zo kan men zich tegelijkertijd richten op een bepaalde doelgroep of leefstijl, een indeling



Figuur 6.1: De conceptionele benadering gaat over een nieuwe identiteit en emotie. COOL staat voor Conceptioneel, Opdrachtgeverschap, Ondernemerschap en Leiderschap. Bron: Hol en Vester, 2005

hebben gemaakt voor de activiteiten wonen, werken en recreëren en een bepaald thema toepassen, zoals bijvoorbeeld 'nostalgie'. Het doel van zo'n gebiedsconcept is om een unieke positie in de markt te verkrijgen op basis van een bijzondere productpropositie. Het maken van een gebiedsconcept vormt in die zin dus een ontwerpdaad [AM. 2006]. Het is echter raar om te starten met een programma en te denken over de fysieke uitwerking, terwijl de identiteit niet scherp is vastgesteld, zie paragraaf 4.7.2.

Conceptionele gebiedsontwikkeling doet juist afstand van de concurrentiestrijd op basis van productproposities. Bij conceptionele gebiedsontwikkeling is het de bedoeling om de gebruiker een bepaalde ervaring aan te bieden, waardoor het gebied betekenis heeft voor deze gebruiker. Ideeën, producten en oplossingen komen voort uit, en kunnen worden samengevat tot, een hogere klasse van gelijkaardigheid in de vorm van een mentaliteitspropositie. Het concept omvat daardoor meer dan een creatief idee dat het uitgangspunt vormt, het is de 'wijze waarop' invulling kan worden gegeven aan de ontwikkeling. Dus, een strategische benadering om te komen tot een oplossing [Nijs & Peters, 2009]. Niet de functionele eigenschappen, maar een nieuwe identiteit en de achterliggende emotie staan centraal, zie figuur 6.1.

6.2.2 Vrijblijvend ontwerpen – Niet vrijblijvend

Kenmerkend aan conceptuele gebiedsontwikkeling is de vrijblijvendheid van de wijze waarop ideeën worden gecombineerd in een concept [o.a. Van Gelder, 2008; Huijbregts, 2010]. Daardoor neigt het naar een ongefundeerde zoektocht om een unieke productpropositie te ontdekken. De inhoud van een gebiedsconcept wordt daarbij vaak gebaseerd op de interpretatie van een of enkele persoon.

Een conceptionele visie komt voort vanuit een conceptie en deze is juist niet vrijblijvend. Het concept bestaat uit een visie die is gebaseerd op de betekenis die een gebied al heeft voor de mensen en organisaties die er gebruik van maken. Zoals Hol en Vester [2005] aangeven wordt bij conceptionele gebiedsontwikkeling steeds een creatieve keuze gemaakt voor een specifieke, en dus niet vrijblijvende, invulling. Een invulling die past bij de identiteit van het gebied. Daardoor is conceptionele gebiedsontwikkeling gebaseerd op een concept met een kern die meer standvastig en minder vrijblijvend is. Rijkenberg [2005] stelt dan ook dat concepting iets anders is dan positionering. Positionering is meer een laag make-up, dat net iets anders is aangebracht dan bij de ander, het is bedacht, vrijblijvend en dus vervangbaar. Concepting gaat juist om het uitstralen van de eigen ziel, is niet later toegevoegd en verandert nooit. Het concept kan indien nodig alleen worden bijgestuurd.

6.2.3 De ontwikkeling van een eindproduct – Het ontwikkelen van de eigen identiteit

Primaire doel van conceptuele gebiedsontwikkeling is het realiseren van een eindproduct [Van Gelder, 2008; Van der Meer, 2002]. Zo wijst Huijbregts [2010] bijvoorbeeld op het realiseren van gebieden vanuit projectoverschrijdende oplossingsprincipes en ziet Verschoor [2009] conceptontwikkeling als een zoektocht naar een generiek vastgoedproduct. Conceptioneel ontwikkelen is primair gericht op het ontdekken en vervolgens uitdragen van de eigen identiteit, waardoor projecten en producten met elkaar verbonden kunnen worden. Hol en Vester [2005] stellen dan ook dat conceptionele gebiedsontwikkeling neerkomt op het 'bevruchten' van de bestaande kwaliteiten van een gebied, waardoor een eigen identiteit en eigen structuur ontstaat. Vaak bestaat deze al, maar ontbreekt het besef en is de identiteit nog niet zichtbaar en voelbaar, waardoor deze als afwezig wordt beschouwd. Conceptontwikkeling kan daarom gezien worden als het werken aan een 'eigen gezicht' en is minder afhankelijk van de producten of projecten die eronder vallen. De betekenis achter het handelen staat centraal [Morel, 2010].

6.2.4 Autonome vorming – Gezamenlijke inspanning

Bij conceptuele gebiedsontwikkeling is meestal sprake van een stedenbouwkundig concept, dat op relatief autonome wijze voor een gebied is gemaakt [Hol & Vester, 2005]. Het concept wordt weliswaar als middel gebruikt om een meer integrale benadering mogelijk te maken, maar het concept zelf komt vaak op autonome wijze tot stand. Hol en Vester [2005] noemen dit de gebiedsontwikkeling van de vormentaal; *“Er wordt met hagel op een bewegend doel geschoten, in het verlangen ooit een keer de roos te raken.”* Van bovenaf wordt als het ware bepaald hoe het gebied eruit komt te zien. Om te voorkomen dat bij binnenstedelijke gebieden een concept als ongeloofwaardig en niet authentiek wordt beschouwd, is een meer zorgvuldige

werkwijze vereist.

Bij conceptionele gebiedsontwikkeling komt het concept niet volgens autonome beslissingen tot stand, maar juist in samenspraak. Het is juist van belang dat het concept verschillende partijen verbindt, waardoor een team wordt gevormd. Dit team speelt volgens Rijkenberg [2005] een belangrijke rol; *“Het conceptingteam voelt en registreert welke stromingen er leven en opkomen en ontwikkelt, daarop aansluitend en anticiperend, een nieuw gedachtegoed.”* Gestart wordt niet vanuit het denken in doelgroepen of vierkante meters, maar door mensen proactief en coöperatief mee te laten denken over de betekenis van het gebied. Het concept steunt op de waarden die de gebruikers van het gebied belangrijk vinden, zorgt voor samenhang tussen de verschillende projecten en activiteiten die al in het gebied plaatsvinden en biedt vervolgens ruimte voor nieuwe ontwikkelingen. Kenmerkend voor deze manier van ontwikkelen is dat de topdown en bottomup benadering meer in balans zijn. Enerzijds wordt aansluiting gevonden bij het alledaagse leven en de bestaande kwaliteiten, en anderzijds bij lange termijn doelstellingen van de professionele partijen. Deze dienen dus deel uit te maken van het team.

6.2.5 Denken vanuit haalbaarheid – Zoeken naar haalbaarheid

Bij het vormen van een gebiedsconcept bij conceptuele gebiedsontwikkeling wordt gestart vanuit het denken in de haalbaarheid van het toekomstige project. Geld maakt vanaf het begin onderdeel uit van de discussie. Gedacht wordt in een programma, vierkante meter prijzen en een bestaand budget. Zo wijst Vos [2005] op de volgende formule; *“Concept = programma + ruimte + draagvlak + geld.”* Geld vormt echter een beheersaspect van projectontwikkeling en niet zozeer direct van gebiedsontwikkeling. De haalbaarheid van het project staat centraal in plaats de positieve uitwerking en het lange termijn effect voor het gebied.

Haalbaarheid vormt bij conceptionele gebiedsontwikkeling nadrukkelijk niet het uitgangspunt en vormt daarmee ook geen belemmering. Zoals aangegeven door Hol en Vester [2005] is het juist de kunst om het denkproces over de ontwikkeling van een locatie te laten beginnen vanuit de ambitie. Zoals bij Nokia de ambitie is gesteld om mensen te (ver)binden. Door vast te houden aan het concept wordt steeds op zoek gegaan naar projecten die daaraan bij kunnen dragen en op dat moment haalbaar zijn. Een gebrek aan middelen houdt in dat geval niet in dat het concept niet door kan gaan, maar dat tijdelijk gezocht moet worden naar andere manieren om bij te dragen aan het concept.

6.2.6 Houdbaarheidsdatum - Duurzaam karakter

Het gebiedsconcept wordt bij conceptuele gebiedsontwikkeling gekenmerkt door een houdbaarheidsdatum. Het gebiedsconcept vormt een totaaloplossing in de vorm van een uitgewerkt eindbeeld, dat vervolgens als dusdanig wordt gerealiseerd en in de markt wordt gezet, in de hoop dat het werkt en wordt verkocht. Als de markt verandert, voldoet het concept vaak niet meer en moet een nieuw concept worden bedacht. Van Gelder [2008] wijst daarom op het tijdelijke karakter van een concept: *“A concept often has a sell-by date.”* Ook Boer [2007] stelt dat bij conceptueel ontwikkelen de rek in het elastiekje niet oneindig is. Het verlengen van de levensduur kent immers zijn beperkingen.

Doelstelling van conceptionele gebiedsontwikkeling is juist niet het uitsluiten van ontwikkelingen door deze in te kaderen binnen een afgebakend plan. Het is veel belangrijker om met een concept richting te geven aan toekomstige ontwikkelingen, zodat verschillende ontwikkelingen binnen deze richting mogelijk zijn. Een goed concept nodigt uit om constant te werken aan de mentaliteitspropositie waar het voor staat. Waar een product bepaalde waarden heeft, lokt een concept juist constant nieuwe producten en waarden uit. Het gebiedsconcept blijft daardoor leven en beweegt mee met de tijdgeest. In tegenstelling tot een productmerk wordt daarom in de marketingliteratuur een conceptmerk gezien als duurzaam [Rijkenberg, 2005; Boer, 2007]. Niet een product, maar de communicatie van het concept vormt de drager voor continuïteit.

6.2.7 Gericht op een specifieke doelgroep – Gericht op aanhangers

Bij conceptuele gebiedsontwikkeling wordt het gebied veelal afgestemd op een specifieke doelgroep [Van Leent, 2009; Huijbregts, 2010]. Zo ziet Huijbregts [2010] een concept als een oplossingsprincipe voor een doelgroep met ruimte voor maatwerk per individuele klant. Ook Van Gelder wijst op deze eigenschap: *“A concept often serves a specific target group, such as shoppers or partygoers, conference or business users.”* [Van Gelder, 2008] Gericht wordt op gebruikers die op dat moment voldoen aan bepaalde door het concept opgelegde eisen, in de hoop dat ze zich aangetrokken voelen.

Hoewel bij conceptionele gebiedsontwikkeling de gebruiker wel centraal staat, is deze niet leidend of bepalend voor de ontwikkeling van het gebied. Er wordt juist afstand gedaan van verzadigde, strak omliggende markten en doelgroepen op basis van productproposities [Rijkenberg, 2005]. Een concept bestaat uit een waardebod dat vanuit het gebied zelf is geformuleerd, in de vorm van een mentaliteitspropositie. Gericht wordt niet op een strak geformuleerde doelgroep in termen van koopgedrag of sociaaldemografische kenmerken, het concept lokt juist een groep aanhangers uit, de volggroep (Rijkenberg 2005; Boer; 2007). Deze bestaat uit mensen die zich aangetrokken voelen tot het concept. Dit vereist bij gebiedsontwikkeling echter wel dat met het concept aansluiting wordt gevonden bij de huidige gebruikers in het gebied, met als doel om deze deel uit te laten maken van de groep aanhangers, zodat het concept door hen gedragen wordt. Zo geven Eshuis en Edelenbos [2009] aan dat het niet verstandig is om een concept te kiezen dat te ver van de huidige bewoners afstaat, omdat deze het concept zelf beïnvloeden. Daarom is het verstandig om deze gebruikers in een vroeg stadium bij de ontwikkeling van het concept te betrekken en om zich niet te richten op slechts een bewonersgroep, omdat dit weerstand op wekken. Het is belangrijk om de gehele gemeenschap erbij te betrekken, om vervolgens een mentaliteitspropositie te kunnen formuleren dat past bij het collectief. Als het concept aanslaat en consistent wordt gedragen door deze groep, en ze als 'ambassadeurs' het gedachtegoed naar de omgeving uitdragen, zullen ze voor nieuwe volgers zorgen. Goede concepten hebben volgens Rijkenberg [2005] dan ook het karakter van een beweging, omdat er een grote vereenzelviging is van de aanhangers met het concept. Echter, deze groep is niet afgebakend, en valt dus ook niet uit te drukken in een vast programma [Boer, 2007].

6.2.8 'Blauwdrukdenken' – Dynamisch proces

Conceptuele gebiedsontwikkeling wordt gekenmerkt door het zogenaamde 'blauwdrukdenken'. Het 'blauwdrukdenken' streeft juist naar het zorgvuldig omschrijven en definiëren van de uitkomst of het eindresultaat. Dit eindresultaat wordt voornamelijk bereikt volgens rationele argumenten en een strakke planning. Deze manier van denken is gebaseerd op het ideaal dat alles maakbaar, planbaar en beheersbaar is. Kenmerken van een projectmatige benadering. Conceptionele gebiedsontwikkeling wordt gekenmerkt doordat juist steeds flexibel kan worden ingespeeld op veranderingen en het gebiedsconcept bestand is tegen de tijd. Er wordt niet uitgegaan van een vast eindresultaat, maar van een richting waarbinnen ontwikkelingen mogelijk zijn. Gedurende de tijd kan het proces vrij eenvoudig worden bijgestuurd en kan de inhoud van de projecten voortdurend worden bijgesteld, zonder dat dit grote problemen oplevert.

6.3 De onderdelen van het gebiedsconcept

Vanuit de voorgaande resultaten blijkt het zinvol te zijn om in dit onderzoek een moderne vorm van gebiedsontwikkeling te beschrijven op basis van een gebiedsconcept in de vorm van een mentaliteitspropositie. Op basis van de theoretische bevindingen (zie paragraaf 5.4) wordt een gebiedsconcept beschreven in de vorm van een identiteitsbewijs of mentaliteitspropositie. Deze bestaat uit de volgende zeven onderdelen: Ideologie/gedachtegoed, visie, missie, kernwaarden, type gebruiker, waardebeloofte en ambitiestappen. In deze paragraaf wordt deze theorie gekoppeld aan diverse praktijkvoorbeelden binnen de gebiedsontwikkeling en wordt de inhoud van een identiteitsbewijs voor een gebied bepaald. Uitgewerkte voorbeelden van de gebiedsconcepten van Lanxmeer in Culemborg, Leerpark in Dordrecht en de High Tech Campus in Eindhoven zijn terug te vinden in bijlage B.

6.3.1. Ideologie/gedachtegoed: wat is het hogere doel van de toekomstige ontwikkelingen in het gebied?

Het beschrijven van een ideologie of gedachtegoed vormt de kern van de identiteit van het gebied. Hiermee wordt het hogere doel van de toekomstige ontwikkelingen in het gebied beschreven. Het gedachtegoed volgt uit de samenwerking met de betrokken partijen (privaat/publiek/particulier) en zorgt ervoor dat een betekenisvol bestaan wordt gecreëerd. Het geeft als een ethisch kompas richting aan, en zet aan tot, de ontwikkeling van een gebied. Als dit op een juiste manier gebeurt wordt het aanwezige ontwikkelingspotentieel en worden de aanwezige kwaliteiten in het gebied daarbij optimaal benut. Twee praktijkvoorbeelden van gebiedsontwikkelingen op basis van een gedachtegoed zijn Lanxmeer in Culemborg en de High Tech Campus in Eindhoven, zie kader H en I. Uit beide voorbeelden blijkt dat een goed gedachtegoed veel enthousiasme

op kan wekken, voor draagkracht kan zorgen, een belangrijke motivator is in het proces en zorgt voor bereidwilligheid om te investeren. In tegenstelling tot Lanxmeer volgt het gedachtegoed achter de High Tech Campus niet alleen uit de ideologie van de initiatiefnemers, maar voornamelijk ook uit de eigenheid van het gebied zelf. Aansluiting is gevonden bij de historie, de aanwezige kwaliteiten, de reeds gevestigde bedrijven en aanwezige gebouwen.

Kader H: Lanxmeer, Culemborg:

Het project Lanxmeer is voortgekomen uit een particulier initiatief van Marleen Kaptein van de stichting EVA. Het gedachtegoed achter de ontwikkeling van de wijk kan worden beschreven als de wens om bij te dragen aan een duurzame samenleving, door zowel een milieubewuste leefwijze mogelijk te maken als ruimte te bieden voor sociaal-maatschappelijke vraagstukken. In deze wijk hebben mensen met een milieubewuste leefwijze elkaar gevonden. Ze geven zelf actief vorm aan de ontwikkeling en het beheer van de wijk, de woningen en hun leefomgeving. De bewoners voelen zich verbonden met de wijk, doordat het achterliggende gedachtegoed aansluit bij hun levenswijze. Ze herkennen zichzelf erin en zijn daardoor meer betrokken. Ze geven als het ware vorm aan hun eigen bestaan. Lanxmeer is een succes, doordat niet een project of een programma centraal staat, maar alle handelingen en projecten volgen uit het achterliggende gedachtegoed, waardoor het gebied betekenis heeft voor mensen en organisaties. Het gedachtegoed is vervolgens vertaald in zes sporen: energie, water, landschap, mobiliteit, ketenbeheer en communicatie en educatie. Deze sporen vormen gezamenlijk het Eco-raamwerk dat inhoud geeft aan de ecologische en verantwoorde stedelijke ontwikkeling en inrichting van Lanxmeer. Het gedachtegoed is ook terug te zien in het materiaalgebruik, de activiteiten (o.a. het plukfeest), de inrichting, het gesloten watersysteem, de zonnecollectoren etc. Al deze kenmerken komen voort vanuit het gedachtegoed. [Nirov, 2009]

Kader I: High Tech Campus, Eindhoven:

Het gedachtegoed of de ideologie achter de ontwikkeling van het gebied High Tech Campus in Eindhoven kan als volgt worden beschreven: Het creëren van waarde voor mensen en het ontwikkelen van innovatieve oplossingen die het leven van mensen gezonder, aangenamer, makkelijker en interessanter maken. Hieruit volgt een missie waarin de creatie van een bijpassend toekomstbeeld wordt beschreven: Het realiseren van een locatie waarop een hoge concentratie van hoogstaande technologische bedrijven zich kunnen vestigen en in een open sfeer kennis, ervaring, inspiratie en faciliteiten kunnen delen, om waarde voor mensen te creëren en innovatieve oplossingen te ontwikkelen die het leven van mensen gezonder, aangenamer, makkelijker en interessanter maken. Deze visie is uiteindelijk waargemaakt door de campus in 2003 open te stellen voor andere technologische bedrijven dan voor Philips en door onder andere de ontwikkeling van 'The Strip', een gebouw dat als kloppend hart mensen bij elkaar weet te brengen en samenwerking en kennisdeling stimuleert. [High Tech Campus Eindhoven, 2011]

6.3.2 Gebiedsvisie: hoe ziet het gebied in de toekomst eruit?

De visie volgt uit het gedachtegoed en vormt een consistente blik op de toekomst. Momenteel worden in de gebiedsontwikkelingspraktijk nog steeds vaak visies geformuleerd, waarin iets staat in de zin van 'de beste willen zijn' of marktleider willen worden. Echter, dit zijn meer doelen dan visies. Een visie zegt juist iets over een onrecht dat je wil bestrijden, een leemte die je wilt vullen, een kans die je wilt grijpen, het mooier maken van de wereld, etc. [Geursen, 2011]. Iets waarvan gebruikers, maar ook betrokken partijen enthousiast kunnen worden. Een visie beschrijft daarom ook niet de oplossing; 'het bouwen van een x-aantal woningen'. Het daagt juist uit om tot een creatieve oplossing te komen. Een goede visie creëert als het waren een collectief 'ja-gevoel'. Het trekt stakeholders, ondernemers en gebruikers aan om een bijdrage te leveren aan en mee te denken over het bereiken van dit toekomstbeeld. Een goede visie behelst zowel het nu als de toekomst. Schiphol is bijvoorbeeld een op- en overstapplaats, maar wil in de toekomst het serviceniveau bieden van een volwaardige stad, zie kader J. De visie geeft richting aan de ontwikkelingen, nodigt uit om een bijbehorend programma te formuleren en maakt de toekomst van de luchthaven voorstelbaar. Ook de visies van Lanxmeer en Leerpark Dordrecht zijn goede voorbeelden, zie kaders K en L.

Kader J: Schiphol AirportCity, Haarlemmermeer

Schiphol Group ziet een luchthaven als een AirportCity, een efficiënt knooppunt van lucht-, rail-, en wegverbinding dat haar bezoekers en de gevestigde bedrijven 24 uur per dag, 7 dagen in de week alle diensten biedt die zij nodig hebben. Een luchthaven is als een moderne stad waar het verblijf kort en prettig moet zijn.

De luchthaven Schiphol heeft zich getransformeerd van een luchthaven met puur een logistieke en faciliterende functie, naar meer een luchthavenstad. De term Schiphol AirportCity maakt het mogelijk om zonder ook maar iets inhoudelijks te communiceren, wel een bepaalde verbeeldingskracht op te roepen bij betrokken partijen. Het maakt de toekomst niet voorspelbaar, maar wel voorstelbaar. Het daagt betrokken partijen uit om gezamenlijk te kijken of kennis geclusterd kan worden en innovatie mogelijk is om er inderdaad meer een stad van te maken. De naam Schiphol AirportCity is een waardebod dat voortkomt uit de visie.

Kader K: Lanxmeer, Culemborg

De visie die uit het gedachtegoed van Lanxmeer is voortgekomen, is om een voorbeeld te zijn voor de Vinexbouw in Nederland op een manier zodanig dat bewoners zelf mee kunnen denken over duurzaamheid en hoe zij aan levenskwaliteit uitdrukking willen geven. In de visie staat bewonersparticipatie dus bewust als motor achter de gebiedsontwikkeling genoemd.

Deze visie is richtinggevend; een voorbeeld zijn op het gebied van duurzame gebiedsontwikkeling. Het is inspirerend; het daagt mensen uit om mee te denken over hoe ze invulling kunnen geven aan een duurzame leefomgeving. Het is onderscheidend; men wil dat bereiken door bewonersparticipatie. Tot slot is het relevant; het is actueel en draagt bij aan een maatschappelijk probleem.

Kader L: Leerpark, Dordrecht

De visie van Leerpark Dordrecht is het tot ontwikkeling en bloei brengen van het concept 'Leerpark', waarbij toekomstgericht onderwijs de basis vormt voor de vervlechting van de functies leren, werken, ondernemen, wonen en ontspannen, waardoor een sterke innovatieve kenniseconomie wordt gevormd.

Het concept 'Leerpark' geeft richting. Het is inspirerend en motiverend; het daagt uit om mee te denken over de invulling van een Leerpark. Het is onderscheidend; een Leerpark in deze vorm bestaat nog niet in Nederland. Tot slot is het relevant; het heeft een belangrijke functie voor de regio.

6.3.3 Gebiedsmissie: wat gaan we doen om daar te komen?

De missie beschrijft de letterlijke taak die de betrokken partijen elkaar vanuit de visie opleggen. Het beschrijft de wijze waarop men het in de visie geformuleerde toekomstbeeld wil bereiken. Een missie verleent identiteit aan een gebied, omdat hiermee wordt aangegeven wat de kernactiviteiten zijn en ook duidelijk wordt wat het gebied niet wil zijn [Koster & Stolze, 2003]. Een goed geformuleerde missie geeft eigenlijk een opdracht aan de betrokken stakeholders en bewoners van een gebied. Zoals in de voorbeelden te zien is, wordt een missie meestal kort en krachtig geformuleerd, zie kaders M, N, O.

Kader M: High Tech Campus, Eindhoven

Het realiseren van een locatie waarop een hoge concentratie van hoogstaande technologische bedrijven zich kunnen vestigen en in een open sfeer kennis, ervaring, inspiratie en faciliteiten kunnen delen, om waarde voor mensen te creëren en innovatieve oplossingen te ontwikkelen die het leven van mensen gezonder, aangamer, makkelijker en interessanter maken.

Kader N: Schiphol AirportCity, Haarlemmermeer

Het creëren van een dynamische omgeving waar mensen en bedrijven, logistiek en entertainment samenkomen en elkaar versterken.

Kader O: Lanxmeer, Culemborg

Bewoners zelf actief vorm laten geven aan de ontwikkeling en het beheer van de wijk, de woningen en hun leefomgeving, waardoor ze vorm geven aan hun eigen bestaan.

6.3.4. Kernwaarden: waarom is het gebied uniek en waardevol?

De kernwaarden zijn de waarden die een gebied waardevol maken voor de gebruikers van het gebied. Met kernwaarden worden de niet verder reduceerbare waarden ondersteld, die in het gebied besloten liggen en met elkaar de meer stabiele, werkelijke identiteit van een gebied in essentie beschrijven [WSA, 2006]. Vaak zijn dit de onderliggende redenen waarom bewoners zich verbonden voelen met een gebied en waarom bijvoorbeeld ondernemers zich ergens willen vestigen. Het zijn de betekenisvolle elementen van een gebied die het verhaal van het gebied vertellen [Identiteit & Branding, 2011]. Ondanks het feit dat het bij conceptionele binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen vaak begint met het ontdekken van deze waarden, staan ze in het identiteitsbewijs niet op de eerste plaat genoemd. Reden hiervoor is dat na het vaststellen van het gedachtegoed, de visie en de missie extra kernwaarden kunnen worden toegevoegd. Bijvoorbeeld omdat stakeholders bij het project betrokken zijn of bewust betrokken worden die hierop in kunnen spelen. De kernwaarden zijn de belangrijkste waarden die het gedachtegoed, de visie en de missie ondersteunen en zijn meer dynamisch dan de bovenliggende niveaus. De kernwaarden van een gebied kunnen gezien worden als toetsstenen voor het nemen van beslissingen. De herontwikkeling van binnenstedelijke gebieden begint vaak met het achterhalen van deze kernwaarden. Figuur 6.2 laat bijvoorbeeld de gevonden kernwaarden van de wijk Mariahoeve in Den Haag zien. Ze vormen een inspiratiebron voor het formuleren van een passend gedachtegoed, de visie en de missie. Door te starten met het benoemen van de kernwaarden van een gebied, wordt de identiteit van het gebied gebaseerd op de bestaande identiteitskenmerken en op de potentiële kwaliteiten die een gebied in zich heeft. *“Hierdoor heeft het houdbaarheid in vergelijking met een extern ontwikkeld en conceptueel ontwikkeld merk.”* [Identiteit & Branding, 2011]

In de praktijk blijkt het erg belangrijk te zijn om goed door te dringen tot de kernwaarden van een gebied, waardoor het zich onderscheidt. Bij kernwaarden als geordend, veilig, schoon en vriendelijk passen namelijk tal van gebieden. Gebieden onderscheiden zich dan ook door de meer uitzonderlijke of meer specifieke kernwaarden of juist door een unieke combinatie van kernwaarden. Denk aan het merk Volvo dat de kernwaarden 'veiligheid, avontuur, milieu en Scandinavisch design' met elkaar combineert. Zo passen de kernwaarden van Mariahoeve 'allure, op stand en woonpark' niet bij veel gebieden en zeker niet in combinatie met de kernwaarden 'variatie, fusie en communale orde'.

distinctie	parkwijk	voorkomend	compositie	kordaat
op stand	geordend	vriendelijk	smaakvol	in goed handen
burgerschap	open/ruimtelijk	schoon/heel/veilig	variatie	arbiter
allure	woonpark	zorgzaam	fusion	communale orde

Figuur 6.2: De kernwaarden van Mariahoeve

Bron: Identiteit & Branding, 2011

6.3.5. Type gebruiker: welk type gebruiker past bij het gebied?

Om gebruikers (en ook stakeholders) aan een gebied te binden, moeten ze zich in het gebied kunnen herkennen. Kernwaarden vormen wel een goede basis, maar mensen hebben vaak moeite om deze kernwaarden samen te smeden tot een geheel om zich hier vervolgens in te herkennen [Morel, 2010]. Door een type gebruiker op te nemen in het identiteitsbewijs, kan het gebied zich nog beter onderscheiden van andere gebieden, zie kader P en Q. Het is een goede manier om de los benoemde kernwaarden te combineren tot een geheel. Het gebied omschrijven in termen van type gebruiker is overigens niet hetzelfde als het richten op een bepaalde doelgroep. Het trekt juist een volggroep aan die zich in de karaktereigenschappen herkent of wenst te herkennen. Daarnaast zullen organisaties zich eerder aan een gebied verbinden als de type gebruiker past bij hun eigen organisatie, hun eigen persoonlijkheid of de gewenste doelgroep.

Kader P: Brandevoort, Helmond

Het type gebruiker dat past bij de wijk Brandevoort in Helmond kan bijvoorbeeld worden beschreven als iemand met een 'warm' hart, die houdt van de Brabantse gezelligheid, maar ook gesteld is op stijl, rust, natuur en ruimte. Het is een associatie die wordt opgeroepen bij de wijk, waardoor mensen zich gemakkelijk met de wijk identificeren. [Meier et.al., 2010]

Kader Q: High Tech Campus Eindhoven

Het type gebruiker dat past bij de High Tech Campus is een slim en open persoon die graag zijn kennis, ervaring en kunde wil delen om innovatieve oplossingen te bedenken die het leven van mensen gezonder, makkelijker en interessanter maakt.

6.3.6. Waardebelofte: welke primaire belofte wordt gedaan aan de gebruiker?

Vervolgens is het de taak om de primaire belofte van het gebied aan de (toekomstige) gebruikers van het gebied kort te beschrijven. De gebruiker staat immers wel centraal, maar is niet leidend. De waardebelofte vormt de vertaling van de voorgaande stappen in termen van betekenis voor de (toekomstige) gebruiker van het gebied. In kader Q zijn als voorbeeld de waardebeloftes van verschillende gebieden geformuleerd. Het feit dat bij deze gebieden redelijk eenvoudig een waardebelofte beschreven kan worden, laat zien dat het gebied gebaseerd is op een mentaliteitspropositie, waarmee toekomstige gebruikers zich kunnen identificeren. Het is minder gemakkelijk om een dergelijk uniek aanbod te formuleren voor bijvoorbeeld de vinex-wijk Meerhoven in Eindhoven. Op de website [Meerhoven, 2011] staat een niet echt onderscheidend aanbod vermeld: *"rustig wonen in een groene omgeving en toch goed bereikbaar."* Voornamelijk functionele aspecten worden genoemd. Hetzelfde geldt voor de wijk Ceramique in Maastricht. Zo luidt een kop in Dagblad de Limburger, *"Rustig wonen en ... vlakbij stad."* Waarmee door de puntjes wordt aangegeven dat Ceramique, naast de bijzondere architectuur, geen kort, krachtig en onderscheidend aanbod overbrengt. Het is meer een productpropositie dan een mentaliteitspropositie.

Een waardebelofte staat bijna onderaan in het identiteitsbewijs, omdat het een dynamische spreuk vormt en volgt uit de bovenliggende niveaus. Afhankelijk van recente ontwikkelingen kan deze belofte worden aangepast, zodat het actueel is op dat moment. Zo kan de waardebelofte van Leerpark Dordrecht, mogelijk in de toekomst worden vervangen door 'De Smartspot van Europa', doordat een grote organisatie met Europese uitstraling zich daar wil vestigen. Of kan het vervangen worden door 'De Energiespot van Dordt', doordat het gebied zich langzaam heeft doorontwikkeld tot een plek met veel kennis over duurzame energie.

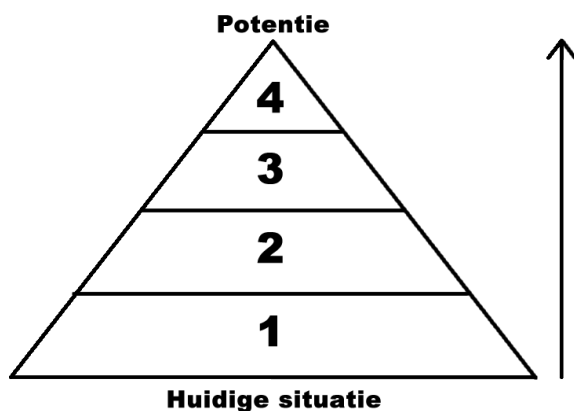
Kader R: De waardebelofte van verschillende gebieden.

Lanxmeer, Culemborg:	Bouwen voor de toekomst, bouwen aan de toekomst.
Leerpark, Dordrecht:	De Smartspot van Dordt.
Stationskwartier, Rotterdam:	Glocal City District
High Tech Campus, Eindhoven:	Hotspot for Human Focused Innovation
Schiphol AirportCity, Haarlemmermeer:	Airport City

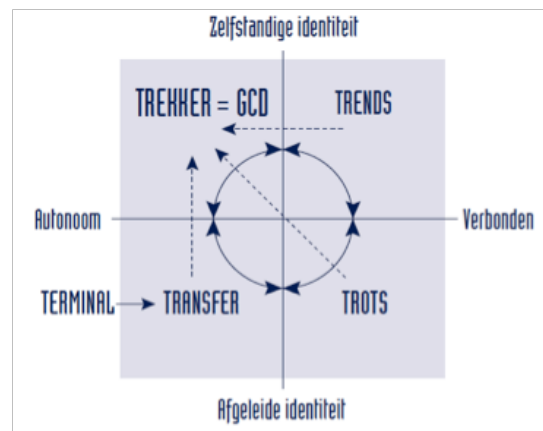
6.3.7. Ambitiestappen: hoe maken we de waardebelofte concreet en tastbaar?

In deze fase wordt in ambitiestappen een ontwikkelingstrategie geformuleerd, waarmee de weg naar het hoogste ambitieniveau, de visie, wordt uitgestippeld. Het is niet zinvol om het hoogste ambitieniveau volledig uit te werken, omdat de ontwikkeling waarschijnlijk toch anders zal verlopen. Zo beschrijft Daamen [2005] twee mogelijkheden van sturen op waardecreatie bij gebiedsontwikkelingen. Allereerst noemt Daamen het ontwikkelen van een ambitieus concept. Dit is een verleidelijk eindbeeld dat vaak veel enthousiasme opwekt. Risico van een dergelijke benadering is dat door de lange doorlooptijd het eindbeeld verouderd kan zijn op moment van oplevering, het ingrijpende karakter vaak op bezwaren stuit en dat er door financiële tekorten aan kwaliteit moet worden ingeleverd of dat het zelfs helemaal niet meer door kan gaan. Vanwege deze risico's kan volgens Daamen ook worden gekozen voor een meer bescheiden concept, dat is gericht op

een geringe (fysieke) verandering en die weinig middelen vereist. Als risico bij een dergelijke benadering noemt Daamen [2005] dat het ambitieniveau lager ligt en dat er sprake is van minder enthousiasme en investeringskracht. Conceptionele gebiedsontwikkeling is een samenvoeging van beide vormen, waarmee de voordelen van de door Daamen beschreven mogelijkheden van waardecreatie worden benut en de risico's worden beperkt. Door de identiteit en dus ook de gebiedsvisie gezamenlijk vast te stellen ligt er aan de ene kant een hoog ambitieniveau, waarin de potentie van het gebied staat beschreven. In figuur 6.3 weergegeven als de top van de piramide. Vervolgens worden met de ambitiestappen bescheiden stappen uiteengezet, waarmee het gebied middels kleinschaliger investeringen en projecten, vanuit de huidige situatie, op een meer controleerbare manier kan worden ontwikkeld. In figuur 6.3 weergegeven met de cijfers 1, 2, 3 en 4, waarbij het onderste niveau aansluit op de bestaande situatie, oftewel het 'actuele kunnen' van het gebied. Bij elke ambitiestap hoort een programma waarin ruimte is voor individuele belangen van betrokken partijen, terwijl tegelijkertijd gewerkt wordt aan het gebiedsconcept. De daarop volgende programma's kunnen meebewegen met de tijdsgeest en zijn flexibel.



Figuur 6.3: Ambitiestappen



Figuur 6.4: Ambitiestappen bij Glocal City District

Bron: Concire, 2007

Om het sturen op waardecreatie middels een ontwikkelingsstrategie te verduidelijken wordt als voorbeeld het concept 'Glocal City District' toegelicht, een gebiedsconcept voor de toekomst van het stationskwartier in Rotterdam. De ontwikkelingsstrategie is daar opgezet aan de hand van vier ambitieniveaus, zie figuur 6.4. De eerste stap is om het stationskwartier goed te laten functioneren als transfer en dat kort verblijven aantrekkelijk is. Vervolgens is de ambitie om een gebied te ontwikkelen waar de stad Rotterdam trots op kan zijn en haar trots moet kunnen tonen. Aansluitend is de ambitie dat het gebied bij kan gaan dragen aan Rotterdam en de Randstad door als trendsetter te fungeren. Tot slot is het de bedoeling om van het gebied een trekker te maken met mondiale allure, waarbij het gebied autonoom kan functioneren [Concire, 2007]. Er wordt als het ware een stapsgewijze route uitgezet om het hoogste doel te bereiken. Hierop kan het programma vervolgens worden afgestemd en is het mogelijk om partijen te zoeken die hieraan bij kunnen dragen. Door deze route van te voren uit te stippelen, zonder direct voor de volgende stappen hieraan een programma te verbinden, is het mogelijk om constant mee te bewegen met de tijdsgeest.

In andere praktijkvoorbeelden wordt aangegeven dat het toch verstandig kan zijn om een globaal eindbeeld te bepalen. Van het project Kabeldistrict Delft is een bijvoorbeeld globale uitwerking te zien op basis van een indicatief programma. Het is de bedoeling om het gebied de komende jaren op een manier te ontwikkelen dat 'organic urbanism' wordt genoemd, waarbij ruimte is gelaten voor kleinschalige initiatieven van buitenaf [Kabeldistrict, 2010]. In de ontwikkelingsstrategie staat daarom ook het volgende aangegeven over het globale eindbeeld: *"Een ding is wel zeker: zoals het Kabeldistrict hier is weergegeven zal het ieder geval niet worden!"* Toch is een globaal eindbeeld gemaakt omdat hierdoor de gestelde ambities meer helder worden en het tot meer enthousiasme en voorstellingsvermogen leidt onder de betrokken partijen. Een duidelijk verschil is echter, dat het stedenbouwkundig plan hier slechts ondersteunend wordt gebruikt.

6.4 Stappenplan voor conceptionele gebiedsontwikkeling

In deze paragraaf wordt het tweede deel van het uiteindelijke instrument besproken. Conceptionele gebiedsontwikkeling omvat namelijk het gehele proces van het vinden, vaststellen en verkondigen van het gebiedsconcept, zie figuur 6.5. In deze paragraaf wordt een eerste stappenplan geformuleerd om een gebied op een conceptionele manier te ontwikkelen. Voordat het gebiedsconcept in de vorm van een identiteitsbewijs beschreven kan worden, moet een aantal stappen worden doorlopen om het concept te vinden. Vervolgens kan worden toegewerkt naar de definitieve uitwerking van het gebiedsconcept, zodat deze kan worden vastgesteld. Als dit eenmaal is gedaan kan het gebiedsconcept vervolgens worden verkondigd.

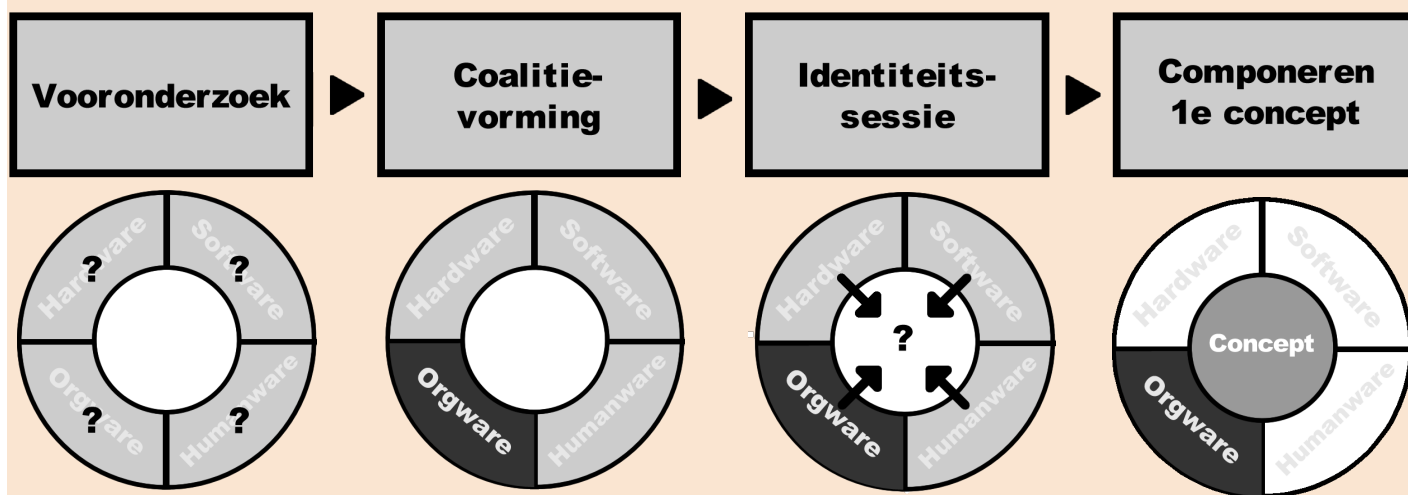


Figuur 6.5: De processtappen van conceptionele gebiedsontwikkeling

Bron: Naar Rijkenberg, 2005

6.4.1 Het vinden van het concept

Het vinden van het concept vormt een belangrijke stap. Maar het is niet gemakkelijk om te beschrijven hoe precies tot een gebiedsconcept gekomen kan worden. Zoals de praktijkvoorbeelden laten zien kan op verschillende manieren tot een gebiedsconcept gekomen worden. Het kan zijn dat een persoon of een organisatie andere mensen en partijen weet te overtuigen op basis van een bepaalde ideologie, zoals bij Lanxmeer het geval is. Nadenken op dit niveau vereist echter een vrij professionele houding. In andere gevallen, voornamelijk bij binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen, zal op een andere wijze te werk moeten worden gegaan. Zo spreken bewoners waarschijnlijk minder over een lange termijn visie dan een ontwikkelaar, en juist meer over het alledaagse gebruik en bijbehorende waarden. Bij de ontwikkeling van Mariahoeve is men bijvoorbeeld gestart met het benoemen van de kernwaarden, om vervolgens de bovenliggende niveaus bespreekbaar te maken. Kortom, het vinden van het concept vereist maatwerk per gebied en is afhankelijk van de professionaliteit, kennis en creativiteit van de betrokken mensen. Het is de taak van de conceptontwikkelaar om steeds tot een passende werkwijze te komen om de gewenste informatie te ontfutselen. Daarbij geldt dat nadenken over de bovenliggende niveaus (gedachtegoed, visie en missie) niet minder of beter is, dan nadenken over de onderliggende niveaus (kernwaarden, type gebruiker, waardebeplofte, ambitie). Het gebiedsconcept moet immers een kloppend geheel vormen, waarbij de onderliggende niveaus de basis vormen voor de bovenliggende niveaus, en andersom de bovenliggende niveaus ook inhoud geven aan de



Figuur 6.6: Deelstappen behorende bij het vinden van het concept

onderliggende niveaus. In dit onderzoek wordt, om bovenstaande reden, niet dieper ingegaan op de volgordelijkheid waarop de onderdelen van het gebiedsconcept kunnen worden gevonden. Wel wordt een stappenplan geformuleerd, waarin de in hoofdlijnen te nemen stappen worden beschreven om te komen tot het gebiedsconcept. Het vinden van het concept bestaat uit de volgende vier deelstappen, zie figuur 6.6.

Vooronderzoek

Het proces begint met een vooronderzoek. Daaronder vallen bijvoorbeeld een bezoek aan de locatie, inleidende gesprekken met bewoners en sleutelfiguren, en een onderzoek naar bestaande plannen, studies, onderzoeken en beleidsdocumenten die iets over het gebied zeggen. Denk aan een cultuurhistorisch onderzoek, een imago-onderzoek, een fysiekrumtelijk onderzoek of een sociaaleconomisch onderzoek. Tijdens het vooronderzoek is het de bedoeling om gevoel te krijgen bij het gebied en de bijbehorende opgave. In deze stap komen belangrijke eigenschappen van het gebied naar voren. Door de hardware, software, humanware en orgware van het gebied te beschrijven wordt een beeld gecreëerd van de sterke en zwakke punten in het gebied, net als de mogelijke kansen en bedreigingen in het gebied. Daarnaast komen verschillende visies en ambities naar voren, die als basis kunnen dienen voor de zoektocht naar het gebiedsconcept. De meest belangrijke stap is het identificeren van betrokken partijen en sleutelfiguren, om vervolgens een coalitie mee te starten en een conceptingteam te vormen.

Coalitievorming

Het conceptingteam bestaat idealiter uit een mix van bewoners en partijen, waardoor maatschappelijke wilskracht wordt verbonden aan politieke prioriteiten en doelstellingen vanuit de markt [Groeneveld, 2009]. Deze actoren vinden elkaar, omdat ze allen deel uitmaken van hetzelfde netwerk en er baat bij hebben dat iets verandert. In eerste instantie bestaat deze coalitie vaak uit het lokaal aanwezige ontwikkel- en beheervermogen, dat vervolgens kan worden uitgebreid met andere actoren die zich, tot deze partijen of het in een later stadium gevonden gebiedsconcept, verbonden voelen. Vervolgens is het de taak om deze coalitie samen te brengen en in beweging te zetten, door na te denken over de waarden en betekenis van het gebied. Uiteindelijk is het doel dat een enthousiast conceptingteam wordt gevormd dat wordt voorzien van een enthousiasmerend en richtinggevend perspectief, zodat ze het concept en de gebiedsontwikkeling uiteindelijk gaan dragen.

Identiteitssessies (divergeren)

Nadat een eerste coalitie is gevormd kan vervolgens worden gestart met de eerste identiteitssessies. Deze sessies zijn voornamelijk divergerend van aard en hebben als doel om de rijkdom van het gebied te ontdekken. Duidelijk moet zijn dat het niet alleen gaat om fysieke kwaliteiten van het gebied, maar dat andere niet-fysieke kwaliteiten even belangrijk en vaak zelfs nog belangrijker zijn. Doel van deze sessies is om invulling te geven aan de zeven onderdelen genoemd in het identiteitsbewijs (gebiedsconcept).

Het is erg lastig om uit te leggen hoe een identiteitssessie verloopt, wat er allemaal gebeurt en welke reacties loskomen. Zo kan men werken met een beeldenstorm, moodboards, discussies, in kleine of grotere groepen, etc. In bijlage C zijn voorbeelden opgenomen van methoden om de identiteit van een gebied te achterhalen. Belangrijk is om de rode lijn te vinden en de kernwaarden die partijen verbindt, waardoor de contouren van het identiteitsbewijs zichtbaar worden. Ook het aantal identiteitssessie is lastig te bepalen en afhankelijk van de inbreng van de verschillende actoren. Belangrijk is wel om duidelijk te maken wat het doel is van de identiteitssessie. Daarnaast is het verstandig om een bepaalde structuur te handhaven, zodat de betrokken actoren weten wat er van hen verwacht wordt. Een mogelijkheid hiervoor is bijvoorbeeld de driedeling; verleden, heden en toekomst. Daarnaast kan het verstandig zijn om op basis van schaalniveaus te werken, bijvoorbeeld: straat, buurt, wijk, stad, regionaal, nationaal of zelfs mondiaal. En nog een andere mogelijkheid is om identiteitssessies te houden op basis van belangrijke naar voren gekomen thema's, zoals in het project Mariahoeve is gedaan. De conceptontwikkelaar heeft een belangrijke rol in deze fase, omdat het erg belangrijk is om door middel van de juiste vragen (zie bijlage C) de gewenste informatie naar boven te krijgen. De gewenste informatie komt idealiter niet uit de conceptontwikkelaar zelf, maar vanuit de kennis en herinneringen van de ondervraagden en diens betrokkenheid bij het gebied. De conceptontwikkelaar helpt alleen om de diepere betekenis tevoorschijn te brengen [Morel, 2010]. Belangrijk

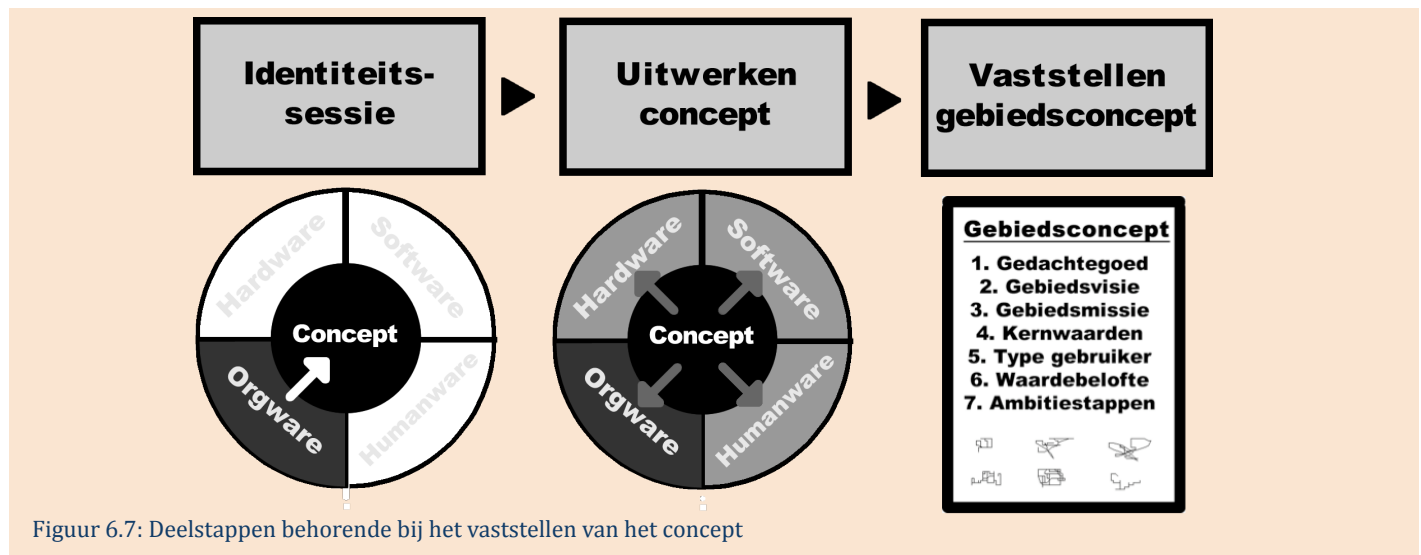
is om te achterhalen wat men daadwerkelijk belangrijk vindt, welke waarden hoog in het vaandel staan en over welke kwaliteiten men in de organisatie beschikt, om vervolgens daarop aan te sluiten en een concept te ontwikkelen dat daarbij past. Van belang is dat de conceptontwikkelaar blijft doorvragen totdat in essentie duidelijk is wat er wordt bedoeld.

Componeren van een 1e concept

Het vinden van het concept wordt afgesloten door een 1e concept uit te werken op basis van de bevindingen uit de vorige deelstappen. Dit is nog niet het definitieve concept, maar geeft al wel voor het grootste deel de inhoud weer en de richting aan voor het uiteindelijke concept. Het vormt een voedingsbodemp, waarmee bewust keuzes kunnen worden gemaakt in het vervolgetraject en waaruit het definitieve concept voort kan komen.

6.4.2 Het vaststellen van het concept

Aan de hand van de gevonden informatie over het gebied en het in grove lijnen opgezette 1e concept, wordt in deze fase in drie stappen toegewerkt naar het uiteindelijke concept dat vervolgens wordt vastgesteld, zie figuur 6.7. Om hiertoe te komen kan zowel intern, door de conceptontwikkelaar of leden binnen het conceptingteam, als extern, met een wat bredere opgezette groep, een extra identiteitssessie plaatsvinden om een en ander verder uit te diepen. Als het gebiedsconcept in de ogen van het conceptingteam voldoet kan vervolgens een aanzet worden gedaan voor de verdere uitgewerking. De randvoorwaarden voor de toekomstige projecten komen hierin naar voren. Zo kan worden besloten om het gebiedsconcept in meer of mindere mate alvast globaal uit te werken, voordat het gebiedsconcept daadwerkelijk wordt vastgesteld.



Identiteitsessies (convergeren)

Het 1e concept vormt de belangrijkste voedingsbodemp voor het definitieve concept, maar het niet zo dat alles dat in deze fase wordt gevonden ook daadwerkelijk mee wordt genomen in het uiteindelijke concept. Juist door de minder belangrijke aspecten er steeds uit te filteren wordt doorgedrongen tot de essentie. Mocht er onvoldoende informatie beschikbaar zijn, dan kan het nodig zijn om extra identiteitsessies te organiseren. Zo kunnen naar voren gekomen thema's bijvoorbeeld verder worden uitgediept en grote aantallen kernwaarden worden ingeperkt totdat alleen de essentiële kernwaarden overblijven. De identiteitsessies staan nu voornamelijk in het teken van het convergeren. Heel bewust wordt op zoek gegaan naar een gezamenlijk gedragen gedachtegoed, een visie en een missie die bij het gebied en het conceptingteam past. De zeven onderdelen van het gebiedsconcept worden steeds van onder naar boven en vervolgens van boven naar onder doorlopen. Dit is geen gemakkelijke opgave, maar het is wel essentieel. Het gebiedsconcept moet een kloppend geheel vormen. De kracht van een goed concept is dat het inzicht geeft, herkenbaar is, gaat over emoties, overtuigt en verrast, zorgt voor verbindingen en richting geeft aan ontwikkelingen. Duidelijk moet zijn dat niet iedereen zich volledig in het concept hoeft te vinden. Partijen kunnen zich bijvoorbeeld best betrokken voelen bij slechts een of enkele kernwaarden. Het

is veel belangrijker dat de set van kernwaarden uniek is en dat de visie en het gedachtegoed als het ware als een paraplu eroverheen vallen en de essentie van het gebied als geheel beschrijven. Daarbinnen is vervolgens ruimte voor de individuele belangen van de betrokken actoren.

Uitwerken gebiedsconcept

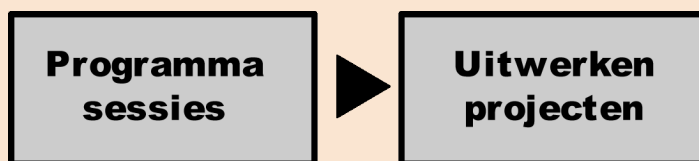
Na de convergerende identiteitsessies kan het gebiedsconcept worden uitgewerkt. In eerste instantie gaat het om het nauwkeurig beschrijven van de stappen van gedachtegoed tot en met de waardebelofte. Vervolgens kan het concept verder worden uitgewerkt en begonnen worden met het bepalen van een ontwikkelingsstrategie door de ambitiestappen globaal te benoemen. Daarbij kan het verstandig zijn om ook een aanzet voor het uitdragen van dit gebiedsconcept hieraan te koppelen in de vorm van een ruimtelijk functioneel kader en een beeldkwaliteitsplan. Het ruimtelijk functionele kader beschrijft de uitwerking van het gebiedsconcept in een globaal programma, met een globale weergave van de verdeling van dit programma over het gebied. Het opstellen van een beeldkwaliteitsplan is belangrijk om de kwaliteit van de te realiseren en gerealiseerde woonomgeving te bewaken.

Vaststellen van het concept

Tot slot is het verstandig het concept, bestaande uit het identiteitsbewijs en een globale aanzet voor de verdere uitwerking, te laten ondertekenen door de betrokken partijen. Door deze partijen concepteigenaar te maken wordt commitment gecreëerd, worden ze met elkaar verbonden en wordt een stevige basis gelegd voor de verdere ontwikkeling van het gebied. Het benoemen van coalitiepartijen tot concepteigenaren is geen juridische procedure. Het gaat om de mentaliteit erachter. Het concept kan alleen gedragen worden als de belangrijkste partijen, gezamenlijk achter het concept staan en als eigenaren het concept willen dragen. Door partijen als concepteigenaar aan het concept te committeren geven ze aan dat ze het gedrag aanpassen aan de afgesproken richting binnen het gebiedsconcept en ernaar streven om het concept gezamenlijk uit te voeren.

6.4.3 Het verkondigen van het concept

De laatste fase bestaat uit het verkondigen van het concept. Dit is de fase waarin daadwerkelijk gestart kan worden met het bedenken van de projecten of ingrepen in de bestaande situatie. Hierdoor zullen de hardware, software, orgware en humanware in het gebied daadwerkelijk worden aangepast. De ambitiestappen waarmee het gebiedsconcept is geëindigd, worden in deze fase steeds opnieuw vertaald in een programma en uiteindelijk in projecten. Het is niet zo dat de ambitiestappen perse achter elkaar moeten worden uitgewerkt. De ruimte om de ambitiestappen waar te maken is vaak afhankelijk van de huidige situatie en economische middelen. In de meeste gevallen zal een programma worden gevormd, waarbij deels wordt gewerkt aan de lagere ambitiestappen, maar ook al een bijdrage wordt geleverd aan de hogere ambitiestappen.



Figuur 6.8: Deelstappen behorende bij het verkondigen van het concept

Naast de projecten (het gedrag), vormt het gebiedsconcept ook de basis voor andere uitlatingen, zoals communicatie en symboliek (zie paragraaf 4.2). Eshuis en Edelenbos [2009] wijzen erop dat het planningsproces (het gedrag) parallel moet lopen met het communiceren van het concept (communicatie en symboliek). Als voorbeeld verwijzen ze naar de gebiedsontwikkeling in Katendrecht, zie kader S. Het verkondigen van het concept bestaat in hoofdlijnen uit twee deelstappen, zie figuur 6.8: de programmasessies en de uitvoering van de projecten. Hoewel het verkondigen van het concept erg belangrijk is, richt dit onderzoek zich voornamelijk op het vinden en vaststellen van het concept zelf. De stappen die onder het verkondigen vallen zullen daarom kort worden toegelicht aan de hand van voorbeelden.

Kader S: Katendrecht, Rotterdam

In Katendrecht waren de stakeholders het erover eens dat het niet verstandig was om alleen de mooie kant en nieuwe luxe appartementen van Katendrecht te promoten. Katendrecht had te maken met een grote mate van criminaliteit en vervallen huizen. De externe profilering zou in dat geval niet samengaan met de interne samenhang. Daarom is besloten om het marketingproces parallel te laten lopen met het planningproces. Achter de schermen lag een hoog ambitieniveau, dat langzaam werd waargemaakt en gecommuniceerd. Gestart werd met het organiseren van activiteiten en evenementen om het gebied meer leefbaar te maken en positieve associaties de wereld in te brengen. Vervolgens is aan de hogere ambitiestappen gewerkt.

Programmasessie

In een programmasessie wordt het gestelde ambitieniveau vertaald naar een programma. Het gebiedsconcept wordt teruggelegd in de groep om vervolgens na te denken over ervaringen en activiteiten die men wil aanbieden aan de (toekomstige) gebruikers van het gebied, om deze vervolgens te vertalen in een bijbehorend programma. Daarbij is het belangrijk om gebruik te maken van al aanwezige initiatieven. Zo kan direct worden laten zien dat aan het gebied wordt gewerkt en dat het concept 'leeft'. Belangrijk is om in deze fase niet puur fysiek te redeneren over mogelijke aanpassingen van de hardware van het gebied. Het gaat om het verkondigen van het gebiedsconcept door aanpassingen te doen in zowel de hardware, software, orgware als humanware.

In het project Pajottenland is een voorbeeld te zien van een uitwerking in tabelvorm, zie bijlage D. Daarin worden de activiteiten en ervaringen benoemd. Vervolgens wordt de reden waarom het kan worden waargemaakt beschreven, waarmee aansluiting wordt gevonden op de bestaande situatie. Daarna wordt omschreven waarom dit bijdraagt aan het concept. Tot slot worden de kernwaarden genoemd om het geheel nogmaals te toetsen. Als dit is gedaan kan worden nagedacht over een bijpassend programma van eisen.

Uitwerken projecten

Tot slot worden de activiteiten en ervaringen vertaald in projecten. Dit leidt tot een businesscase waarin staat beschreven wat de daadwerkelijke aanpassingen of projecten zijn in het gebied, welke partijen hiervoor verantwoordelijk zijn, hoe de investeringen zijn geregeld en aan welke tijdsplanning wordt vastgehouden. Bij wijzigingen binnen de businesscase moet steeds worden gekeken of deze in lijn zijn met het vastgestelde concept.

6.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is naar voren gekomen dat er twee verschillende manieren van conceptontwikkeling in relatie tot gebiedsontwikkeling zijn te onderscheiden; conceptuele en conceptionele gebiedsontwikkeling. De belangrijkste kenmerkende verschillen zijn:

CONCEPTUELE GEBIEDSONTWIKKELING	CONCEPTIONELE GEBIEDSONTWIKKELING
1. Het concept is een productpropositie.	Het concept is een mentaliteitspropositie
2. Vrijblijvend tussenproduct	Niet vrijblijvend
3. Primaire opgave is het maken en op de markt brengen van een eindproduct.	Primaire opgave is het vinden en verkondigen van de eigen identiteit
4. Autonome vorming	Gezamenlijke inspanning
5. Denken vanuit haalbaarheid	Constant zoeken naar haalbaarheid
6. Houdbaarheidsdatum	Duurzaam karakter
7. Gericht op een specifieke doelgroep	Gericht op (huidige) aanhangers/volggroep
8. 'Blauwdrukdenken'	Dynamisch proces

De huidige gebiedsontwikkelingspraktijk vereist dat gebieden niet op een conceptuele wijze ontwikkeld worden, maar op

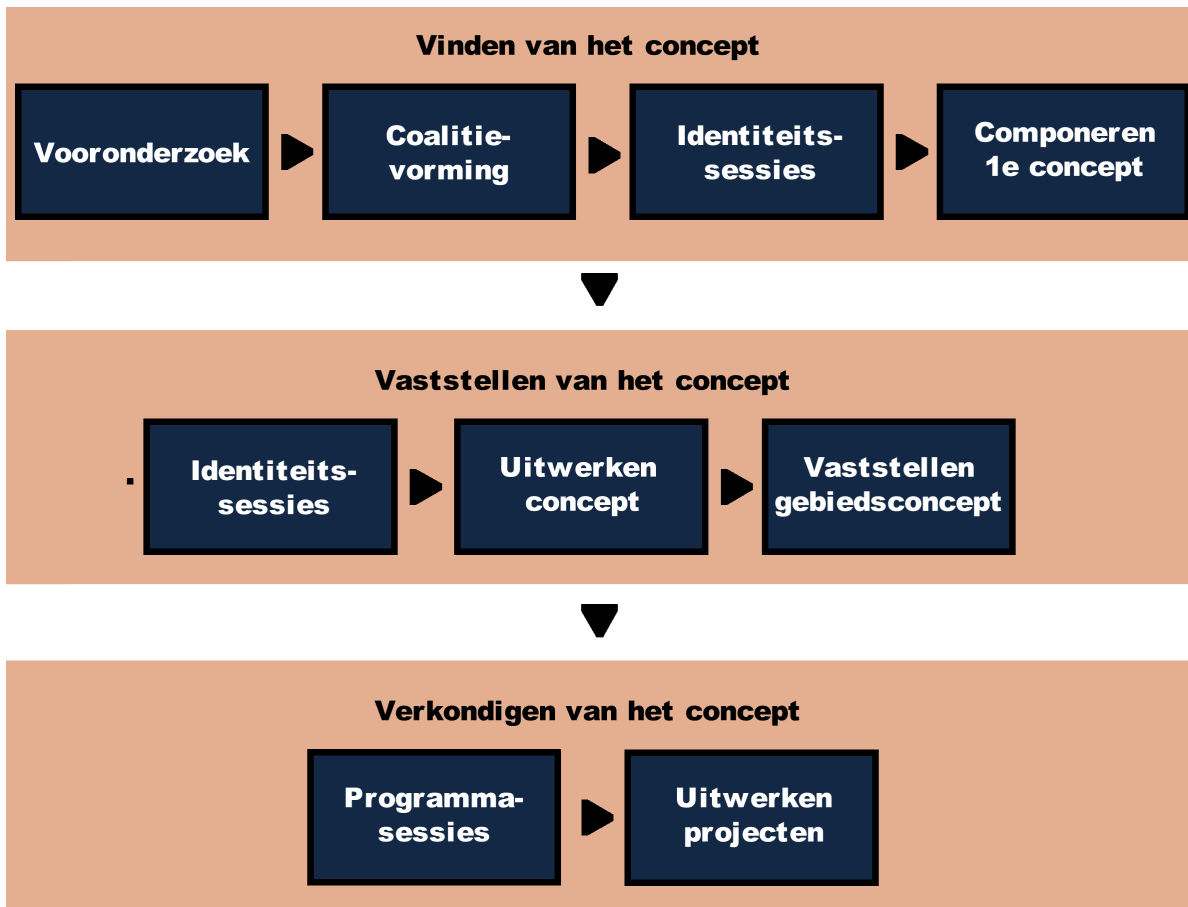
een conceptionele manier. Conceptionele gebiedsontwikkeling houdt in dat projecten voortvloeien uit en bijdragen aan, een gebiedsconcept in de vorm van een mentaliteitspropositie. Dit terwijl individuele projecten wel op een conceptuele manier ontwikkeld kunnen worden, met een concept in de vorm van een productpropositie. Beide vormen van conceptontwikkeling kunnen elkaar dus ook aanvullen.

Een instrument voor conceptionele gebiedsontwikkeling bestaat uit twee onderdelen, zie figuur 6.9. Enerzijds bestaat het instrument uit de zeven stappen waarmee het gebiedsconcept in de vorm van een identiteitsbewijs kan worden beschreven. Anderzijds uit een stappenplan waarin het gehele proces van het vinden, vaststellen en verkondigen van dit gebiedsconcept wordt beschreven.

Deel 1: De onderdelen van het gebiedsconcept



Deel 2: Het stappenplan voor conceptionele gebiedsontwikkeling



Figuur 6.9: Het voorlopige instrument voor conceptionele gebiedsontwikkeling

DE TOEPASBAARHEID VAN HET MODEL

Veldwerk - Hoofdstuk 7



"Momenteel zien we het andere uiterste. Nu hebben we vaak niet eens meer een programma. Ik vind het een zegen om dat niet meer als uitgangspunt te nemen. Stadsontwikkeling is van een andere orde dan een lijstje afwerken."

Anna Vos, 30 mei 2011

*"Tegenstrijdige kernwaarden maken het model zwakker,
maar de ontwerpopgave sterker."*

Maarten Königs, 6 juli 2011

"Het merk is een eenzijdig deel van een gebied, het gaat om de identiteit erachter."

De Cloe, 17 juni 2011

"Er is sprake van een veranderende marktsituatie en een groeiende veeleisendheid van de consument. De bijbehorende kwaliteitswensen zijn onuitputtelijk en oneindig."

Van Schuppen, 6 juni 2011

7. DE TOEPASBAARHEID VAN HET INSTRUMENT

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van interviews gekeken in hoeverre het in het vorige hoofdstuk opgezette instrument toepasbaar is in de praktijk. Het toetsen van het instrument bestaat uit drie delen. Allereerst wordt in paragraaf 7.1 ingegaan op de theorie waarop het instrument gebaseerd is. Vervolgens wordt in twee delen ingegaan op de toepasbaarheid van het instrument. Allereerst wordt in Paragraaf 7.2 ingegaan op de inhoud en de toepasbaarheid van het gebiedsconcept. Ten tweede wordt in paragraaf 7.3 ingegaan op het stappenplan om gebieden op een conceptionele manier te ontwikkelen. De belangrijkste aanpassingen die hieruit volgen worden in paragraaf 7.4 beschreven. In paragraaf 7.5 worden de aanpassingen doorgevoerd, wat leidt tot het definitieve instrument voor conceptionele gebiedsontwikkeling.

Voor het toetsen zijn interviews gehouden met de onderstaande professionals:

1. Anna Vos - Anna Vos Concepts for Urban Change - mei 2011
2. Mieke Verschoor – TCN Concepts - mei 2011
3. Job van Schuppen – INBO - juni 2011
4. Daphne de Cloe - Total Identity - juni 2011
5. Annemieke van Doorn en Evert van der Hoek – Concire - juli 2011
6. Maarten Königs – Holland Branding Group - juli 2011

In bijlage E is een korte beschrijving van de opzet voor de interviews terug te vinden.

7.1 Toetsing van de theorie

In deze paragraaf wordt in gegaan op de op- en aanmerkingen over de theorie die in hoofdstuk 2 tot en met 5 aan bod is gekomen. Deze theorie vormt namelijk de basis achter het in het vorige hoofdstuk beschreven instrument. In paragraaf 7.4.1 worden de aanvulling en aanpassingen beschreven die hieruit naar voren zijn gekomen.

Een veranderende gebiedsontwikkelingspraktijk

Uit de interviews blijkt dat er momenteel inderdaad sprake is van een veranderende praktijk. Zo geeft Verschoor aan dat de zoektocht naar een modernere benaderingswijze voor de ontwikkeling van gebieden erg actueel is. Binnen het bedrijf TCN Concepts is merkbaar dat het benaderen van gebieden als een grootschalig project minder vaak voorkomt en dat huidige projecten steeds vaker op een meer organische manier ontwikkeld worden. Zo wijst Verschoor op het project Kabeldistrict Delft, waarbij het nadrukkelijk niet de bedoeling is geweest om vroegtijdig een eindbeeld vast te leggen. De bijbehorende transformatiestrategie is juist zoveel mogelijk afgestemd op een veranderende en onvoorspelbare markt. Verschoor verwacht daarom dat bij toekomstige gebiedsontwikkeling steeds minder belang wordt gehecht aan het eindbeeld en juist meer aan het vaststellen van kaders waarbinnen het gebied zich kan ontwikkelen. Zo is TCN bezig met een aanpak die 'Organic Urbanism' wordt genoemd. Dit is veel meer een bottomup benadering waarin de marktpartijen het voor het zeggen hebben en de overheid en de ontwikkelaar een faciliterende rol op zich nemen.

Ook Van Schuppen merkt dat het vakgebied gebiedsontwikkeling aan het veranderen is. In de praktijk merkt Van Schuppen dat het steeds minder vaak voorkomt dat gebieden in het geheel "*van kleur verschieten*." Steeds vaker wordt gezocht naar mogelijkheden om gebieden op een geleidelijke manier te transformeren, door steeds aan te sluiten bij de huidige situatie en de op dat moment heersende opvattingen en behoeften. Ook beaamt Van Schuppen dat gebieden inderdaad niet gezien moeten worden als producten. Zo stelt Van Schuppen dat 'goed functionerende' gebieden in staat zijn om zich constant te vernieuwen en aan te passen, waardoor ze zich meer gedragen als een systeem. Daarbij wordt gewezen op de veranderende marktsituatie en de groeiende veeleisendheid van de consument. De bijbehorende kwaliteitswensen zijn volgens Van Schuppen "*onuitputtelijk en oneindig*", waarbij het voortdurend van belang is om in te spelen op trends en ontwikkelingen. Dit vereist een modernere aanpak. Als voorbeeld wijst Van Schuppen op de Regionale Woonvisie 2011-2020 voor de regio Eindhoven. Deze woonvisie is bewust tot stand gekomen vanwege de substantiële veranderingen op de woningmarkt. Zo gaat men in op groei- en krimpscenario's binnen de regio, de kwalitatieve opgave en de algehele effecten van de crisis die de

woningmarkt in zijn greep heeft. Ook hier wordt een antwoord op de vraag gezocht hoe hiermee om te gaan. Tot slot geeft Vos aan dat er in de geschiedenis gestuurd is door middel van blauwdrukken, maar dat het tegenwoordig anders gaat: *“Momenteel zien we het andere uiterste. Nu hebben we vaak niet eens meer een programma. Ik vind dat een zegen om dat niet meer als uitgangspunt te nemen. Stadsontwikkeling is van een andere orde dan een lijstje afwerken.”* Momenteel wordt daardoor veel gezocht naar nieuwe plandocumenten.

Een verandering in het marktdenken

Vanuit een algemener perspectief wordt ook door De Cloe gewezen op de veranderende praktijk, met name in het marktdenken. De Cloe wijst op een verschuiving van een iconische manier van werken rond de jaren '90, waarbij producten en projecten min of meer 'uit de lucht komen vallen'. Het reclaimedenken past volgens De Cloe sterk bij die tijd. Vervolgens wijst ze op de verschuiving naar de sociale economie, waarbij consumenten mee gaan denken op maatschappelijk niveau. Een groeiend belang wordt daarbij gehecht aan de idealen achter de merken en de manier van handelen van organisaties. Hierdoor is er steeds meer sprake van inspraak en vorming van merken en organisaties door de mensen zelf. Tot slot wijst De Cloe erop dat deze verschuiving zichtbaar is geworden door de economische crisis. Wat betreft de vastgoedpraktijk merkt De Cloe dat men momenteel vaak kiest voor goedkoper en sneller bouwen. Vervolgens komt men erachter dat het niet wordt verkocht. Deze manier van denken vereist aanpassing; *“het werkt niet”*. Daar komt men nu in de vastgoedpraktijk steeds vaker achter, waardoor een groeiende interesse merkbaar is naar de identiteit en het branden van gebieden. Königs geeft aan dat een mentaliteitsverandering nodig is om in de toekomst gebieden te ontwikkelen die interessant en aantrekkelijk zijn. Königs doet dit door te wijzen op het zogenaamde 'snelle paarden'-vraagstuk. Het 'snelle paarden'-vraagstuk is een metafoor voor het feit dat mensen veelal vragen naar oplossingen die ze zelf voor mogelijk houden; *“Als het aan de mensen had gelegen, was er geen auto gekomen. Mensen willen snelle paarden, van auto's weten ze niets af.”* Belangrijk is om te voorzien in de diepere behoefte van de consument. Königs noemt dit de transformatie van de vraag van de klant. Dit vereist een andere houding en een andere manier van ontwikkelen, waarbij niet simpelweg een oplossing wordt geboden voor een bestaand probleem. Het vraagt om het boven water krijgen van de diepere behoeften van de consument, om die vervolgens te vertalen in termen van waardeproposities. Mogelijke hulpmiddelen hiervoor zijn terug te vinden in, bijlage C.

De kracht van het concept

De Cloe geeft aan dat 'goed functionerende' gebieden veelal beschikken over een sterke identiteit, waardoor ze een bepaalde X-factor hebben. Gebieden met een sterke identiteit beschikken volgens De Cloe over een natuurlijk draagvlak, in plaats van een opgelegd draagvlak, waardoor ze beschikken over een dynamische kracht en in staat zijn om constant aan te sluiten bij de actualiteit. Daarbij beaamt De Cloe het belang van het idee achter het merk: *“Het merk is een eenzijdig deel van een gebied, het gaat om de identiteit erachter.”* Hiermee geeft De Cloe aan dat een krachtig concept inderdaad niet zou moeten bestaan uit een productpropositie, maar meer uit een mentaliteitspropositie. De boodschap erachter is belangrijk. Is het bijvoorbeeld maatschappelijk relevant? Overeenstemming daarover zou in een concept kunnen worden vastgelegd.

Ook Van Schuppen wijst op de kracht van gebieden met een eigen verhaal en een sterke identiteit. Zo stelt Van Schuppen dat gebieden die in de huidige tijd wel van de grond komen veelal projecten zijn met een wat rijker verleden en een rijkere identiteit. Als voorbeeld wijst Van Schuppen op de ontwikkeling van Strijp S in Eindhoven, een gebied met een rijke historie dat momenteel veel aandacht krijgt. Ook wijst Van Schuppen op de Regionale Woonvisie 2011-2020 voor de regio Eindhoven, waarin er bewust voor is gekozen om identiteit en kwaliteit als vertrekpunt te nemen voor het denken en handelen. In het document wordt specifiek gewezen op de samenhang in de regio, waardoor deze een eigen unieke en specifieke woon- en leefkwaliteit heeft. Daarbij wordt bewust genoemd dat voor toekomstige ontwikkelingen durf en lef nodig is om keuzes te maken op basis van deze identiteit. Zo wordt in het document het volgende doel genoemd: *“Het voorsorteren op de 'nieuwe groei', het realiseren van een denkomslag in sturen en handelen waarbij lokale identiteit en kwaliteit als vertrekpunt genomen worden voor ruimtelijke keuzes.”* Een gebiedsconcept zou dit proces goed kunnen ondersteunen.

Conceptuele en conceptionele gebiedsontwikkeling

Van Schuppen, De Cloe, Königs en Verschoor geven aan dat een onderscheid tussen conceptuele en conceptionele

gebiedsontwikkeling bij kan dragen aan de vastgoedpraktijk. Verschoor geeft bijvoorbeeld aan dat binnen TCN ook gewerkt wordt aan verschillende vormen van gebiedsconcepten en conceptontwikkeling. Zo kunnen binnen TCN gebiedsconcepten worden onderscheiden van gedetailleerde eindbeelden tot globale kaders op basis van bijvoorbeeld kernwaarden en een gedachte waarbinnen ontwikkelingen kunnen plaatsvinden. Kabeldistrict Delft is daar een voorbeeld van. Het maken van onderscheid tussen conceptuele en conceptionele gebiedsontwikkeling kan volgens Verschoor wel degelijk bijdragen aan het vakgebied gebiedsontwikkeling. Ook Schuppen ziet de meerwaarde van een conceptionele benadering en wijst op de ontwikkeling van het gebied Strijp S in Eindhoven, waar nadrukkelijk is gekeken naar de bestaande kwaliteiten en de historie van het gebied. Zo geeft hij aan dat de gebouwen van functie en van uiterlijk kunnen veranderen, maar dat het niet verstandig is om het gebied als een 'tabula rasa' te benaderen. Juist het benutten van het verhaal en het gevoel dat bij dat gebied past leidt tot meer enthousiasme onder betrokken partijen en maakt dat gebied uniek. De achterliggende emotie speelt een belangrijke rol en gaat verder dan alleen de fysieke eigenschappen. Ook Königs geeft aan dat het belangrijk is om een gebied goed 'in de vingers te krijgen' voordat gestart zou moeten worden met het bedenken van ingrepen, bijvoorbeeld door kernwaarden te benoemen. Königs wijst op het project D-buurt Bijlmer en geeft aan dat het belangrijk is geweest om het gebied goed te begrijpen om een gevoel te krijgen bij de opgave. Zo stelt Königs dat bijvoorbeeld de diversiteit aan culturen en verschillende omgangsnormen het gebied typeren. Andere belangrijke kernwaarden die volgen uit het onderzoek zijn rationeel, decent en street. Königs geeft aan dat hij door het proces te doorlopen en deze waarden te benoemen nu precies kan zeggen welke projecten wel of niet bij het gebied passen. Bij Holland Branding Group stellen ze dit vast in een merkidentiteit, maar het idee is in principe hetzelfde.

Tweedeling binnen de vastgoedsector

Vos geeft tijdens het interview aan het nut van het maken van onderscheid tussen conceptionele en conceptuele gebiedsontwikkeling, zoals dat tijdens het interview is benoemd, niet te begrijpen. Vos vraagt zich af waarom het noodzakelijk is om per se te beginnen met het beschrijven aan de hand van vaag klinkende termen als 'waardebepaalde' en 'ideologie'. Ze geeft aan meer waarde te hechten aan de productpropositie, de fysieke kenmerken: *"Ik zou niet weten hoe ik de identiteit van een gebied moet beschrijven zonder de fysieke kenmerken ervan te benoemen."* Gebiedsontwikkeling gaat volgens Vos dan ook letterlijk over de verandering van de fysieke kenmerken, ten behoeve van de vergroting van de gebruikswaarde en de culturele waarde van een gebied. Vos wijst in het onderzoek wel op een slag binnen de stedenbouw die de afgelopen jaren is gemaakt. Een verschuiving heeft plaatsgevonden van het denken in termen van 'zand erover en opnieuw beginnen', zoals in de Bijlmer is gebeurd, naar het inpassen van dingen in een landschap of bestaand gebied. Ook wijst Vos op het belang van het opdelen van de stedenbouwkundige visie in kleinere stappen, omdat gebiedsontwikkelingen worden gekenmerkt door een lange doorlooptijd. Het interview met Vos is het eerste interview geweest op basis van de theorie, waarbij het onderscheid (mogelijk) nog niet volledig was uitgewerkt. Voornamelijk de reden achter het maken van het onderscheid bleek onvoldoende duidelijk. Daarnaast bleek het niet duidelijk dat conceptionele gebiedsontwikkeling gezien moet worden als aanvulling op conceptuele gebiedsontwikkeling en dus niet als vervanger van.

In dit onderzoek wordt voornamelijk het beschrijven van een mentaliteitspropositie of gedachtegoed gezien als motor achter een gebiedsontwikkeling, in plaats van een concept dat gericht is op het beschrijven van een uitgewerkt stedenbouwkundig plan. Dit duidt enigszins op een tweedeling die door Van der Hoek en Van Doorn in de praktijk sterk wordt gevoeld. Zo geven ze aan dat ze vaak moeten 'bewijzen' waarom het belangrijk is om eerst na te denken over de identiteit en de betekenis van een gebied, waarbij niet alleen de fysieke betekenis maar voornamelijk ook de emotionele betekenis centraal staat. Vaak wil men vroegtijdig beginnen met de fysieke uitwerking, terwijl er dan geen goede basis ligt om op een programmatische manier betekenis te geven aan een gebied. Zelfs tijdens projecten wordt soms snel teruggevallen op het denken over de fysieke uitwerking op basis van een nog onvoldoende duidelijk geformuleerd concept. Daardoor wordt weinig enthousiasme opgewekt en is het concept vaak weinig onderscheidend, waardoor de kans groot is dat het project sneller vastloopt. Het vereist echter een bepaalde houding van de betrokken partijen om op een conceptionele manier te kunnen ontwikkelen. Dit lijkt dan ook een reden waarom het nog niet is geland binnen de vastgoedsector. Nu wordt het vaak nog gezien als twee verschillende werelden die elkaar nog niet echt ontmoeten.

7.2 Toetsing van het gebiedsconcept

In deze paragraaf staan de op- en aanmerkingen over het gebiedsconcept (zie paragraaf 6.3) beschreven.

De gehanteerde terminologie

De gehanteerde terminologie in het gebiedsconcept blijkt in de praktijk veelal niet eenduidig te worden toegepast. Zo geeft De Cloe aan dat de termen visie, missie en ambitie in de praktijk vaak door elkaar worden gebruikt. Het is per organisatie afhankelijk wat onder deze termen wordt verstaan. De Cloe geeft aan dat een ambitie door haar meer als het toekomstbeeld wordt gezien en de visie als de wijze waarop je het gebied begrijpt. Ook in de literatuurstudie is gebleken dat voornamelijk de begrippen 'visie' en 'missie' veelvuldig door elkaar worden gebruikt. De wijze waarop de begrippen worden toegepast is echter geen kwestie van goed of fout. Wel is het belangrijk om hierin een bewuste keuze te maken, die eenduidig toe te passen en goed duidelijk te maken wat eronder wordt verstaan. Dit vereist een duidelijke uitleg aan de betrokken mensen bij de vorming van het gebiedsconcept, bijvoorbeeld aan het begin van de te houden identiteitsessies.

De beschrijving van een mentaliteitspropositie

Vrijwel alle geïnterviewden geven aan in de praktijk te merken dat het zinvol is om te starten met het beschrijven van een gebied in termen van een mentaliteitspropositie in een gebiedsconcept, merk of identiteit. Zo stelt De Cloe dat een visie voor een organisatie inderdaad eigenlijk hetzelfde is als een visie voor een gebied. Het gaat in beide gevallen over de beschrijving van een richting voor toekomstige ontwikkelingen. Daarnaast geeft Königs aan dat een gebied in principe altijd een merk is, met onder andere kernwaarden, een visie en een missie. Een gebied heeft een naam en vertegenwoordigt bepaalde waarden en kwaliteiten. Daaruit blijkt dat in de praktijk inderdaad parallellen worden gezien tussen de manier waarop gebieden, organisatie en merken functioneren. Het beschrijven van een gebiedsconcept aan de hand van de genoemde termen wordt door de meeste geïnterviewden gezien als een waardevol hulpmiddel, doordat er een voldoende duidelijke waardepropositie mee kan worden beschreven.

De bijdrage aan de ontwerpogave

Königs benoemt het belang van het formuleren van een waardepropositie voor de ontwerpogave. Zo wijst Königs [2011] op het beschrijven van de identiteit van een gebied op basis van kernwaarden en geeft aan dat hierin vaak tegenstrijdigheden verborgen zitten die, hoewel ze het model veelal zwakker maken, juist de ontwerpogave sterker maken. Als voorbeeld noemt Königs de toevoeging van de kernwaarde 'avontuur' aan de identiteit van het merk Volvo dat voornamelijk bekend staat om de kernwaarde 'veiligheid'. Ontwerpers worden daardoor uitgedaagd om een avontuurlijke auto te ontwikkelen die ook nog eens veilig is. Men wordt doelbewust op pad gestuurd om een creatieve oplossing te bedenken die voldoet aan beide waarden. Vanuit de identiteit kunnen ontwerpers steeds worden geprikkeld om creatieve en innovatieve oplossingen te zoeken. Met andere woorden, een visie waarin staat dat een stedenbouwkundig plan gemaakt moet worden voor vierhonderd woningen, zal veelal op een vrij neutrale manier worden uitgewerkt. Wordt in de visie genoemd dat een woonwijk ontworpen moet worden met een bepaalde uitstraling die bestaat uit de kernwaarden 'sportiviteit, exclusiviteit, allure en groots', dan spreekt dat veel meer tot de verbeelding en wordt de ontwerper aangemoedigd een nieuwe wijk te ontwerpen dat hieraan voldoet. Om deze vertaalslag goed te kunnen maken en om te zorgen dat de betrokken actoren zich in deze vertaalslag kunnen vinden is het zinvol om een stedenbouwkundige mee te laten tekenen tijdens de identiteitsessies.

Onderscheid tussen kernwaarden en kernkwaliteiten

Van der Hoek geeft aan dat het verstandig is om onderscheid te maken tussen waarden van het gebied en kwaliteiten van de betrokken partijen. Zo stelt Van der Hoek dat het gebiedsconcept van onderaf wordt gevoed door bestaande waarden die in het gebied aanwezig zijn en van bovenaf door de kwaliteiten van de betrokken partijen aan het gebied te verbinden. Het gebiedsconcept probeert deze twee te combineren tot een unieke waardepropositie. Daarbij geeft Van Doorn aan dat het aan de ene kant gaat om het vinden van de kracht van het gebied en aan de andere kant om het blootleggen van de potentie van het gebied. Om vervolgens vanuit de kracht de potentie te benutten.

Volgordelijkheid binnen de onderdelen van het gebiedsconcept

Uit de interviews is naar voren gekomen dat het inderdaad niet goed mogelijk is om een volgordelijkheid aan te brengen in de wijze waarop de zeven stappen waaruit het gebiedsconcept bestaat tot stand komen. Zo wijst Verschoor op het feit dat bij het ene project gestart is vanuit het zoeken naar de kernwaarden en bij andere projecten juist door een soort van ideologie te benoemen en uit te werken. Ook Van der Hoek geeft aan dat in de praktijk het gebiedsconcept op een dynamischere wijze tot stand komt. Bij het ene gesprek komen visies naar voren en bij een andere bijeenkomst worden weer belangrijke waarden genoemd. Uiteindelijk is het de bedoeling dat het geheel wordt samengevat in een gebiedsconcept dat klopt en past bij het gebied. Vasthouden aan de beschreven indeling op basis van de statische begrippen tot de dynamische begrippen wordt dan ook als logisch ervaren. Zo geeft Van Schuppen aan dat bij projecten inderdaad vaak een gedachtegoed aanwezig is, waaraan vast gehouden wordt en dat blijft bestaan. Strijp S is hier een voorbeeld van.

Bestemmingsplan met wijzigingsbevoegdheid

Naar aanleiding van de vraag of het gebiedsconcept voldoende houvast biedt om te sturen bij de ontwikkeling van een gebied, wijst Verschoor in het interview op het project Kabeldistrict Delft. Om een gefaseerde ontwikkeling mogelijk te maken met zoveel mogelijk flexibiliteit is hier bewust niet gekozen om te sturen door middel van een bestemmingsplan, maar door een passend planologisch juridisch kader op basis van een globaal geschetst eindbeeld. In het project Kabeldistrict Delft wordt dit het wijzigingsplan genoemd. De gedachte hierachter is dat de samenhang wordt gewaarborgd, maar er ook ruimte is voor opkomende initiatieven. Hierin staan de randvoorwaarden beschreven voor toekomstige bestemmingen, bijvoorbeeld door uitspraken te doen over de verkavelingstypen en bouwhoogtes, over de inrichting van de wegen, het groen, de overgang van privégebied naar openbaar gebied, of de architectonische vormgeving van de toekomstige gebouwen. Een globaal eindbeeld wordt vastgelegd op basis van wijzigingsbevoegdheid. Wijzigingsbevoegdheid houdt in dat in de regels bij de bestemming wordt bepaald dat de betreffende bestemming mag wijzigen in een andere bestemming, mits het past binnen de gestelde randvoorwaarden (oftewel binnen het gebiedsconcept). Door deze wijzigingsbevoegdheid op te nemen kan worden aangegeven dat een bepaalde bestemming in de huidige situatie niet wenselijk is en gewijzigd mag worden. Het bestemmingsplan hoeft dan niet te worden herzien, maar kan vrij eenvoudig worden gewijzigd.

7.3 Toetsing van het stappenplan voor conceptionele gebiedsontwikkeling

In deze paragraaf wordt in gegaan op de op- en aanmerkingen over het in hoofdstuk 6 beschreven stappenplan voor conceptionele gebiedsontwikkeling. In paragraaf 7.4.3 worden de aanvulling en aanpassingen beschreven die hieruit naar voren zijn gekomen.

Het vinden van het gebiedsconcept

Königs geeft aan dat tijdens het proces van het vinden van het gebiedsconcept het er niet om gaat dat mensen het eens worden over het gebiedsconcept, maar dat mensen zich uitspreken over het gebied. Dit duidt op een verschil tussen de vorming van een gebiedsconcept bij conceptuele en conceptionele gebiedsontwikkeling. Conceptuele gebiedsontwikkeling gaat uit van een integrale benadering, gericht op het verkrijgen van overeenstemming tussen de bij de gebiedsontwikkeling betrokken actoren. Daarbij staat niet de eigenheid van het gebied centraal, maar wordt toegewerkt naar een gedeelde visie gevormd door de betrokken partijen in een gesloten bouwproces. Deze gedeelde visie kan op een vrij afstandelijke manier worden gevormd door bijvoorbeeld een samenspel van een stedenbouwkundige, een ontwikkelaar en de gemeente. Het gebiedsconcept dat daaruit volgt beschrijft een productpropositie waarover men het eens is geworden. Een conceptionele benaderingswijze gaat meer uit van een holistische benadering, gericht op het verkrijgen van overeenstemming over het gebied als systeem. Daarbij staat in eerste instantie juist het ontdekken van de eigenheid van het gebied centraal en is het juist van belang om onder andere het dagelijkse leven van de huidige bewoners en de ambitie van de aanwezige organisaties te begrijpen om vervolgens daarop voort te borduren. Een antwoord wordt gezocht op de vraag wat het gebied bijzonder maakt en wat de huidige gebruikers en betrokken partijen belangrijk vinden. Hierbij hoort een gebiedsconcept in de vorm van een mentaliteitspropositie dat de eigenheid van het gebied beschrijft. In het laatste geval kunnen de individuele actoren

hun eigen creativiteit en enthousiasme tonen binnen het concept in plaats van dat er gekozen wordt voor een oplossing dat niet volgt uit de eigenheid van het gebied en de gebruikers daarvan. Hierbij hoort een open organisch planproces. Een andere belangrijk opmerking komt van Verschoor. Verschoor wijst op het feit dat in principe niet altijd een locatie als uitgangspunt hoeft te worden genomen. Zo is Lanxmeer wel op een conceptionele manier ontwikkeld op basis van een gedachtegoed, maar er is vervolgens een locatie bij gezocht. Aangezien in dit onderzoek de herontwikkeling en transformatie van bestaande gebieden centraal staat moet dit terugkomen in het stappenplan voor conceptionele ontwikkeling. Zo zijn belangrijke waarden voor het proces het creëren van draagvlak en het opwekken van enthousiasme.

Het vernieuwen van het concept

Vanuit de interviews komt veelvuldig naar voren dat het gebiedsconcept geen vast gegeven vormt, maar op zich ook constant aan verandering onderhevig is. Zo geeft Vos aan dat het verstandig is om in het uiteindelijke model een cyclus in te bouwen, waarbij de ambitie steeds wordt afgestemd op wat mogelijk is in de praktijk. Daarnaast geeft Königs aan dat, net als bij merken, het op den duur noodzakelijk is om de waardebefolte, de kernwaarden en mogelijk nog hoger liggende niveaus aan te passen aan de veranderende markt om het concept 'levend' te houden. Conceptontwikkeling vormt geen eenmalige exercitie. Volgens Königs is het erg belangrijk dat het gebiedsconcept constant in contact blijft staan met de gebruikers. De Cloe geeft daarbij aan dat in het stappenplan ook zichtbaar moet zijn dat het gebiedsconcept voortdurend in contact moet blijven staan met de gevormde coalitie en constant moet aansluiten bij de actualiteit. Het gebiedsconcept zal daarom periodiek moeten worden vernieuwd. Echter deze stap is niet hetzelfde als het vinden van het gebiedsconcept. Naar aanleiding van de voorgaande opmerkingen geeft Van Doorn aan dat het verstandig is om een vierde stap toe te voegen, namelijk het vernieuwen van het concept. Het toevoegen van deze stap laat zien dat het niet alleen gaat om het vinden van de identiteit en eigenheid van een gebied, maar dat het bij conceptontwikkeling juist belangrijk is om deze identiteit constant te vernieuwen. Zo geeft Van der Hoek aan dat het niet alleen belangrijk is om een concept te formuleren op basis van het bestaande ontwikkelingspotentieel. Het is juist belangrijk om ook andere partijen erbij te betrekken om de coalitie uit te bereiden en een sterk concept neer te zetten. De kracht van het concept ligt volgens Van der Hoek dan ook niet alleen in het feit dat een gebiedsconcept een meer organische ontwikkeling kan sturen, maar Van der Hoek geeft ook aan dat door te starten met het denken vanuit een gebiedsconcept er vaak veel meer mogelijk is. Zo geeft Van der Hoek aan dat er bij de start van het project Scheveningen Haven is Vis een programma lag, dat mede door het gebiedsconcept sterk is uitgebreid. Naar aanleiding van het gehele proces en het betrekken van de lokale ondernemers en andere partijen bleek er veel meer mogelijk te zijn op die plek. Zo kunnen partijen worden betrokken bij het gebiedsconcept die ook weer invloed hebben op de inhoud van het gebiedsconcept, waardoor er voortdurend terugkoppeling moet plaatsvinden tussen het gevormde conceptingteam en het gebiedsconcept. Zo kan de aanwezige coalitie constant worden uitgebreid en worden aangepast en is het gebiedsconcept constant aan verandering onderhevig. Volgens Van Doorn blijft het echter wel verstandig om de stap van het vaststellen van het gebiedsconcept expliciet te benoemen. Dit vormt een belangrijke fase om er zo voor te zorgen dat de betrokken partijen zich als concepteigenaren committeren aan dit gebiedsconcept en overgaan tot de uitwerking van projecten.

De houding en betrokkenheid van de actoren

Königs merkt in de praktijk dat veel bewoners een houding hebben die neigt naar strijd. Deze hebben ze veelal vanuit de historie meegekregen, bijvoorbeeld door de stadsvernieuwing. De manier van denken die hierdoor is ontstaan noemt Königs het probleem/oplossing-denken: bewoners ondervinden een probleem in de wijk en de overheid moet die voor hen oplossen. Er wordt niet gedacht in waardeproposities, maar in het (laten) oplossen van problemen. Dit terwijl de grootste waarde pas kan worden gecreëerd als er sprake is van vraag/aanbod-denken. Dit vraagt om het benoemen van de diepere behoeften van de consument, om die vervolgens te vertalen in termen van waardeproposities. Het gaat tegenwoordig niet meer om het aanbieden van de bekende voor de hand liggende standaardoplossingen, maar het is juist de kunst om mensen enthousiast te maken om mee te denken over innovatieve en creatieve mogelijkheden.

Daarnaast wijst Königs op het verschil tussen professionals, die denken vanuit de systeemwereld, en bewoners en gebruikers, die denken vanuit de leefwereld. Tijdens het proces om te komen tot een gebiedsconcept komen deze twee

werelden samen. Aan de ene kant wordt er gedacht in modellen en theorieën, aan de andere kant meer in ervaringen en verhalen. Taak voor de conceptontwikkelaar is juist om deze twee werelden met elkaar te verbinden en te zorgen voor wederzijds begrip. Een belangrijke stap gedurende het proces is dus het aanpassen van de houding van de actoren. Zowel van bewoners als van ontwikkelaars als van de overheid, etc.

Tot slot wijst Vos erop dat het stappenplan nog te weinig duidelijkheid geeft over de betrokken actoren bij de te nemen stappen. Zo ligt de taak van overheid wellicht meer in het conceptionele gedeelte (het vinden) en die van de markt meer in het conceptuele gedeelte (het verkondigen).

7.4 Aanvullingen en aanpassingen

Het theoretische gedeelte

Over het algemeen blijkt dit onderzoek erg actueel te zijn binnen de huidige praktijk. Zowel de theoretische bevindingen over de ruimtelijke ordeningspraktijk in het algemeen als de genoemde veranderingen in de gebiedsontwikkelingspraktijk komen goed overeen met de praktijk van de geïnterviewden. In veel van de interviews wordt de zoektocht naar een andere manier van gebiedsontwikkeling genoemd. Ook het belang van het maken van onderscheid tussen conceptuele en conceptionele gebiedsontwikkeling wordt vaak ingezien. Steeds vaker worden gebiedsontwikkelingen gestart met het beschrijven van een plan, visie, merk of gebiedsconcept, waarbij wordt nagedacht over een mentaliteitspropositie en pas in een later stadium over een passend programma. Uit de interviews komt de verschuiving naar voren van het denken in termen van productproposities, programma's en stedenbouwkundige plannen, naar het denken in termen van een mentaliteitspropositie, identiteit en waarden. Echter, het ontbreekt vaak nog aan voldoende duidelijkheid over het beschrijven van een gebiedsconcept in de laatst genoemde termen.

De interviews hebben geleid tot enkele aanvullingen en aanpassingen van de theorie. De belangrijkste wijzigingen hebben plaatsgevonden naar aanleiding van het interview met Vos, het eerste interview. Hierdoor is extra aandacht besteed aan het beschrijven van de reden achter het maken van onderscheid tussen conceptuele en conceptionele gebiedsontwikkeling en het feit dat beide vormen van gebiedsontwikkeling niet loodrecht op elkaar staan, maar elkaar aanvullen. Ook de opmerkingen van de Cloe hebben geleid tot aanvullingen in het theoretische gedeelte. Met name over wat het begrip identiteit in relatie tot een gebied inhoudt en de waarden van identiteit voor het gebiedsontwikkelingsproces.

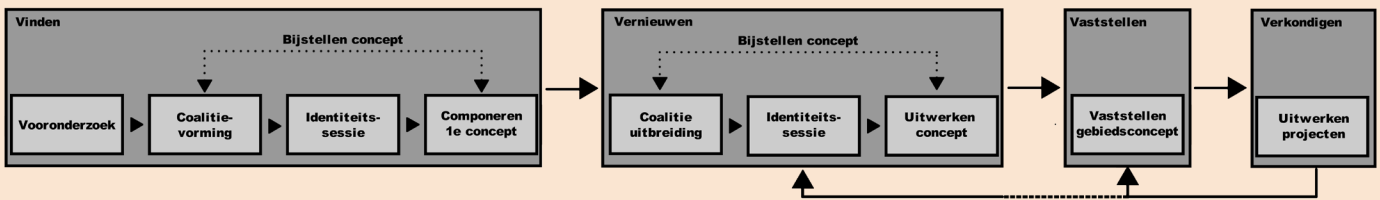
Het gebiedsconcept

Naar aanleiding van de interviews is de volgorde en de inhoud van de begrippen, gehanteerd in het gebiedsconcept, steeds aangepast tot de volgorde beschreven in het vorige hoofdstuk. Door de onduidelijkheid over de betekenis en de inhoud van de gehanteerde termen, met name tijdens het interview met Vos, is meer aandacht besteed aan de beschrijving van de begrippen. Doordat het gebiedsconcept voortdurend is aangepast is besloten om eerdere versies in dit onderzoek niet op te nemen om verwarring te voorkomen. Hiervoor is mede gekozen doordat in de interviews meerdere malen naar voren is gekomen dat het erg belangrijk is om de begrippen consistent en eenduidig door te voeren. De onderdelen van het gebiedsconcept, zoals deze in het uiteindelijke model te zien zijn, zijn tijdens de laatste interviews [Van Schuppen, Verschoor en Königs] besproken. Hierin is naar voren gekomen dat het beschrijven van een gebiedsconcept in de genoemde onderdelen bij kan dragen in de praktijk als basis voor de ontwikkeling van gebieden.

Het stappenplan voor conceptionele gebiedsontwikkeling

De grootste wijzigingen ten opzichte van het voorlopige instrument, doen zich voor in het stappenplan. Naar aanleiding van de interviews is de stap van het vernieuwen van het concept toegevoegd, zie figuur 7.1. Daarin wordt ook gewezen op het uitbereiden van de coalitie of het conceptingteam. De nadruk is bij het aangepaste model komen te liggen op het vinden, vernieuwen en vaststellen van het gebiedsconcept. Het verkondigen van het gebiedsconcept vormt weliswaar een erg belangrijke stap, maar het uitwerken van deze stap zal teveel afleiden van de theorie waar het in dit onderzoek om draait en is om die reden niet verder uitgewerkt. Ook bestaan er al vele methoden die zich juist op dit deel richten. In het uiteindelijke instrument is met een stippellijn aangegeven dat het belangrijk is om het concept voortdurend bij te stellen. Zo vindt er een

STAPPENPLAN VOOR CONCEPTIONELE GEBIEDSONTWIKKELING



Figuur 7.1: De processtappen van conceptionele gebiedsontwikkeling

toetsing plaats na het beschrijven van het 1e concept en na het uitwerken van het definitieve concept. Zoals weergegeven kan de stap van het vinden van het concept in het uiteindelijke instrument in principe gezien worden als een eenmalige exercitie. Deze stap hoeft alleen te worden herhaald als het huidige gebiedsconcept aan vervanging toe is. In dat geval is herconcepting noodzakelijk, met andere woorden het opnieuw vinden van een concept. Na het verkondigen van het concept wordt in het uiteindelijke instrument aangegeven dat terugkoppeling kan plaatsvinden naar zowel het vernieuwen als het vaststellen van het concept.

Het vernieuwen van het concept kan nodig zijn als bijvoorbeeld sprake is van coalitie-uitbreiding of van een veranderende behoefte van de gebruiker. Het concept kan dan worden bijgestuurd naar de nieuwe situatie. In het meest ideale geval is het concept nog actueel na het verkondigen van een ambitiestap. Als dat zo is kan worden vastgesteld dat begonnen kan worden met het uitwerken van de volgende ambitiestap. Afhankelijk van de situatie kan na het verkondigen van het concept, dus steeds terugkoppeling plaatsvinden naar of het vernieuwen of het vaststellen van het concept. Op die manier vormt het gebiedsconcept de basis voor de continuïteit van de ontwikkeling van het gebied en blijft het concept zich constant doorontwikkelen.

7.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is het voorlopige instrument, zoals beschreven in paragraaf 6.5, getoetst aan de hand van interviews met professionals. Aan de hand van de opmerkingen is het voorlopige instrument aangepast. De belangrijkste aanpassing is het toevoegen van de stap van het vernieuwen van het gebiedsconcept aan de drie stappen beschreven in het voorlopige stappenplan voor conceptionele gebiedsontwikkeling. Met deze stap wordt laten zien dat het gebiedsconcept geen vast gegeven is, maar constant aan vernieuwing onderhevig is. De weergegeven pijlen in het uiteindelijke model laten zien dat het vinden van het gebiedsconcept gezien kan worden als een eenmalige exercitie en dat de drie daarop volgende stappen (vernieuwen, vaststellen en verkondigen) een cyclisch proces vormen.

Het uiteindelijke instrument bestaat net als het voorlopige instrument uit twee delen en wordt weergegeven op de volgende uitvouwbare pagina. Het eerste gedeelte beschrijft de inhoud van het gebiedsconcept in de vorm van een identiteitsbewijs of mentaliteitspropositie. De inhoud van het gebiedsconcept wordt beschreven aan de hand van de volgende zeven onderdelen: ideologie/gedachtegoed, visie, missie, kernwaarden, type gebruiker, waardebelofte en ambitiestappen. Het tweede gedeelte bestaat uit een beschrijving van het stappenplan voor conceptionele gebiedsontwikkeling. Dit stappenplan bestaat uit de beschrijving van de volgende vier stappen: het vinden, vernieuwen, vaststellen en verkondigen van het gebiedsconcept. Gezamenlijk vormen de twee gedeeltes het instrument waarmee een moderne vorm van het ontwikkelen van gebieden wordt beschreven op basis van een gebiedsconcept.

INVOEGEN INSTRUMENT VOOR
CONCEPTIONELE GEBIEDSONTWIKKELING

INVOEGEN INSTRUMENT VOOR
CONCEPTIONELE GEBIEDSONTWIKKELING

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Afronding - Hoofdstuk 8



"Een goed gebiedsconcept is de verzekering van een toekomst?"



8. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Dit hoofdstuk vormt de afronding van het onderzoek en bestaat uit twee delen. Allereerst vindt er in paragraaf 8.1 een reflectie plaats op het totale onderzoek en worden de belangrijkste conclusies beschreven over de relevantie, bruikbaarheid en toepasbaarheid van de onderzoeksresultaten. Vervolgens worden in paragraaf 8.2 aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek.

8.1 Conclusies

Dit onderzoek is begonnen vanuit de doelstelling om een instrument te genereren dat een modernere vorm van het ontwikkelen van binnenstedelijke gebieden mogelijk maakt op basis van een gebiedsconcept. Dit omdat de ruimtelijke ordeningspraktijk de afgelopen jaren flink is veranderd en de huidige manier waarop gebieden worden ontwikkeld niet langer toereikend blijkt te zijn. In de zoektocht naar een modernere vorm van gebiedsontwikkeling is de afgelopen jaren een groeiende aandacht ontstaan naar het ontwikkelen van gebieden op basis van een gebiedsconcept. Het ontbreekt echter nog aan duidelijkheid over wat een gebiedsconcept is, hoe een gebiedsconcept eruit ziet en hoe een gebiedsconcept het gebiedsontwikkelingsproces kan ondersteunen. Daarom is het zinvol gebleken om dieper in te gaan op het vakgebied conceptontwikkeling en de toepassing daarvan en theorieën daarover in andere sectoren. Het resultaat van dit onderzoek bestaat uit een literatuurstudie, het maken van onderscheid tussen conceptuele en conceptionele gebiedsontwikkeling en het uiteindelijke instrument om gebieden op een conceptionele manier te ontwikkelen.

De **Nederlandse ruimtelijke ordeningspraktijk** is de afgelopen jaren flink veranderd. Tegenwoordig staat niet langer het bouwen en kwantiteit centraal. De aandacht is verschoven naar het constant aanpassen van de gebouwde omgeving, het voldoen aan de hogere kwaliteitseisen van de consument en de waardeontwikkeling op de langere termijn. De huidige manier van ruimtelijke planning blijkt niet ingesteld op deze veranderingen en heeft daarom te maken met een aantal structurele problemen. Zo zijn grote voorinvesteringen niet meer mogelijk, heeft een grote versplintering van het aantal actoren zich voorgedaan en is men zich steeds meer bewust van de onzekerheden en bijbehorende risico's veroorzaakt door de diverse trends en ontwikkelingen. De traditionele methoden en werkwijzen om gebieden te ontwikkelen blijken daardoor niet langer toereikend. Dit terwijl een gebiedsgerichte aanpak wel van belang is vanwege de daarmee gepaard gaande samenhang, risicodeling en kwaliteit.

De basis voor een **moderne vorm van gebiedsontwikkeling** is in dit onderzoek gelegd door een gebied niet te zien als een (eind)product, maar als een dynamisch systeem. Gebiedsontwikkeling wordt vaak nog gezien als projectontwikkeling op een grotere schaal, waarbij in een gesloten planproces met enkele (grote) partijen wordt gewerkt aan een bouwproject. Gebiedsontwikkeling vereist tegenwoordig echter een open organisch planproces, waarin ruimte wordt geboden aan vele kleine en grote actoren, waarin rekening wordt gehouden met de bestaande exploitatie en waarin ruimte wordt geboden aan meerdere kleinschalige ontwikkelingen die in de tijd kunnen plaatsvinden. Sturing dient dan ook niet plaats te vinden door een eenzijdig bedacht en uitgewerkt eindbeeld, maar door een plan waarbij de nadruk ligt op aanpasbaarheid, flexibiliteit en continuïteit.

Door de **verzadiging van de markt** wordt het steeds moeilijker om gebieden te ontwikkelen die zich onderscheiden op basis van de fysieke en functionele kwaliteiten. Daardoor gaat steeds meer aandacht uit naar de beleving, de identiteit en de eigenheid van een gebied en de achterliggende betekenis van de ontwikkelingen in het gebied. Momenteel lijkt het vraaggestuurde marktdenken bij gebiedsontwikkelingen te overheersen, waarbij vroegtijdig wordt gekozen voor een bepaald programma, een bepaalde doelgroep en een bepaald thema. De vraag 'waarom' juist die doelgroep wordt bediend, dat thema is gekozen en dat programma wordt gerealiseerd ontbreekt. Daardoor is het vaak onduidelijk wat de betrokken partijen met het gebied willen bereiken, wat hen bindt, wat hen naar buiten toe onderscheidt en ontbreekt het aan een duidelijke richting voor toekomstige ontwikkelingen. Zowel om de consument te verleiden als voor het gebiedsontwikkelingsproces is het

daarom van belang om een gebied vorm te geven vanuit de eigenheid van het gebied en vanuit het collectieve enthousiasme van de bij de gebiedsontwikkeling betrokken mensen en organisaties.

Vanuit de toepassing van concepten in andere sectoren volgt dat in hoofdlijnen twee verschillende soorten concepten en twee verschillende manieren van conceptontwikkeling onderscheiden kunnen worden: conceptueel en conceptioneel ontwikkelen. Kenmerkend aan conceptueel ontwikkelen is dat een concept in de vorm van een productpropositie centraal staat waarin voornamelijk de fysieke en functionele eigenschappen staan beschreven, de haalbaarheid van het concept het uitgangspunt vormt, het concept een bepaalde houdbaarheidsdatum heeft en het concept zich vaak richt op een bepaalde doelgroep. Conceptioneel ontwikkelen wordt daarentegen gekenmerkt doordat een concept in de vorm van een mentaliteitspropositie centraal staat dat geen intrinsieke kwaliteiten, verbeteringen of toegevoegde waarde claimt, maar een concept in de markt zet in de vorm van een gedachtegoed, een visie of een betekenis. De achterliggende gedachte voor de toekomstige ontwikkelingen wordt daarin beschreven op een hoger abstractieniveau.

De resultaten uit de literatuurstudie hebben geleid tot het maken van onderscheid tussen **conceptuele en conceptionele gebiedsontwikkeling**. Een conceptionele manier van ontwikkelen is van toegevoegde waarde gebleken omdat de huidige praktijk sturing vereist door een ander soort gebiedsconcept dat vooraf gaat aan concepten die een eindbeeld of een totaaloplossing beschrijven. Bij conceptionele gebiedsontwikkeling komt het gebiedsconcept tot stand door bewuste keuzes te maken over de manier waarop het gebied en de betrokken mensen en organisaties van betekenis willen zijn voor de (toekomstige) gebruikers van dat gebied. Door hierover na te denken start de vorming van het gebiedsconcept vanuit de eigenheid van het gebied en vanuit een gedachtegoed die volgt uit de betrokkenheid van de partijen en mensen in dat gebied. Daardoor wekt het concept meer enthousiasme op bij de betrokken partijen, nodigt het uit tot samenwerken en is het uiteindelijke resultaat vaak meer onderscheidend en innovatiever dan dat het concept tot stand komt vanuit een eenzijdige visie, namelijk die van de stedenbouwkundige. Door de gedachte achter de ontwikkelingen te beschrijven kan vervolgens steeds op zoek worden gegaan naar haalbare projecten die op dat moment kunnen bijdragen aan het verkondigen van het gedachtegoed. Daardoor biedt het gebiedsconcept ruimte aan kleinschalige projecten en een meer organische vorm van ontwikkelen, terwijl de samenhang in het gebied is gewaarborgd. Het gebiedsconcept blijkt daardoor veel duurzamer te zijn, omdat steeds dynamisch kan worden ingespeeld op veranderingen die zich voordoen.

Tegenwoordig zien we steeds meer gebieden die zich op een conceptionele manier ontwikkelen. Gebieden waarbij niet het bouwen van een x-aantal woningen als uitgangspunt wordt genomen, maar daadwerkelijk geprobeerd wordt om een gedachtegoed of visie te verkondigen. Bijvoorbeeld de gedachte om gebruikers de mogelijkheid te bieden om uiting te geven aan hun kijk op een duurzame samenleving (Lanxmeer, Culemborg) of dat mensen en organisaties worden uitgedaagd om mee te denken over de ontwikkeling en het tot bloei brengen van een 'Leerpark' (Leerpark, Dordrecht). Zowel uit de praktijkvoorbeelden als uit de interviews blijkt dat dit leidt tot meer draagvlak en dat daardoor vaak meer mogelijk is, zowel wat betreft het programma als qua regelgeving en in financieel opzicht (o.a. Scheveningen Haven). De verwachting is daarom ook dat steeds meer gebieden worden ontwikkeld op basis van mentaliteitspropositie. Gebieden die een gedachtegoed en een visie vertegenwoordigen, de klassieke gedefinieerde markten omzeilen en juist daardoor mensen en organisaties aan zich weten te binden. In de praktijk zien we dat juist die gebieden in staat zijn om constant actueel te blijven en mee te bewegen met de tijdsgeest.

Uit de interviews blijkt dat het gevormde **instrument om gebieden op een conceptionele manier te ontwikkelen** een goed houvast kan bieden voor een moderne vorm van gebiedsontwikkeling. Echter, omdat het instrument voornamelijk gebaseerd is op de achterliggende theorie zal de toekomst uit moeten wijzen of het instrument in de praktijk daadwerkelijk goed toepasbaar is. De toegevoegde waarde blijkt immers moeilijk te kwantificeren. In de interviews wordt daarom ook aangegeven dat veel tijd gaat zitten in het 'bewijzen' van het nut van een conceptionele benadering. Zo blijkt dat men in de praktijk al snel de neiging heeft om te beginnen aan de fysieke uitwerking van een gebied. Dit terwijl er dan volgens de meeste experts nog geen goede basis ligt om gebieden op een programmatische manier in te vullen. Het maken van een

gebiedsconcept vergt een investering vooraf en dus ook een overtuiging van het nut. Vervolgonderzoek is dan ook nodig naar de toegevoegde waarde van een conceptionele manier van gebiedsontwikkeling. Daarnaast is in dit onderzoek niet ingegaan op de mogelijkheid om het gebiedsconcept juridisch af te bakenen. Vervolgonderzoek is daarom nodig om te zien of het gebiedsconcept bijvoorbeeld als vervanger van een bestemmingsplan kan dienen. Kortom, het ontwikkelde instrument en de achterliggende theorie vormen een aanzet om het vakgebied conceptionele gebiedsontwikkeling verder uit te diepen. Vandaar dat dit onderzoek wordt afgesloten met de volgende stelling: “Een goed gebiedsconcept is de verzekering van een toekomst?”

8.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden zowel aanbevelingen gedaan die volgen uit dit onderzoek als aanbevelingen voor verder onderzoek.

8.2.1 Aanbevelingen vanuit dit onderzoek

Het gebiedsconcept vormt geen tijdelijk element – Een belangrijke boodschap van dit onderzoek is om een gebiedsconcept niet langer te zien als een product met een bepaalde houdbaarheidsdatum. Het gebiedsconcept zoals dat in dit onderzoek is beschreven vormt juist een basis voor het aanbrengen van continuïteit in de ontwikkeling van een gebied. Het is niet een idee dat kan leiden tot realisatie, maar het is een grondgedachte dat de basis vormt voor toekomstige handelingen en projecten. Het gebiedsconcept beschrijft de reden van bestaan en daagt betrokkenen uit om steeds nieuwe ideeën en projecten te bedenken die bij deze redenen passen. Deze grondgedachte is juist in staat om een zeer lange periode te overbruggen.

Concepteigenaar - Om ervoor te zorgen dat het gebiedsconcept voor een langere termijn gehandhaafd blijft is het noodzakelijk dat een partij de verantwoordelijkheid hiervoor op zich neemt. De vraag is echter welke partij het meest geschikt is om als concepteigenaar de ontwikkeling van een gebied aan te blijven sturen op basis van het gevormde gebiedsconcept. Het meest voor de hand liggende antwoord op deze vraag is de gemeente. Zij zullen immers altijd gebonden blijven aan het gebied en er baat bij hebben dat het gebied zich op de langere termijn goed ontwikkelt. Momenteel zien we dat bij de ontwikkeling van een gebied op basis van een gebiedsconcept vaak wel een traject doorlopen wordt waarbij de betrokken partijen zich aan het gebiedsconcept committeren voor een bepaalde periode. Probleem is echter dat een juridisch kader ontbreekt om te voorkomen dat partijen vroegtijdig uitstappen. Daarom is het belangrijk om goede afspraken te maken.

Het gebiedsconcept als vervanger van het bestemmingsplan – Momenteel beschikken veel gebieden over een bestemmingsplan. Hierin staat voornamelijk beschreven wat wel en niet mag op basis van functionele eisen. Het geeft op een zeer beperkte wijze richting aan toekomstige ontwikkelingen en sluit meer ontwikkelingen uit, dan dat het ruimte biedt aan ontwikkelingen. Een gebiedsconcept geeft daarentegen juist een duidelijke richting aan. Een richting waarbinnen veel meer mogelijk is. Alle ontwikkelingen zijn in principe mogelijk mits ze passen binnen het gebiedsconcept. Daardoor wordt de samenhang gewaarborgd, maar is er ook ruimte voor opkomende initiatieven en kan in worden gespeeld op ontwikkelingen en kansen die zich gedurende de tijd voordoen. Daarmee kan het in de toekomst mogelijk als vervanger dienen voor het bestemmingsplan. In het project Kabeldistrict Delft is al een stap gemaakt in deze richting, door de beperkte randvoorwaarden voor toekomstige ontwikkelingen aan te geven in een gebiedsconcept en een globaal bestemmingsplan te beschrijven met wijzigingsbevoegdheid. Hiermee wordt al een signaal afgegeven dat een bestemmingsplan eigenlijk niet meer van deze tijd is.

8.2.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Het verbinden van het gebiedsconcept en het stappenplan - Het uiteindelijke instrument vormt weliswaar een goed houvast voor de ontwikkeling van gebieden, maar een tekortkoming is dat het in dit onderzoek niet is gelukt om het gebiedsconcept en de stappen voor conceptionele gebiedsontwikkeling aan elkaar te verbinden. Dit komt voornamelijk omdat het moeilijk

is om een volgorde aan te geven in de wijze waarop het gebiedsconcept tot stand komt. Tijdens de interviews is gebleken dat dit bij elk project verschillend is. Toch lijkt er een verband te zitten tussen het soort gebiedsontwikkeling en de wijze waarop het gebiedsconcept tot stand komt. Zo wordt bij binnenstedelijke gebieden vaak eerst nagedacht over belangrijke kernwaarden van het gebied, om vervolgens de bovenstaande niveaus te kunnen invullen. Daarnaast zien we dat bij uitleglocaties vaak andersom wordt beredeneerd.

Meer gedetailleerde omschrijving van de te nemen stappen - Het stappenplan voor conceptionele gebiedsontwikkeling beschrijft voornamelijk de grote lijnen om een gebied te ontwikkelen aan de hand van een gebiedsconcept. Onder elke stap valt een groot aantal deelstappen die op hun beurt ook kunnen worden uitgewerkt. De stap van het vinden van het concept kan bijvoorbeeld bestaan uit een groot aantal mogelijkheden, zoals een beeldenstorm, het houden van interviews, een discussie op basis van merkkarten, etc. Daarnaast wordt per stap niet exact genoemd welke partijen er bij betrokken moeten worden. In dit onderzoek is bewust gekozen om hier niet dieper op in te gaan, omdat dit teveel zou afleiden van de achterliggende theorie. Echter, om het model daadwerkelijk goed toepasbaar te maken kan het wel verstandig zijn om deze stappen verder uit te werken. Dit lijkt niet gemakkelijk, aangezien veel projecten vragen om een zeker vorm van maatwerk.

Het ontwikkelen van een verdienmodel - Het maken van een goed gebiedsconcept wordt vaak nog onvoldoende op waarde geschat. In dit onderzoek zijn weliswaar veel waarden van het gebiedsconcept naar voren gekomen, maar dit zou nog uitgebreider in beeld kunnen worden gebracht. De grootste waarde schuilt in de meerwaarde voor het proces en de kwalitatieve uitwerking op de langere termijn. Deze waarden zijn lastig te kwantificeren. Met name in financieel opzicht ontbreekt het momenteel aan duidelijkheid over de meerwaarde van conceptionele gebiedsontwikkeling in de toekomst. Dit zou door middel van een verdienmodel in kaart kunnen worden gebracht. Door hier meer duidelijkheid en inzicht over te verschaffen zal men beter in staat zijn om een bewuste keuze te maken voor het ontwikkelen van een gebied aan de hand van een gebiedsconcept. Daarnaast bestaan er momenteel onvoldoende mogelijkheden om achteraf de meerwaarde te laten zien.

Identiteitsessies - Een belangrijke stap bij het ontwikkelen van een gebiedsconcept wordt gevormd door de identiteitsessies. Het is erg belangrijk dat in deze sessie de juiste informatie naar boven komt. Er bestaan zeer veel methoden waarop deze identiteitsessie kunnen verlopen. In bijlage C zijn enkele voorbeelden te zien. De manier waarop een identiteitsessie verloopt is vaak afhankelijk van de betrokken mensen en organisaties. Door middel van vervolgonderzoek kan worden gekeken welke manier van benaderen het meest geschikt is en of bepaalde betrokken actoren een andere benadering vereisen. Bewoners communiceren vaak op een andere manier dan professionals.

Een ander type onderzoek - In dit onderzoek is een manier geïntroduceerd om gebieden op een conceptionele manier te ontwikkelen op basis van een mentaliteitspropositie. Daarbij wordt een concept in de markt gezet in de vorm van een gedachtegoed, een visie, een denkbeeld of een opvatting. In dit onderzoek wordt hieraan een groot belang gehecht. De vraag is echter welke waarde de in een gebied gevestigde bewoners en organisaties hieraan hechten. Een kwantitatief onderzoek, bijvoorbeeld aan de hand van enquêtes, kan bijdragen om de toegevoegde waarde van het ontwikkelen op basis van een gedachtegoed te beschrijven. Daarin kan ondermeer onderzocht worden of het achterliggende gedachtegoed voor de gebruikers een reden is geweest om zich in het gebied te vestigen en of de in het gebied gevestigde gebruikers daadwerkelijk actiever betrokken zijn bij ontwikkelingen in het gebied.

NAWOORD

Met dit onderzoek is een einde gekomen aan de masteropleiding Real Estate Management & Development aan de Technische Universiteit Eindhoven. Een tijd waar ik met veel genoegen op terugkijk. Maar voornamelijk ook een tijd waarin ik veel heb geleerd.

Dit laatste bedoel ik niet alleen op het gebied van mijn studie, maar in meerdere opzichten. Natuurlijk heb ik veel kennis opgedaan tijdens mijn opleiding, maar daarnaast heb ik - niet onbelangrijk - vooral ook mezelf leren kennen. Naarmate mijn studie vorderde, heb ik mij steeds meer laten inspireren door dingen die om me heen gebeuren en ben ik mijn eigen weg gaan kiezen. Het onderwerp van dit afstudeeronderzoek is dan ook een bewuste keuze geweest vanuit mijzelf. Het is niet zozeer een gevolg van de opleiding bouwkunde (een noodzakelijke afsluiting van de studie). Het is meer het gevolg van een persoonlijke ontwikkeling die ik heb doorgemaakt en is voortgekomen uit het beantwoorden van meer existentiële vragen als: Waar ben ik goed in? Wat maakt mij uniek? Wat vind ik belangrijk? Om vervolgens antwoord te kunnen geven op de vraag: Wat kan en wil ik betekenen binnen de studie die ik doe en hoe kan ik hieraan een bijdrage leveren door middel van mijn afstudeeronderzoek? Daarmee beschrijf ik meteen de belangrijkste boodschap van mijn afstudeeronderzoek. De keuze om mijn afstudeeronderzoek te richten op het vakgebied conceptontwikkeling in combinatie met het vakgebied gebiedsontwikkeling, is niet 'zomaar' een keuze. Het is een (zelf)bewuste keuze vanuit mijn eigen identiteit gekoppeld aan mijn studie. Door het afstudeeronderzoek te starten vanuit mijn eigen kwaliteiten en vanuit mijn eigen beleving was ik voor dit project enthousiaster dan voor welk ander project dan ook dat ik tijdens mijn studie heb gedaan. Het gaf mij de gelegenheid om uiting te geven aan mijn eigen creativiteit en om een eigen visie te vormen.

Iets waar men in de gebiedsontwikkelingspraktijk nog wat van kan leren. Daar ontbreekt het vaak nog aan antwoorden op de meer existentiële vragen: Wat is de betekenis van dit gebied voor de mensen die er wonen? Wat maakt dit gebied uniek? Waar zijn de bij de gebiedsontwikkeling betrokken partijen en mensen goed in? Om vervolgens vanuit bijbehorende antwoorden bewuste keuzes te maken voor de manier waarop het gebied wordt ingericht. Nog te vaak wordt in mijn optiek vastgehouden aan een programma van eisen, dat tot stand is gekomen door een marktonderzoek. De ontwikkeling van een gebied start niet vanuit de kracht, het enthousiasme en de creativiteit die in een gebied verborgen zit, terwijl er vaak wel kansen liggen om gebieden te ontwikkelen door op een inspirerende manier uitdrukking te geven aan de identiteit, cultuur en eigenheid van een gebied. Momenteel lijkt men te blijven hangen in het 'productiedenken' en het 'vraaggestuurde marktdenken'.

Daaraan wil ik nog toevoegen dat ik mijn afstuderen niet ben ingegaan met de gedachte om een bepaald eindresultaat te bereiken. Wanneer je start met het voor de hand liggende en het haalbare weet je namelijk al precies wat er uit komt. Een waarschijnlijk weinig vernieuwend en onderscheidend resultaat is het gevolg. Ik ben mijn afstuderen gestart vanuit de ambitie om iets bij te dragen aan het vakgebied gebiedsontwikkeling. Ik heb gekozen voor een specifieke, niet vrijblijvende richting, door een onderwerp te kiezen dat bij mij past en waarop ik me wilde focussen. Daarbij realiseerde ik me wel dat ik gaande het proces mijn ambities zou moeten bijsturen en concessies zou moeten doen om te komen tot een eindresultaat. Ook hierin zit een belangrijke les verborgen voor de ontwikkeling van gebieden. Gebiedsontwikkelingen zouden niet moeten starten vanuit een haalbaar eindresultaat. Het is beter om deze te laten starten vanuit de ambitie iets te bereiken, waardoor richting wordt gegeven aan de ontwikkeling van een gebied en steeds opzoek wordt gegaan naar hetgeen op dat moment haalbaar is.

Nog even terug naar mijn persoonlijke ontwikkeling. Ik was vroeger altijd een jongen die tijdens lessen en presentaties zelden van zich liet horen. Met bescheiden interesse volgde ik de stroom. Op het gebied van mijn studie heb ik mij ontwikkeld tot iemand die enorm geïnteresseerd is in ontwikkelingen binnen de ruimtelijke ordening, marketing, etc. Simpelweg omdat ik er nu meer vanaf weet en een eigen mening en zienswijze heb. Ik ben nog steeds dezelfde Emiel, net als dat Amsterdam altijd Amsterdam zal blijven en Vriezenveen Vriezenveen, maar ik ben wel trots op mezelf over hoe ik me

heb ontwikkeld. Laat dit nou precies zijn waar het ook bij gebiedsontwikkeling om draait.

De kern van mijn afstudeeronderzoek bestaat uit een andere manier van denken. Een zienswijze die volgens mij erg waardevol is. Een zienswijze die ik mezelf eigen heb gemaakt en die ik ook echt wil verkondigen. Met dit afstudeeronderzoek is voor dat doel de eerste stap gezet ...



LITERATUURLIJST



LITERATUURLIJST

- Aaker, J.L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34 (August), 347-356.
- Anholt, S. (2008). Editorial: Place branding: Is it marketing, or isn't it? *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(1), 1-6.
- AM (2006). *Waardecreatie bij gebiedsontwikkeling. Een publiekprivate opgave*. Breda: Koninklijke Broese & Peereboom bv.
- Ashworth, G.J. (2008). *Can we, do we, should we, brand places?* Paper gepresenteerd op The 1st international conference Marketing Cities: Place Branding in Perspective, Berlijn (DUI), 4-6 december 2008.
- Bannink, M. & Engwerda, F. (2008). Ontwikkelingsplanologie. Mogelijkheden voor de ontwikkelende rentmeester. Van Hall Larenstein Training & Consultancy.
- Barlow, J. & Stewart, P. (2004). *Branded customer service: the new competitive edge*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Beasley, L. (2009). *Love as the prime force in the economy of cities: an urban competition and sustainability framework for civic arts and culture*. Paper gepresenteerd op Creative city network of Canada, New Brunswick (CAN), 10 september 2009.
- Birkigt, K. & Stadler, M. (1986). *Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen und fallbeispiele*. Landsberg am Lech: Verlag, Moderne Industrie.
- Boer, R. (2007). *Brand design – Het vormen en vormgeven van merken voor een optimale merkidentiteit*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Bolster, K.J. (2006). Geprofileerde woonmilieus voor leefstijlen. *BOSS magazine, april*, 45-49.
- Boonstra, B. & Brouwer, M.P.A. (2007). Accelereren door de stad. *Property Research Quarterly*, 7(1), 7-13.
- Bruil, I. (2006). Leefstijlenbenadering, de sceptis van een socioloog. *BOSS magazine, april*, 40-44.
- Buitelaar, E., Bregman, A., Broek, L. van den, Evers, D., Galle, M., Nieuwenhuizen, W. & Sorel N. (2010). *Ex-durante evaluatie Wet ruimtelijke ordening: eerste resultaten*. Rotterdam: Planbureau voor de leefomgeving.
- Cammen, H. van der (2007). *Gebiedsontwikkeling in Nederland, verkenning van een nieuw fenomeen*, geraadpleegd op 27 november 2010 van <http://www.hvdcammen.nl/producten/gebiedsontwikkeling.doc>.
- Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture Vol. 1 (Information Age)*. Broschiert
- Concire (2007). *Weena|Glocal City District. Het gebiedsconcept voor de toekomst van het Stationskwartier*. In opdracht van dS+V en OBR gemeente Rotterdam.
- Courtens, R. (2009). *Scopebepaling bij gebiedsontwikkeling: een doelgericht procesmodel voor een iteratieve scopebepaling* (scriptie). Technische Universiteit Eindhoven.
- Daamen, T.A. (2005). *De kost gaat voor de baat uit: markt, middelen en ruimtelijke kwaliteit bij stedelijke gebiedsontwikkeling*. Amsterdam: Uitgeverij SUN.
- Deloitte Real Estate Advisory (2008). *Alleen ga je sneller, samen kom je verder: De toekomst van publiek-private samenwerking*. Rotterdam: Veenman Drukkers.
- Dijkstra, S. (2007). *Het concept als wet: de conceptuele benadering als strategische keuze voor locatieontwikkeling*. Amsterdam: Total Identity.
- Dogge, P. (2003). *Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot. De strategische mogelijkheden en beperkingen van de inzet van diensten ter verbetering van de marktpositie* (proefschrift). Technische Universiteit Eindhoven.
- Drenth, R.K. (2006). *Leren van falen is succes behalen: een onderzoek naar succes- en faalfactoren bij vastgoedconcepten op het gebied van kantoor- en bedrijfsruimten* (scriptie). Rijksuniversiteit Groningen.

- Dusseldorp, S. (2008). *What's in a brand? Branding als start van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling* (scriptie). Technische universiteit Delft.
- Elst, K. van (2005). De wonderde wereld van conceptontwikkeling: de prille zoektocht naar theorieën. *Real Estate Magazine*, 43, 12-14.
- Eshuis, J. & Edelenbos, J. (2009). Branding in urban regeneration. *Journal of Urban Regeneration and Renewal*, 2(3), 272-282.
- Eygenraam, S., & Van Katwijk, J. (2005). *Kenniseconomie & de stad: Naar een dynamische kennissamenleving in 2010*. Den Haag: Kenniscentrum grote steden.
- Florian, B. (2002). *De Stad als Merk: De Regie van de Unieke Beleving*. In: Hauben, T. et al., *City Branding; Image Building & Building Images*. Rotterdam: NAI uitgevers.
- Florian, B. (2004). *Identiteit als vernieuwingsopgave voor het KAN*. Geraadpleegd op 19 juni 2011 van http://www.devrbldng.nl/downloads/identiteit_als_opgave_voor_het_kan.pdf
- Franzen, G. & Moriarty, S.E. (2009). *The Science and Art of Branding*. Armonk, New York: M.E. Sharpe.
- Garssen, J. & Duin, C. van (2009). Alloctonenprognose 2008-2050: naar 5 miljoen alloctonen. In: *Bevolkingstrends*, 57(2), 14-17.
- Gelder van, S. (2008). *Brand versus Concept in Area Development*. Amsterdam: Placebrands Limited.
- Geursen, G. (2011). *Kom achter je product vandaan: De moraal en het verhaal*. Geraadpleegd op 19 juni 2011 van <http://www.yeon.nl/commercieel/marketing/kom-achter-je-product-vandaan-de-moraal-en-het-verhaal/>
- Grant, J.L. (2009). Experiential Planning: A Practitioner's Account of Vancouver's Success. *Journal of the American Planning Association*, 75(3), 358-370.
- Grinten, J. van der (2004). *Mind The Gap stappenplan identiteit en imago*. Amsterdam: Boom.
- Groeneveld, F. (2009). *De rol van de procesmanager in het gebiedsontwikkelingsproces* (scriptie). Universiteit van Utrecht.
- Harms, E. (2010). *Gebiedsontwikkeling: Opgaven blijven, aanpak moet anders*. Geraadpleegd op 18 december 2010 <http://www.inbo.com/SiteCollectionDocuments/Mensen/publicatie%20-%20Alex%20Sievers/Alex%20real%20estate%20magazine%20rondetafel.pdf>
- Habiforum (2004). *Ontwikkelingsstrategie Binckhorst: Een perspectief vanuit Binckhorst*. Den Haag/Gouda: Habiforum.
- Havermans, D., Smeets, J. & Heijs, W. (2010). *Neighborhood branding The underestimation of physical attributes*. Paper gepresenteerd op ERES Conference 2010, Milaan (IT), 23-26 Juni 2010
- Hoef, G. van de (2010). *Gebiedsontwikkeling na de crisis. Gedeelde ambities, duurzaam resultaat*. S+RO, 6, 60-63.
- Hol, C. & Vester, R. (2005). Werken aan de stad op een 'COOL' niveau. *Real Estate Magazine*, 38(uitgave gebiedsontwikkeling), 26-28.
- Hol, C. & Koster, P. (2003). *GO en PO, een essay over de vermeende tegenstellingen tussen GebiedsOntwikkeling en ProjectOntwikkeling*. Geraadpleegd op november 2010 van <http://www.buildingbusiness.com/artikel.asp?ID=911>
- Huijbregts, P. (2010). *Conceptueel bouwen, de weg naar een vraaggerichte innovatie verbouwsector*. Boxtel: Aeneas.
- Identiteit & Branding* (2011). Geraadpleegd op 15 april 2011 van <http://www.identiteitenbranding.nl>
- Janssen-Jansen, L. (2010). *Ontwikkelingsbubbles en planningsdromen: Optimism should be in the nature of planners but over-optimism is a dead end street*. Geraadpleegd op januari 2011 van http://home.medewerker.uva.nl/l.b.janssen-jansen/bestanden/Pre-advies_volledige-versie.pdf

Jong, D. de (2009). *De zoektocht naar een samenwerkingspartner! Het betrekken van een marktpartij bij een complexe gebiedsontwikkeling initiërend vanuit de publieke partij (scriptie)*. Technische Universiteit Eindhoven

Kabeldistrict (2010). *Kabeldistrict: Transformatie voor Schieoevers Noord Delft*. Delft: Ontwikkelaars Kabeldistrict.

Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2005). City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 96(5), 506-514.

Kavaratzis, M. (2008). *From city marketing to city branding: an interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens (proefschrift)*. Rijksuniversiteit Groningen.

Kenniscentrum (2011). Den Haag, De Binckhorst. Geraadpleegd op 12 februari 2011 van http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=1897&item_type=project&item_id=238

Keur (2011). *Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit: de noodzaak van economisch realisme*. Paper gepresenteerd op praktijkcongres Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit, Utrecht, 17 februari 2011.

Koster P.J. & Stolze, P. (2003). *Heeft u al een missie en een visie?* Amsterdam: Holland Consulting Group.

Kotler, P. (2000). *Marketing Management, The Millennium Edition*. Londen: Prentice Hall International, Inc.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Costumers to the Human Spirit*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Kralingen, R. van (2005). *Brand World, Rethinking branding*. Deventer: Kluwer bv.

Kriekaard, J.A. (1993). *City marketing management*. Publication 93/03/CM. Universiteit Rotterdam.

Laarhoven, D. van & Snijders, C. (2010). *Concept visie vrijetijd domein. Het Groene Woud 2010 -2020*.

Geraadpleegd op 20 december 2010 van <http://www.slideshare.net/Breinkracht/concept-visie-vrijetijd domein-het-groene-woud-2010-2020>.

Langenhuizen, N. (2010). *Volg de consument, een onderzoek naar klantgericht stedelijk ontwikkelen (scriptie)*. Technische Universiteit Eindhoven.

Lathauwer, W.H.K. de (2005). *Vastgoedmarketing, op weg naar marktgerichtheid (scriptie)*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate

Latten, J. & Verschuren, L. (2006). Nederland in 2035: angstiger, meer verschil en meer afzondering? *Justitiele Verkenningen*, 3, 23-40.

Latten, J. (2010). Jonge senioren als reddende engel. *Het Financiële Dagblad*, 1 maart, 33-37.

Leent, B.L. van (2009) *Theorie conceptontwikkeling voor de vastgoedsector: Een onderzoek naar het ontwikkelproces van gebieds- en vastgoedconcepten en de relatie met projectontwikkelaars*. Amsterdam: School of Real Estate.

Liebrand, F. (2008). *Van Maizena tot extreme makeover: Over de rollen van cultuur in stedelijke vernieuwing*. Ruimtevolk.nl, oktober 2008.

Lohuis, D. (2010). *Identiteitsmarketing in het trendbeeld van de marketeer (scriptie)*. Saxion Hogescholen Enschede.

Loo, H. van der (2011). *We Hebben er zin in*. Culemborg: Van Duuren Management.

Luijten, A. (2010). Succesverhaal Brandevoort. *Zo wil ik wonen*, 15 oktober 2010, 18-19.

Luijten, A. (2011). *Nieuwe opgaven voor gebiedsontwikkeling*. In: Bantal,S.,Berg, J.J., Van der Hoeven, K. & Luijten, A., *Jaarboek Architectuur in Nederland 2010/2011*. Rotterdam: NAI Uitgevers.

Maslow, A.H. (1964). *Religions, values and peak-experiences*. Columbus: Ohio State University Press.

Meer, H.J. van der (2002). De waarde van conceptontwikkeling in de publieke dienstverlening. *BOSS Magazine*, 17, 40-45.

Meerhoven (2011). Geraadpleegd op 2 juni 2011, van <http://www.meerhoven.net>

Meier, S., Reijndorp, A., Gresnigt, M., & Jagt, D. (2010). *Themawijk: Wonen op een verzonnen plek*. Bussum: Thoth.

Morel, K. (2010). *Identiteitsmarketing: waarom wij bestaan*. Schiedam: Scriptorum publishers.

Nijhoff, M. (2010). *Duurzame Gebiedsontwikkeling: Een structurend procesmodel voor een duurzame toekomst* (scriptie). Technische Universiteit Eindhoven.

Nijs, D. & Peters, F. (2009) *Imagineering: het creëren van belevingswerelden*. Amsterdam: Boom.

Oosterling, H., Kaspori, D. & Lengkeek, A. (2008). *Rotterdam Vakmanstad: Publiek onderzoek 2006 – 2008*. Rotterdam: Air Foundation.

Peek, G.J. (2010). *Hoezo gebiedsontwikkeling? Gebiedsexploitatie!*, Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling, Technische Universiteit Delft, 23 december 2010.

Peek, G.J. (2011). *De Multiple Business Case, Naar Gebiedsontwikkeling 3.0*. Geraadpleegd op 26 april 2011 van <http://www.slideshare.net/Praktijkleerstoel/sessie-g-multiple-business-casegertjoost-peek>

Pine, B.J. & Gilmore, J.H. (2007). *Authenticity: what consumers really want*. Boston: Harvard Business School.

Pine, B.J. & Gilmore, J.H. (2000). *De beleviseconomie: werk is theater en elke ondernemer creëert zijn eigen podium*. Schoonhoven: Academic service.

Pleijte, E., Rempelberg, L. & Weggeman, M. (2006). Hoe de aansturing van complexe gebiedsontwikkelingen te verbeteren? *Holland Management Review*, 110, 40-47.

Pool, M. (2010). *Transformatieprojecten van een gesloten proces naar een open benadering*. Master Thesis MSRE, 2010.

Primos (2007). *De toekomstige ontwikkeling van bevolking, huishoudens en woningbehoefte*. Den Haag: Ministerie van VROM.

Reinders, L. (2004). *Merkwaardige wijken. De rol van identiteit bij de transformatie van stadswijken: een terreinverkenning*. Gouda: Habiforum.

Riel, C. van (2003). *Identiteit en imago*. Den Haag: Academic Service.

Rijkenberg, J. (2005). *Concepting; Het managen van conceptmerken in het communicatiegeoriënteerde tijdperk*. Rotterdam: BBNC Uitgevers.

Rijkenberg, J. (2009). *Concepting; Het managen van conceptmerken in het communicatiegeoriënteerde tijdperk*. Rotterdam: BBNC Uitgevers.

Van Rooy, P., Van Lijn, P. & Dil, E. (2006). *Nederland boven water. Praktijkboek gebiedsontwikkeling*. Gouda: Habiforum.

Von Saher, E., Otten, G. & Van Dijk, C. (2001). *Werken met de Balanced ScoreCard*. Deventer: Kluwer.

SBR (2006), *Marketing in de bouw: Strategieën en good practices voor effectieve marketing*. Geraadpleegd op 18 december 2010 van <http://www.regieraadbouw.nl/upload/documents/Publicaties/marketing%20in%20de%20bouw%20definitief.pdf>

Sentel, J.J. (2005). De wording van een vastgoedconcept. *Real Estate magazine*, 43 uitgave conceptontwikkeling, 20-23.

Sentel, J.J. & Elst, C.A. van (2008). *Vastgoed als Nike gympies, concepting en branding in de traditionele vastgoedsector*. Paper gepresenteerd op ASRE onderzoekseminar, Amsterdam, november 2008.

Smeets, J. (2010). *Sturen op klantwaarde. Instrumenten voor woningcorporaties t.b.v. een vraaggericht Assetmanagement*. Eindhoven: Universiteitsdrukkerij Technische Universiteit Eindhoven

- Spit, T.J.M. & Zoete, P.R. (2009). *Ruimtelijke ordening in Nederland. Een wetenschappelijke inleiding in het vakgebied (geheel herziene editie)*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Stroink, R. (2011). *How To plan a self made city*, Paper gepresenteerd op VIA Event, VIA Stedenbouw, Eindhoven, februari 2011.
- Sievers, A., Boogaard, R. & Ligtoet, M. (2009). *Klaar voor de starter...*. Rotterdam: INBO.
- Sievers, A. & Nagel, A. van der (2010). *Een woning moet je raken*. Rotterdam: INBO.
- Suurendonk, M. (2008). *Aansturen van waardecreatie bij gebiedsontwikkeling: ontwerp een procesmanagementtool bij Atrivé*. Technische Universiteit Eindhoven.
- Swam, P. van (2008). *Management van de onrendabele top bij gebiedsontwikkeling* (scriptie). Amsterdam School of Real Estate.
- Tuil, P.J. (2010). *De Kracht van Identiteit: Fundamentele factoren voor onderscheidende bedrijventerreinen* (scriptie). Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Van Veen, P.A.F. & Sijs, N. van der (1997). *Etymologisch woordenboek: De herkomst van onze woorden*. Utrecht: Van Dale.
- Verhage (2004). *Grondslagen van de marketing*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Verlaet, J. van 't (1997). *Productontwikkeling binnen regiomarketing. Naar een nieuwe rol van overheden, gezien in een Rotterdamse context*. Rotterdam: Drukkerij De Kruijff.
- Verschoor, M. (2009). *Conceptontwikkeling voor creatieve broedplaatsen* (scriptie). Technische Universiteit Eindhoven.
- Visser, H. (2005). *Vorm geven aan een nieuwe ruimtelijke beleidspraktijk. Een procesontwerp voor een nieuwe rivier in de betuwe* (scriptie). Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Visser, P. & Dam, F. van (2006). *De prijs van de plek: woonomgeving en woningprijs*. Rotterdam, Den Haag: NAI Uitgevers; Ruimtelijk Planbureau.
- Vos A. (2005). De essentie van conceptontwikkeling, het uitvinden van wat van waarde en waardevol zal zijn. *Real Estate magazine*, 43, uitgave conceptontwikkeling, 15-19.
- VROM (Ministerie voor volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en milieubeheer) (1989). *Volkshuisvesting in de jaren negentig: van bouwen naar wonen*. Den Haag: Ministerie van VROM.
- VROM (2000). *Nota Wonen. Mensen, wensen, wonen. Wonen in de 21 eeuw*. Den Haag: Ministerie van VROM.
- VROM (2001). *Ruimte maken, ruimte delen: Vijfde Nota over de Ruimtelijke Ordening 2000/2020*. Den Haag: Ministerie van VROM.
- VROM (2004). *Nota Ruimte, ruimte voor ontwikkeling*. Den Haag: Ministerie van VROM.
- VROM (2007). *Oude gebieden, nieuwe functies – Binnenstedelijke transformaties met bijzondere kwaliteit*. Den Haag: Ministerie van VROM.
- Wolting, B. (2006). *PPS en gebiedsontwikkeling*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- WSA (2006). *Identiteit als katalysator in gebiedsontwikkeling*. Bijdrage bijeenkomst 'De Kopgroep', Apeldoorn, juni 2006.
- Zeeuw, F. de (2007). *De Engel uit het marmer; Reflecties op gebiedsontwikkeling*. Technische Universiteit Delft.
- Zeeuw, F. de & Franzen, A. (2009). *De Engel uit het graniet; Perspectief voor gebiedsontwikkeling in tijden van crisis*. Technische Universiteit Delft.

VELDWERK

Lijst van geïnterviewden:

Inleidende interviews

- Herman Sol - Directeur/Planeconoom bij Bureau Ruimtewerk - december 2010
- Geert-Jan Wienhoven - Wethouder van de Gemeente Mook en Middelaar - december 2010
- Joop van der Leeuw - Directeur Dura Vermeer Bouw Rotterdam - januari 2011

Begeleidende interviews

- Dick Hendricks - Directeur Déhacé - maart 2011

Toetsende interviews

Anna Vos - Anna Vos Concepts for Urban Change - mei 2011
Mieke Verschoor – TCN Concepts - mei 2011
Job van Schuppen – INBO - juni 2011
Daphne de Cloe – Total Identity - juni 2011
Annemieke van Doorn en Evert van der Hoek – Concire - juli 2011
Maarten Königs – Holland Branding Group - juli 2011

Lijst van evenementen:

Masterclass Vastgoed 3.0 - Van Nelle ontwerpfabriek Rotterdam - 9 februari 2011
VIA Event: How to plan the self made city - Klokgebouw Eindhoven - VIA Stedenbouw - 28 februari 2011
Symposium Place Branding - Universiteit van Twente - Communiqué - 19 mei 2011

BIJLAGEN

- A. ONDERZOEK GEBIEDSEIGENSCHAPPEN
- B. UITWERKING CONCEPTEN
- C. VOORBEELDEN VAN IDENTITEITSESSIES
- D. UITWERKING PROGRAMMA PAJOTTENLAND
- E. INSTRUMENT VOOR CONCEPTIONELE GEBIEDSONTWIKKELING

BIJLAGE A:

ONDERZOEK GEBIEDSEIGENSCHAPPEN

Begrippen: Bronnen:	Hardware	Software	Orgware	Humanware
Kenniscentrum, 2005	Gebouwen, wegen, woningen, breedband (woonomgeving, bereikbaarheid)	Kennis, methoden, data	Organisaties, samenwerking (digitale trapveldjes, parkmanagement)	Mensen, onderwijs, scholing, ondernemerschap.
Suurendonk, 2008	Fysiek vermogen van een gebied: alle fysieke componenten in een gebied. <ul style="list-style-type: none"> • Vastgoed (gebouwen) • Infrastructuur (nutsvoorzieningen, bruggen, wegen, openbaar vervoer) • Openbare Ruimte (pleinen, parken, straten als ontmoetingsplek) 	Sociaal vermogen van een gebied. <ul style="list-style-type: none"> • Formele Instituties (wet- en regelgeving) • Informele Instituties (normen en waarden) 	Organiserend vermogen van een gebied. Alles dat ter operatie dient van een systeem. <ul style="list-style-type: none"> • Sociale Diensten (onderwijs, zorg, welzijn, hulpverlening, cultuur) • Economische Diensten (winkeliers, beroepen) • Leefbaarheidsdiensten (schoonmaak, onderhoud/beheer, politie, brandweer) 	
Sievers, Boogaard & Ligtoet, 2009	fysieke elementen (bebouwing, inrichting openbare ruimte)	sociale elementen (sfeer, identiteit, imago)	proceselementen (organiserend vermogen, draagvlak)	
Sievers & Van der Nagel, 2010	euro's, metrage en voorzieningen.	identiteit, sfeer en beleving	zeggenschap, beheer en marketing.	
van Laarhoven & Snijders, 2010	Fysiek: gebouwen, openbaar groen, infrastructuur en inrichting van streek en stad	Niet-tastbaar: ; <i>het gaat hier om activiteiten, cultuur, sferen, gebeurtenissen met een tijdelijk karakter en de 'volksaad'.</i> mentaliteit, verhalen en helden	<i>Organisatie: de samenwerking achter de activiteiten.</i> het verenigingsleven, het toeristisch beleid, evenement, communicatiestromen en onderlinge samenwerking, zoals in de toeristische sector	
Harms, 2010	De stenen.	De gebruiker.		
Gekozen definities	De fysieke elementen van een gebied, zoals de geografische ligging, bebouwing, inrichting en infrastructuur.	De niet-fysieke eigenschappen van een gebied, zoals de historie, verhalen, tradities, evenementen, gebeurtenissen en helden.	De organisatie en het aanwezige ontwikkelingspotentieel in het gebied, zoals de aanwezige organisaties, instituten, ondernemers en diensten.	De mensen in het gebied, zoals de bewoners en bezoekers.

Tabel onderzoek gebiedseigenschappen

ONDERZOEK GEBIEDSEIGENSCHAPPEN

Uit de literatuur blijkt dat er geen eenduidige manier is om een gebied te beschrijven. Wel wordt vaak vastgehouden aan de traditionele driedeling sociaal, fysiek en economisch. Wel is de behoefte gebleken voor een andere benaderingswijze [Suurendonk, 2008]. Het systeem bestaat volgens Dijkstra [Nirov, 2007] uit vier belangrijke bouwstenen die gezamenlijk ervoor zorgen of een gebied goed dan wel minder goed functioneert: *“Een slimme stad vindt de juiste balans tussen hardware, software, orgware en humanware.”* In de literatuur zien we dat deze begrippen steeds vaker terugkomen, maar niet op een eenduidige manier worden gebruikt, zie de tabel op de vorige bladzijde. Veelal komt dit omdat de begrippen worden gerelateerd aan het proces of de eigen organisatie [Kenniscentrum, 2005; Sievers, Boogaard & Ligtvoet, 2009; Sievers & Van der Nagel, 2010] of omdat bepaalde begrippen worden weggelaten [o.a. Harms, 2010]. Voor de Concept Visie vrijetijd domein Het Groene Woud 2010 – 2020 [van Laarhoven & Sniijders, 2010] wordt een bepaalde, voor dat project geschikte, invulling gegeven aan de begrippen hardware, software en orgware. Deze begrippen vormen wel eigenschappen van een gebied en vormen een goed uitgangspunt voor de beschrijving van een gebied. Naast het geven van een invulling aan de drie begrippen geven ze aan dat deze bij een ontwikkeling eigenlijk niet los van elkaar gezien kunnen worden. Ze horen bij elkaar, versterken elkaar en vullen elkaar aan. Met de toevoeging van het begrip humanware, waarmee wordt aangegeven dat de mensen in een gebied ook onderdeel zijn van het gebied, is het mogelijk om gebieden op een eenduidige manier te beschrijven, zie de onderste kolom in de tabel. Een eenduidige beschrijving van de bouwstenen waaruit een gebied bestaat is cruciaal om te voorkomen dat ze worden gezien als containerbegrippen die weinig houvast bieden. In dit onderzoek wordt de volgende indeling gehanteerd:

Hardware: De fysieke elementen van een gebied, zoals de geografische ligging, bebouwing, inrichting en infrastructuur.

Software: De niet-fysieke eigenschappen van een gebied, zoals de historie, verhalen, tradities, evenementen, gebeurtenissen en helden.

Orgware: De organisatie en het aanwezige ontwikkelingspotentieel in het gebied, zoals de aanwezige organisaties, instituten, ondernemers en diensten.

Humanware: De mensen in het gebied, zoals de bewoners en bezoekers.

Aan de hand van deze vier bouwstenen kan een gebied worden gezien als een systeem. Het is wel belangrijk om rekening te houden met het feit dat de bouwstenen elk een eigen ontwikkelingsdynamiek hebben.

BIJLAGE B:
UITWERKING CONCEPTEN

MAX HAVELAAR
HARLEY-DAVIDSON

LANXMEER
LEERPARK DORDRECHT
HIGH TECH CAMPUS EINDHOVEN

Concept van Max Havelaar

Identiteitsbewijs/mentaliteitspropositie/betekenispropositie

Ideologie of gedachtegoed

Max Havelaar heeft als diepste drijfveer om de armoede, ziekte en honger in de wereld terug te dringen en draagt op die manier bij aan een betere wereld.

Visie

Een wereld waar rechtvaardigheid en duurzame ontwikkeling de vanzelfsprekende basis vormen van internationale handel, zodat iedereen via zijn of haar werk een fatsoenlijk en waardig levensonderhoud kan opbouwen en kansen ten volle kan benutten.

Missie

Stichting Max Havelaar zet zich in om bestaande handel te veranderen ten gunste van producten in ontwikkelingslanden.

Kernwaarden

Fairtrade, gelijkheid, transparantie, rechtvaardigheid, armoedebestrijding, vernieuwen.

Persoonlijkheid

Ambitieuw, idealistisch, inspirator, meelevend, respectvol. Of in een zin; Een ambitieus en idealistisch persoon, die meelevend en respectvol naar de wereld kijkt en als een inspirator opkomt voor de ander. Een bekende personage die enigszins bij dit merk past is Robin Hood, omdat hij ook opkwam voor de armen. Daarnaast vormt Max Havelaar zelf een personage.

Waardebeplofte

'Fairtrade Worldwide'

Ambitie

Een omzetgroei van minimum 25% door een stijgend volume, een toenemend aantal licentiehouders, een grotere naambekendheid en een verdere professionalisering van de organisatie. Deze ambitie valt vervolgens uiteen in verschillende stappen, waarmee een strategisch plan is gevormd (fictief).

Concept van Harley-Davidson

Identiteitsbewijs/mentaliteitspropositie/betekenispropositie

Ideologie of gedachtegoed

Harley-Davidson wil het gevoel voor avontuur en het verlangen naar vrijheid en onafhankelijkheid dat in mensen verscholen zit aanwakkeren.

Visie

De moderne wereld wordt biedt steeds minder ruimte om het echte gevoel van vrijheid en onafhankelijkheid te ervaren. Harley-Davidson ziet een avontuurlijke wereld voor zich, waarin het ultieme gevoel van vrijheid en onafhankelijkheid overheerst.

Missie

Wij realiseren dromen, geïnspireerd door alle wegen van de wereld, door het aanbieden van uitzonderlijke motorfietsen en klantenervaringen.

Kernwaarden

Vrijheid, passie voor avontuur, respect, onafhankelijkheid, design, individualiteit en verbondenheid.

Persoonlijkheid

Mannelijk, avontuurlijk, onafhankelijk, stoer, gedistingeerd, jeugdig, ontspannen, solist. Of in een zin; een avontuurlijk onafhankelijke en stoere en engszins jeugdige man, die zich distingeerd van de doorsnee mens door als een solist constant opzoek te zijn avontuur. Bekende mensen of personages die bij dit merk passen zijn: Arnold Schwarzenegger, Dennis Hopper en Elvis Presley.

Waardebelofte

'No cages'
'Screw it, let's drive'

Ambitie

De passie van de consument voor vrijheid aanwakkeren en ze de mogelijkheid bieden om uiting te geven aan hun eigen identiteit, door de komende twee jaar vijf nieuwe motoren te introduceren en het marktaandeel restaurants met 30% uit te breiden (fictief).

Concept van Lanxmeer Culemborg

Identiteitsbewijs/mentaliteitspropositie/betekenispropositie

Ideologie of gedachtegoed

Het project is voortgekomen vanuit de ideologie om bij te dragen aan een duurzame samenleving, door zowel een milieubewuste leefwijze mogelijk te maken als ruimte te bieden voor sociaal-maatschappelijke vraagstukken

Visie

De visie die uit het gedachtegoed is voortgekomen is om een voorbeeld te zijn voor de Vinexbouw in Nederland op een manier, zodanig dat bewoners zelf mee kunnen denken over duurzaamheid en hoe zij aan levenskwaliteit uitdrukking willen geven. In de visie staat bewonersparticipatie dus bewust als motor achter de gebiedsontwikkeling genoemd.

Missie

Door bewoners zelf actief vorm te laten geven aan de ontwikkeling en het beheer van de wijk, de woningen en hun leefomgeving, waardoor ze vorm geven aan hun eigen bestaan.

Kernwaarden

Energie, water, landschap, mobiliteit, ketenbeheer, communicatie, participatie en educatie.

Type gebruiker

Ambitieuw, idealistisch, bewust handelend. Of in een zin; Een ambitieus en idealistisch persoon, die bewuste handelingen verricht die ten goede komen aan de duurzame ontwikkeling van de mens als cultuurdrager en behoeder van de aarde.

Waardebelofte

'Waardevol wonen en werken: Bouwen voor de toekomst, bouwen aan de toekomst.'

Ambitie

Voorwaarden scheppen voor een leefomgeving waarin mensen bij hun omgeving betrokken zijn en vorm kunnen geven aan hun eigen bestaan, waar oplossingen voor milieuvraagstukken zichtbaar zijn en gezonde ecosystemen en meer bewuste leefwijzen kunnen ontstaan.

Concept van Leerpark Dordrecht

Identiteitsbewijs/mentaliteitspropositie/betekenispropositie

Ideologie of gedachtegoed

Leerpark Dordrecht gelooft in de kracht van de verbinding. Toekomstgericht onderwijs moet de basis vormen voor een nieuwe smartspot met de functies leren, werken, wonen, ondernemen en ontspannen. Niet door afzonderlijke instituten waar kennis, ervaring en faciliteiten op zichzelf staan, maar door dwarsverbanden waardoor onderscheidende prestaties kunnen worden geleverd.

Visie

Het tot ontwikkeling en bloei brengen van het concept 'Leerpark', waarbij toekomstgericht onderwijs de basis vormt voor de vervlechting van de functies leren, werken, ondernemen, wonen en ontspannen, waardoor een sterke innovatieve kenniseconomie wordt gevormd.

Missie

Leerpark Dordrecht biedt ruimte aan ideeën, ambitie, talent, groei, ondernemerschap, wonen en vernieuwing.

Kernwaarden

Toonaangevend, ontspannen, toekomstgericht, talent, innovatie, duurzaamheid, onderwijs.

Type gebruiker

Ambitieuze, jeugdig, ondernemend, trendsetter. Een jonge en ambitieuze trendsetter met een ondernemende houding, die wonen, leren, werken en ontspannen afwisseld.

Waardebelofte

'De Smartspot van Dordt'

Ambitie

Het tot leven brengen van het Leerpark, door ervoor te zorgen dat het proces van onderwijsvernieuwing voortvarend wordt opgepakt, met speciale aandacht voor de relatie tussen onderwijs en bedrijfsleven. Zorgen voor nationale bekendheid en een 'state of the art' uitstraling, waardoor het concept Leerpark kan floreren en kan excelleren en bovendien een grote aantrekkingskracht heeft als poort van de Randstad/Deltametropool.

Concept van High Tech Campus Eindhoven

Identiteitsbewijs/mentaliteitspropositie/betekenispropositie

Ideologie of gedachtegoed

Het creëren van waarde voor mensen en het ontwikkelen van innovatieve oplossingen die het leven van mensen gezonder, aangenamer, makkelijker en interessanter maken.

Visie

De sfeer van openheid en de concentratie van hoogstaande kennis en faciliteiten leveren veel interactie op tussen onderzoekers. Kennisdeling en wederzijdse inspiratie geven het innoverend vermogen van een organisatie een boost.

Missie

Het realiseren van een locatie waarop een hoge concentratie van hoogstaande technologische bedrijven zich kunnen vestigen en kennis, ervaring en faciliteiten kunnen delen.

Kernwaarden

Innovatief, open, gezondheid, technologie, delen (kennis, ervaring, faciliteiten)

Type gebruiker

Een slim en open persoon die graag zijn kennis, ervaring en kunde wil delen om innovatieve oplossingen te bedenken die het leven van mensen gezonder, makkelijker en interessanter maken.

Waardebeloofte

Hotspot for Human Focused Innovation
The brainiest square km in the Netherlands

Ambitie

Binnen ... jaar groeien naar ... bedrijven.

De beschrijving van het concept van High Tech Campus Eindhoven

Bron: Eigen bewerking naar High Tech Campus Eindhoven, 2011

BIJLAGE C:

VOORBEELDEN VAN IDENTITEITSESSIES



VOORBEELDEN VAN IDENTITEITSESSIES

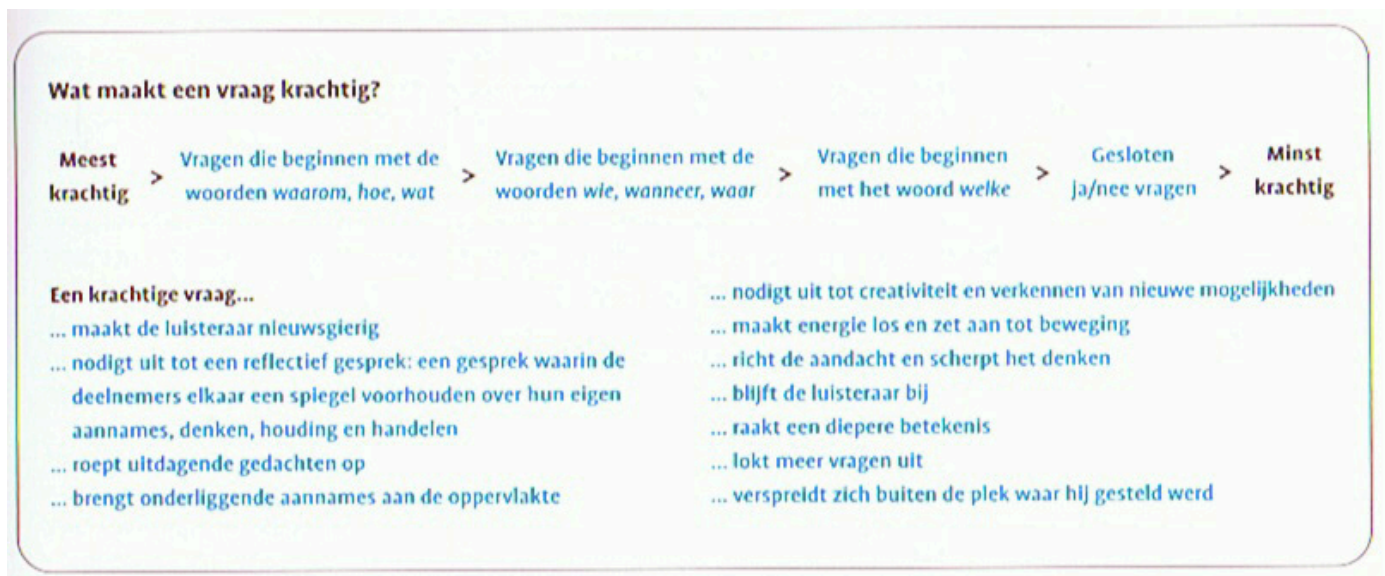
Identiteitsessies kunnen op verschillende manieren worden gehouden. Zoals Morel [2010] aangeeft is elke identiteitsessie maatwerk en verloopt elke sessie anders. Daarom is het moeilijk om aan te geven wat voor een sessie het beste kan worden gedaan. Wel kunnen een aantal technieken en vaardigheden worden toegelicht. Om een beeld te schetsen van de hulpmiddelen zal een aantal mogelijke technieken en vaardigheden worden toegelicht. De lijst is dus niet compleet en geeft slechts een indicatie. De hulpmiddelen die besproken zullen worden zijn:

- De juiste vragen stellen;
- Het identiteitsvragendoosje;
- Mood boards, waardekaarten en merkkaarten.

Deze bijlage is gebaseerd op het boek 'Identiteitsmarketing' van Kaj Morel [Morel, 2010]. Het boek gaat dieper in op verschillende methoden en beschrijft meerdere technieken en vaardigheden.

De juiste vragen stellen

Vanuit de theorie is gebleken dat mensen vaak de neiging hebben om een oplossing te zoeken op problemen die zich voordoen. Bij conceptionele gebiedsontwikkeling gaat het niet om het zoeken naar antwoorden, maar staat in eerste instantie het stellen van de juiste vragen centraal. Het gaat namelijk niet om het vinden van een oplossing, maar het gaat erom dat na wordt gedacht hoe het beste een bijdrage kan worden geleverd aan de identiteit en de betekenis van een gebied. In figuur C1 wordt aangegeven wat een vraag krachtig maakt. Figuur C2 laat het verschil zien tussen vragen die veelal binnen het heersende paradigma worden gesteld (die van de marketeer) en vragen die worden gesteld bij een conceptionelere manier van denken (die van de identiteitsmarketeer).



Figuur C1: Wat maakt een vraag krachtig?

Bron: Morel, 2010

De marketeer vraagt...	De identiteitsmarketeer vraagt...
<ul style="list-style-type: none"> • Hoe verhoog je winst, omzet, en aandeelhouderswaarde? • Hoe kun je groeien? • Hoe krijg je meer klanten? • Wat is je Unique Selling Point (usp)? • Hoe kun je meer verkopen? • Waar zitten de gaten in de markt waarop je kunt inspringen? • Wie is je doelgroep? • Welke nieuwe producten of diensten kun je ontwikkelen? • Hoe zorg je dat je naamsbekendheid omhoog gaat? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wat is je hogere doel? Welke betekenis wil je hebben voor wie? • Waarom wil je groeien? • Waarom verdienen jij meer klanten? • Wie zou er wat missen als jij er niet zou zijn? • Hoe kun je meer betekenis hebben? • Welke (unieke) kracht zit er in jouw organisatie die nog niet optimaal benut wordt? • Wie wil je dat je doelgroep is? • In welke gebieden zou je je merkbelofte verder gestalte kunnen geven? • Hoe zorg je dat mensen liefhebbers en ambassadeurs worden van je merk?

Figuur C2: Vragen van een marketeer en van een identiteitsmarketeer

Bron: Morel, 2010

Het identiteitsvragendoosje

Een andere manier om de identiteit van een gebied te benoemen is om een identiteitsvragendoosje te gebruiken. In dit doosje zitten vragen die door deelnemers uit het doosje worden getrokken en worden beantwoord. Andere deelnemers kunnen het antwoord aanvullen, vragen stellen of een wedervraag formuleren. De gespreksleider stelt, indien nodig, aanvullende en verdiepende vragen. Zo ontstaat rondom elke vraag een verhaal. Hoe meer vragen op deze manier beantwoord zullen worden, en dus hoe meer verhalen er ontstaan, des te makkelijker wordt het om de stappen in het gebiedsconcept te benoemen. Belangrijk is wel om rekening te houden met het feit dat mensen over het algemeen niet over zaken praten die voor hen heel vanzelfsprekend zijn. Terwijl juist die zaken vaak wel heel belangrijk zijn. Daarom is het voor de gespreksleider belangrijk om goed door te vragen. Het vragendoosje kan onder andere uit de volgende vragen bestaan, die voor het grootste gedeelte volgen uit het boek van Morel [2010]:

- Hoe wordt op feestjes over [het gebied] gesproken?
- Waarop ben je het meest trots binnen [het gebied]?
- Welke belofte doet [het gebied] aan wie?
- Waaraan herken je bewoners uit [het gebied]?
- Hoe ziet [het gebied] er in jou droomwereld uit?
- Hoe ziet [het gebied] er over 10 jaar uit?
- Wat maakt [het gebied] uniek en onderscheiden?
- Wat gaat er verloren als [het gebied] niet meer zou bestaan?
- Hoe omschrijf jij [het gebied] in een zin (max. 15 woorden)?
- Wat is de grootste uitdaging voor [het gebied]?
- Wat moet er absoluut veranderen binnen [het gebied]?
- Wat moet er absoluut behouden blijven binnen [het gebied]?
- Wat wil jij bijdragen aan de toekomst van [het gebied]?
- Wie zou wat missen als [het gebied] er niet meer zou zijn?

Beeldenstorm, waardekaarten en merkkaarten

Drie mogelijkheden om de identiteit van een gebied te benoemen en het gebiedsconcept te beschrijven zijn door mood boards, waardekaarten en merkkaarten te gebruiken.

Beeldenstorm

Het toepassen van een beeldenstorm vormt een laagdrempelige manier om mensen na te laten denken over de toekomst van een gebied. Doordat met beelden wordt gewerkt is het met name geschikt voor bewoners, die vaak moeite hebben om bijvoorbeeld kernwaarden te benoemen en na te denken over de betekenis van een gebied. Een mogelijkheid om te werken met een beeldenstorm is door een grote hoeveelheid beeldmateriaal te verspreiden over een tafel waaruit de betrokken personen mogen kiezen, zie figuur C3.



Figuur C3: Een beeldenstorm bij het project de Rotte in Rotterdam

Bron: Portret Mét!

Een andere mogelijkheid is om de mensen vooraf te vragen zelf een beeld mee te nemen dat past bij het gebied. Vervolgens is het taak om in groepjes deze beelden met elkaar te bespreken, waardoor verschillende verhalen over en waarden van het gebied naar voren komen. Hieruit zal blijken dat verschillende mensen verschillende gedachten hebben over het gebied, het gebied anders ervaren en dat men het gebied in de toekomst anders ziet. Hierdoor wordt veelal automatisch een dialoog op gang gebracht. Het gaat immers over de toekomst van hun gebied. Vervolgens kunnen de afbeeldingen in groepen worden gecombineerd tot mood boards. Het combineren van de beelden leidt vaak nog tot andere inzichten.

Waardekaarten

Een methode om de kernwaarden van een gebied meer expliciet te benoemen is door waardekaarten toe te passen. Het gaat om een set van ongeveer vijftig kaarten waarop uiteenlopende kernwaarden worden benoemd. Om de belangrijkste waarden te achterhalen worden de kaarten verspreid over een tafel, waarna per groep de kaarten op volgorde worden gelegd van meest passend bij het gebied tot minst passend bij het gebied. Dit kan in stappen, door bijvoorbeeld eerst de kaarten in twee stapels op te splitsen door te benoemen of de genoemde waarde wel of niet bij het gebied past. Belangrijk is om duidelijk te maken dat het voornamelijk van belang is om de gewenste kernwaarden te benoemen. Hiermee wordt inzicht verkregen in de ambities van de betrokken mensen. Ook is het belangrijk om goed in de gaten te houden of bepaalde mensen worden ondergesneeuwd of nadrukkelijk te boventoon voeren, door ze meer of minder aan het woord te laten. Door de waardekaarten ontstaan vaak interessante discussies. Waarom past de ene waarde wel en de andere niet bij het gebied? Welke waarden zijn nou echt onderscheidend? Missen er nog belangrijke waarden? Een voorbeeld van waardekaarten wordt weergegeven in figuur C4.

Merkaarten

Een andere manier om de kernwaarden van een gebied te achterhalen is door gebruik te maken van merkaarten, met daarop logo's van bekende merken in verschillende categorieën. Door mensen steeds te laten kiezen uit drie merkaarten per categorie wordt benoemd waarin het gebied zich onderscheidt ten opzichte van de andere twee merkaarten. In de categorie warenhuizen kan bijvoorbeeld gekozen worden uit de Bijenkorf en de V&D. Waarbij elke merk staat voor andere kernwaarden. Meer voorbeelden staan in figuur C5. Een voorbeeld van het toepassen van merkaarten is terug te vinden in

het onderzoek naar de identiteit van de bijlmer D-buurt [Bosboom et.al., 2008], zie hieronder:

Merken die lijken op de Bijlmer

Madame Jeannette, H&M, Skoda, Hema, Volkswagen Jetta, Rabobank, Bijenkorf, Philips, Coffee company, Dodge, Brand, Pico records, Fernandes, Puma.

Waardekaarten

Behoudend, prikkelend, respectvol, de beste, mannelijk, gelijk, ontluisterend, stabiel, perfect, saai, beheerst, vrij, luxueus, efficiënt, volgzzaam, gestructureerd, experimenteel, prestatiegericht, grensverleggend, vriendschappelijk, competitief, traditioneel, resultaatgericht, aandachtig, sociaal, ontplooiend, ingrijpend,

gepassioneerd, humoristisch, erkennend, grensverleggend, veilig, ondernemend, ambachtelijk, krachtig, bevlogen, fris, bereid tot delen, verantwoord, gezamenlijk, onstuitbaar, wijs, ongedwongen, warm, harmonieus, eigenzinnig, scherp, kwaliteitsgericht, gezellig, uitdagend, concessieeloos, geborgen.

Figuur C4: Mogelijke waardekaarten

Bron: Morel, 2010

Merkkaarten

<i>Audio</i>	Sony, Philips en Bang & Olufsen	<i>Mobiliteit</i>	NS, Connexion en TomTom
<i>Televisiezenders</i>	MTV, SBS6 en TROS	<i>Auto's</i>	Chrysler, Renault en Fiat
<i>Telefoons</i>	Nokia, Sony Ericson en Samsung	<i>Telecom</i>	Tele2, Ziggo en KPN
<i>Levensmiddelen</i>	Honig, Unox en Conimex	<i>Koffie</i>	Douwe Egberts, Max Havelaar en Nespresso
<i>Bier</i>	Amstel, Heineken en Grolsch	<i>Vliegmaatschappijen</i>	Martinair, KLM en Easyjet
<i>Sportartikelen</i>	Reebok, Adidas en Nike	<i>Frisdranken</i>	Rivella, Pepsi en Coca Cola
<i>Supermarkten</i>	Albert Heijn, Dirk en C1000	<i>Kranten</i>	Spits, De Telegraaf en Trouw
<i>Warenhuizen</i>	H&M, HEMA en C&A		

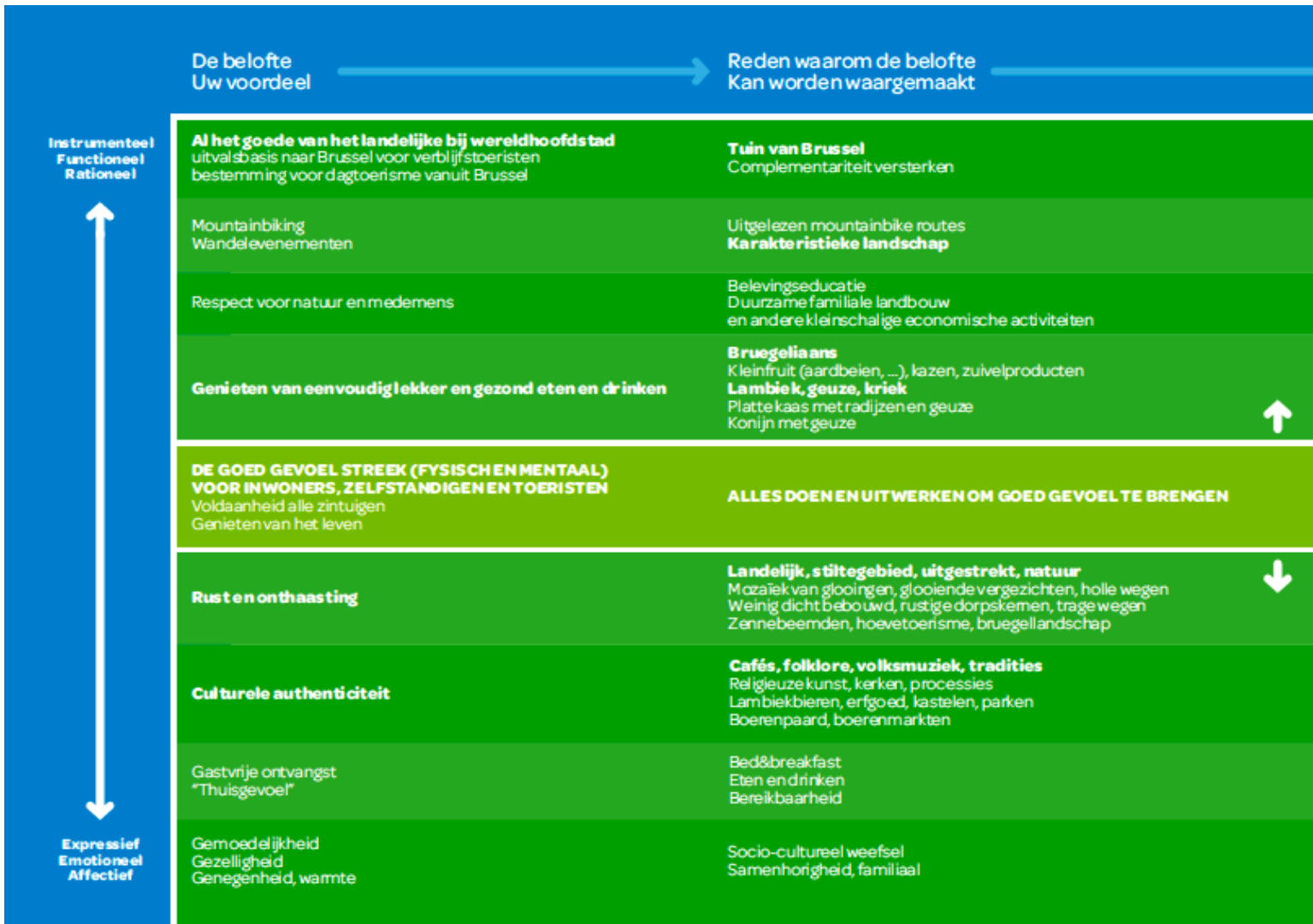
Figuur C5: Mogelijke merkkaarten

Bron: Morel, 2010

BIJLAGE D:

UITWERKING PROGRAMMA PAJOTTENLAND

UITWERKING PROGRAMMA PAJOTTENLAND



Reden om erin te geloven
Toegevoegde waarde van het merk

De toonaard
De stijl

Centrale geografische ligging bij Brussel
Inherente (historische) complementariteit

Bakermat van de Gordel
24 uren van Kester, kaatsen
Kriek- en Mattentochten, heidetochten

Sportief

De Paddenbroek (duurzaamheid)
Plattelandseducatie, kijkboerderijen, stages volksmuziek

Levenswijs

Bruegel gewoond en gewerkt
Typische grond

Centrum biologische teelt aardbei
Typische akkerbouw, 1 van de vruchtbaarste streken van West-Europa
Door bacterie nergens anders te maken, authentieke recepten en versheid

Volks
Ongedwongen
Eenvoudig - Natuurlijk
Gul
Traditioneel

Deel is officieel stiltegebied
Hallerbosen boshyacinten

Rustig

Centrum voor volksmuziek, folkevenementen

1ste Nederlandstalige bijbelversie, ontstaan Stevenisme
Alseberg is oudste bedevaartoord van Vlaanderen
Rijke geschiedenis, gereputeerde kunstenaars (Teirlinck, De Boeck, ...), musea
Bakermat van de lambiekbieren

Volks
Authentiek, echt
Puur
Pittoresk

Landelijke ongedwongen omgang
Menselijk, kleinschalig

Gastvrij

Iedereen kent iedereen

Gemoedelijk - Gezellig
Familiaal - Warm

Bron: Huwaert, 2010

BIJLAGE E:
INTERVIEWWOPZET

INTERVIEWOPZET

De gesprekken met de experts zijn ingestoken middels open interviews. Op basis van een korte uitleg over het onderwerp, de bevindingen in de literatuurstudie en de belangrijkste vraagstukken is het gesprek steeds gestart. De nadruk heeft gelegen op het toetsen van het instrument en de achterliggende theorie. Afhankelijk van de expertise en praktijkvoorbeelden van de geïnterviewde is het interview steeds ingestoken op een ander onderwerp. Zo heeft bijvoorbeeld de nadruk bij het interview met Daphne de Cloe gelegen op het ontwikkelen van gebieden vanuit de identiteit en eigenheid van een gebied en lag bij het interview met Maarten Königs de nadruk op de beschrijving van een brand en het verleiden van de consument. Een aantal vragen die steeds terug kwamen staan hieronder geformuleerd.

- Wat wordt door u verstaan onder een gebiedsconcept?
- Wat zijn volgens u de belangrijkste lessen die volgen uit de historie van de ruimtelijke ordeningspraktijk?
- Hoe merkt u dat deze veranderingen in de praktijk gaande zijn?
- Hoe definieert u het vakgebied gebiedsontwikkeling?
- Wat zijn volgens u de belangrijkste uitgangspunten voor een moderne vorm van gebiedsontwikkeling?
- Hoe kan een gebiedsconcept volgens u het gebiedsontwikkelingsproces ondersteunen?
- Denkt u dat een conceptionele manier van ontwikkelen een belangrijk rol kan gaan spelen binnen het vakgebied gebiedsontwikkeling?
- Denkt u dat de beschrijving van het gebiedsconcept een goed houvast kan bieden bij de ontwikkeling van een gebied?
- Denkt u dat het stappenplan voor conceptionele gebiedsontwikkeling een goed houvast kan bieden bij de ontwikkeling van gebieden?
- Wat is volgens u een goed voorbeeld van conceptionele gebiedsontwikkeling?
- Is uw beeld van een gebiedsconcept door dit interview verandert?
- Vindt u dat het maken van onderscheid tussen conceptuele en conceptionele gebiedsontwikkeling een toevoeging is op uw praktijk?
- Wat zijn volgens u belangrijke punten die uit dit interview naar voren zijn gekomen, die een rol kunnen (of moeten) spelen in uw praktijk?

Een goed gebiedsconcept is de verzekering van een toekomst?

Conceptionele gebiedsontwikkeling: ontwikkelen vanuit een mentaliteitspropositie

