

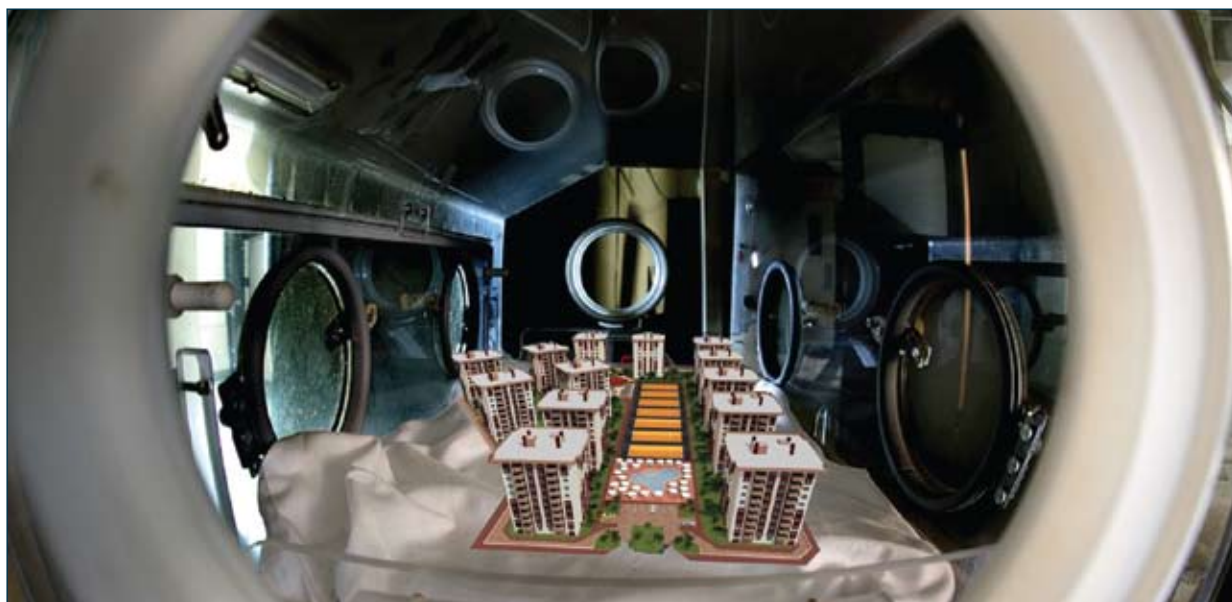
# INCUBATORS ALS VALUE CREATORS

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

*Jesse Wellink*

Deze functies kunnen een bijdrage leveren aan zowel het proces van de stedelijke gebiedsontwikkeling als aan de identiteit van het gebied. Enkele mogelijke effecten kunnen zijn het (opnieuw) op de kaart zetten van het gebied, het versterken van het imago van het gebied en dit vooral in een vroeg stadium al mogelijk maken. Het laten zien dat een plek al leeft en ook dat een gebied ook fysiek toegankelijk is, is daarbij van belang. Maar er

zijn ook vormen van functies die pas later tastbaar zijn maar hun schaduw vooruit werpen in de communicatie. Daarnaast kunnen deze functies ook het nodige bijdragen aan een soepeler proces. En in het ideale geval is het een combinatie van het bovengenoemde. In alle gevallen is er sprake van een bijdrage, van waardecreatie. Echter, deze waardecreatie blijkt in de praktijk niet of nauwelijks te kwantificeren.



### Post CS op het Oosterdokseiland in Amsterdam

Vanwege de ingrijpende verbouwing van het pand aan de Paulus Potterstraat is het Stedelijk Museum tijdelijk verhuisd naar het leegstaande Post CS gebouw op het Oosterdokseiland. Het Oosterdokseiland is een gebiedsontwikkeling die in die tijd wordt getransformeerd van desolate spoorzone tot hoogstedelijk gebied. Met het Stedelijk Museum vestigden zich er ook circa 130 creatieve ondernemingen en Restaurant/Club 11. Deze functies trekken talloze bezoekers naar het vervallen Oosterdokseiland dat ondanks de centrale ligging een onbekend gebied was. Medio 2008 heeft Restaurant/Club 11 haar deuren gesloten en heeft het Stedelijk Museum het gebouw verlaten om vijftien maanden met haar collectie op tournee te gaan alvorens haar gerenoveerde pand aan de Paulus Potterstraat weer te betrekken. Circa 70 van de creatieve ondernemers zijn een soort reizend circus geworden, vanaf nu onder de naam Duintjer CS, en zijn medio 2009 verhuisd naar een leegstaand pand aan de Vijzelstraat. Zij kunnen daar in ieder geval tot het eind van dit jaar blijven.

De hiervoor genoemde speciale functies staan bekend onder verschillende namen. Aanjager, katalysator, accelerator, trekker en ankerproject zijn termen die vaak gebruikt worden. Al deze termen verwijzen naar het op gang brengen of aan de houden van het proces. In de eerste uitgave Reiswijzer Marktpartijen & Gebiedsontwikkeling van het ministerie van VROM wordt de term kiemfunctie gebruikt. Jammer genoeg is het gebruik van dit mooie woord reeds in de kiem gesmoord en zien we het nergens terug, zelfs niet in de onlangs verschenen Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2009. Het consortium 'De Complete Stad' dat op de Zuidas actief is, spreekt van woningen als 'vliegwielen voor stedelijke vitaliteit'<sup>1</sup>. Ook worden met aanjagers en trekkers ook meer dan eens personen of instanties bedoeld. Er is in ieder geval ruim voldoende materie voor verwarring.

### Gebiedsincubator

Een (nog) niet veel voorkomende, maar wel pakkende term is de door Hoogendoorn en Peeters<sup>2</sup> genoemde 'incubator'. Een incubator is in essentie een broedmachine. Incubators komen in verschillende hoedanigheden voor: in de biologie om bacteriën te kweken, in de medische zorg als couveuse, voor het kunstmatig uitbroeden van eieren, maar sinds enige tijd ook als broedplaats voor startende ondernemingen. Gemeenschappelijk kenmerk is dat het subject op een kunstmatige manier, onder gecontroleerde omstandigheden, in de eerste levensfase wordt begeleid in de groei en dat dit om (meer) investeringen vraagt dan wanneer dit niet gebeurt, maar tevens dat de kans groter is dat het doel bereikt wordt. Passen we dit toe

op stedelijke gebiedsontwikkeling, dan komen we eerst tot de conclusie dat een incubator een kunstmatige omgeving is waarin je iets plaatst en dat is bij stedelijke gebiedsontwikkeling uiteraard fysiek niet mogelijk. De incubator in een stedelijke gebiedsontwikkeling werkt net omgekeerd en verwarmt van binnen uit. Tevens kan de incubator in een stedelijke gebiedsontwikkeling, naast het effect op het proces, invloed hebben op het DNA, de identiteit, van de plek. Om verwarring met de term business incubator te voorkomen heb ik het fenomeen incubator in stedelijke gebiedsontwikkeling gedoopt als gebiedsincubator.

De volledige definitie van een gebiedsincubator is een (in de nabije toekomst) fysiek aanwezige tijdelijke of permanente publiek toegankelijke functie met een sterke relatie met de gebiedsontwikkeling waarin deze functie zich bevindt, die in een vroeg stadium bewust en zorgvuldig wordt ingezet door de gebiedsontwikkelaar, met als doel sturing te geven aan de koers en voortgang van de gebiedsontwikkeling. Kort gezegd is dit het versnellen en verrijken door de inzet van een speciale functie.

### Innovatietheorie

Hoogendoorn en Peeters spreken in hun artikel 'Incubators: Metaforen van onze tijd' van de noodzaak van meerdere incubators, namelijk één voor iedere levensfase van de gebiedsontwikkeling, omdat met de tijd de doelgroep verandert. Dit is gebaseerd op de innovatietheorie van Rogers<sup>3</sup>, waarin een product achtereenvolgens verschillende doelgroepen heeft, te weten *innovators*, *early adopters*, *early majority*, *late majority* en de *laggards*. Volgens Hoogendoorn en Peeters betekent dit in gebiedsontwikkeling dat voor iedere groep een nieuwe gebiedsincubator nodig zou zijn. Het element tijd is hierin in ieder geval zeer belangrijk. Er zit een volgtijdelijkheid in.

Deze interessante theorie is in mijn afstudeeronderzoek<sup>4</sup> voor de Master City Developer bevestigd met de nuancering dat in plaats van de enigszins theoretische koppeling

### Voormalig Storkterrein in Amsterdam Noord

In april 2009 heeft woningstichting Eigen Haard het voormalige productieterrein van Stork in Amsterdam Noord gekocht. Dit 3,5 hectare grote terrein ligt aan het IJ in het zicht van het Centraal Station. Deze plek zal in de komende jaren als pionier in het Hamerstraatgebied gefaseerd transformeren van een afgesloten bedrijfscomplex naar een dynamische plek met een mix van wonen, werken en recreëren. In de aanloop worden voor een aantal jaar op het terrein tijdelijke functies zoals creatieve, ambachtelijke en startende ondernemingen en spraakmakende horeca gehuisvest die de plek op de kaart zullen zetten.

aan de vijf stadia die een product doormaakt, een koppeling aan de verschillende typen betrokkenen in de praktijk beter bruikbaar is. Deze betrokkenen zijn te verdelen in *shareholders*, *stakeholders* en *gebruikers*. De volgtijdelijkheid in de innovatietheorie van Rogers is ook aan de orde bij de deze drie groepen betrokkenen.

*Shareholders* hebben een belang in de gebiedsontwikkeling. Zij zitten aan het stuur en dragen het risico. De *shareholders* zijn voornamelijk overheid (meestal gemeente), projectontwikkelaars en (ontwikkende) corporaties. Hier zal in de meeste gevallen als eerste een gezamenlijke visie moeten ontstaan.

De *stakeholders* hebben een belang bij de gebiedsontwikkeling. Zij ondervinden onvermijdelijk de gevolgen van de gebiedsontwikkeling vanuit eigendom, een huursituatie, huidig gebruik of vanuit het opkomen voor een specifiek belang. Dit zijn eigenaars (bewoners en beleggers), huurders (bewoners, bedrijven), ondernemers en belangengroepen. Deze groep goed bij de ontwikkeling betrekken is essentieel voor het verkrijgen van het benodigde draagvlak.

De laatste groep wordt gevormd door de *gebruikers* van de gebiedsontwikkeling. Deze groep bestaat uit de toekomstige bewoners, bedrijven en bezoekers. Hier kan een overlap zijn met huidige bewoners en bedrijven. Deze groep is over het algemeen nog niet (op individueel niveau, wel op kenmerken) bekend en wordt daarom pas laat betrokken. De gebiedsincubator werkt hierbij als een verbindend element tussen *shareholders*, *stakeholders* en de (toekomstige) *gebruikers*.

## De praktijk

In theorie zou voor ieder van de hiervoor genoemde groepen een gebiedsincubator ingezet moeten worden. In de praktijk is het aan te raden om het met minder te doen en de gebiedsincubator(s) te laten

meegroeien met de ontwikkeling van het gebied. Blijburg is bijvoorbeeld, uiteraard niet zonder slag of stoot, uitgegroeid tot een functie die onlosmakelijk is verbonden met IJburg en heeft een permanente status verworven door de enorme bijdrage die het geleverd heeft aan het imago van IJburg. In mijn afstudeeronderzoek kwam ik tot de conclusie dat ondernemers, ontwikkelaars en overheden meer dan eens bereid zijn gebleken te investeren in iets waarvan de toegevoegde waarde niet alleen vooraf, maar zelfs ook achteraf niet te kwantificeren was. Men was er echter wel van overtuigd dat de inzet van de gebiedsincubator had geleid tot een waardevermeerdering. Waardecreatie door gebiedsincubators lijkt daarmee boterzacht en (vooral financieel)

lastig te onderbouwen, maar er is durf, visie en vertrouwen voor nodig.

De inzet van gebiedsincubators is niet de totaaloplossing voor alle ongemakken in gebiedsontwikkeling, maar is een onmisbaar element in zowel proces als programma. De focus lag altijd al op programma en ligt tegenwoordig sterk op proces. Recente uitgaven zoals de Reisiwijzer Gebiedsontwikkeling 2009 en het Praktijkboek Gebiedsontwikkeling II zijn doordrenkt van zeer waardevolle analyses en tips op het gebied van het (vaak interne) proces. De inzet van gebiedsincubators zou ik daarom graag opgenomen zien als een van die waardevolle tips om met *shareholders*, *stakeholders* en ook de (toekomstige) *gebruikers* in een soepel proces tot een rijkere ontwikkeling te komen. Gelukkig was er nog een blanco tegeltje in de collectie op pagina 177 van het Praktijkboek Gebiedsontwikkeling II. Hierboven mijn tegeltje...



### Noten

1. Consortium De Complete Stad (1999), 'De Complete Stad', Amsterdam: Consortium De Complete Stad.
2. Hoogendoorn, R.H. en Peeters, N.Y. (2005) 'Incubators: metaforen van onze tijd', *Real Estate Magazine*, 11(43), p32-35.
3. Rogers, E.M., (1962) 'Diffusion of innovation', New York: Free Press.
4. Wellink, J.A. (2008), 'Met een incubator gaat het beter', Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.



*Jesse Wellink is is gebiedsontwikkelaar bij woningstichting Eigen Haard in Amsterdam en heeft in 2008 de Master City Developer aan de Erasmus Universiteit/TU Delft afgerond. Wellink is een van de vier genomineerden voor de MCD-scriptieprijs.*