

Development-Based Management/ Time as an Instrument for the Creation of Value

As a result of the recession and impending demographic decline, developments in the property market have become increasingly unpredictable in recent times. Projects are grinding to a halt, construction sites lie abandoned and buildings stand empty. While some still believe things are bound to turn around in construction and we will soon be able to get back to our old, boom-era ways, others feel we are going to have to work in a totally different way, because the current crisis means times have changed forever.¹

Population growth will not be as rapid over the next 50 years as it was during the last 50 years, attention is no longer focused on expanding the city but on the existing city, information technology and the Internet are making organisational structures increasingly horizontal; in addition the world is now less easy to mould, more complex and more dynamic than it was a few decades ago. These changes call for a new property development and management strategy for the day-to-day built environment, one in which 'time' and 'open-endedness' become particularly significant factors. It is possible to take advantage of the changes just outlined, as long as property development and management cease to be seen as two independent, self-contained departments and are instead allowed to merge. Development-based management is a strategy in which property development and property management become one in terms of organisation as well as policy, finance and design, so that the existing city can develop in a more natural fashion and is able to make room for developments in and impulses from society.²

Instead of a building, street, neighbourhood or district steadily depreciating in value the moment it is completed – to stand still, after all, is to go backwards – development-based management offers them the opportunity to continually reinvent and rewrite themselves – the way many inner cities that grew 'naturally' over time have taken shape and many older houses have undergone extensions and transformations for centuries. Development-based management makes room for growth scenarios like these, fits in with the renewed attention for the existing city and the awareness that this city is never finished and offers a reasonably low-risk and accessible financing mechanism.³ It is a strategy in which the time factor is accorded a place in the design and management process in a natural way and is seen as an instrument within which value can be created.

Ontwikkelen / Tijd als instrument voor waardeontwikkeling

Door recessie en krimp ontwikkelt het vastgoed zich de laatste tijd steeds onvoorspelbaarder. Projecten lopen vast, terreinen liggen braak en gebouwen staan leeg. Waar sommigen nog geloven dat het ooit weer goed komt met de bouwproductie en dat we straks op de oude, grote voet verder kunnen, menen anderen dat we op een totaal nieuwe manier zullen moeten gaan werken, omdat met de huidige crisis ook de tijden voorgoed zijn veranderd.¹

De bevolking zal de komende tijd niet meer zo snel groeien als de afgelopen 50 jaar, de aandacht is verlegd van uitbreiding van de stad naar de bestaande stad, informatietechnologie en internet maken organisatiestructuren steeds platter. Bovendien is de wereld complexer, dynamischer, en minder maakbaar geworden dan een aantal decennia geleden. Bij deze veranderingen hoort ook een nieuwe manier van ontwikkelen en beheren van de alledaagse gebouwde omgeving, waarbij vooral 'tijd' en 'onbepaaldheid' belangrijke factoren worden. Als men ontwikkeling en beheer niet meer als twee onafhankelijke, zelfstandige disciplines ziet maar hen laat smelten, kan op de geschetste veranderingen worden ingespeeld. Ontwikkelen en beheer is een strategie waarbij ontwikkeling en beheer zowel organisatorisch als beleidsmatig, financieel en ontwerptechnisch één worden, zodat de bestaande stad zich natuurlijker kan ontwikkelen en ruimte kan bieden aan impulsen uit de samenleving.²

In plaats van dat een gebouw, straat, buurt of wijk na oplevering steeds minder waard wordt (stilstand is immers achteruitgang) krijgen zij bij ontwikkelen beheer de kans zich voortdurend opnieuw uit te vinden en te herschrijven. Op de manier waarop veel 'vanzelf' gegroeide binnensteden in de loop der eeuwen zijn gevormd, en oudere woonhuizen eeuwenlang zijn uitgebreid en getransformeerd. Ontwikkelen beheer maakt dergelijke groeiscenario's mogelijk en sluit aan op de hernieuwde aandacht voor de bestaande stad (en het bewustzijn dat deze stad nooit af is). Het biedt ook een toegankelijke manier van financieren zonder al te grote risico's.³ Het is een strategie waarbij de factor tijd een vanzelfsprekende plaats krijgt binnen het ontwerp- en beheerproces. Tijd wordt zo een instrument voor waardeontwikkeling.

Nieuwe context, nieuwe mentaliteit

De context van de stedenbouw is de laatste decennia behoorlijk veranderd. Van stadsuitbrei-

New Context, New Mind-Set

The context of urban planning has changed dramatically over the last several decades. Emphasis has shifted from urban expansion into the proverbially 'empty' fields around the city to inner-city development that tackles the existing urban fabric. Meanwhile there is relatively little new construction, as opposed to a huge building stock – a significant portion of which, moreover, is vacant. What we need is not so much more buildings as different ones. Societal growth may be slowing down, but the nature of society is constantly changing – think of the emergence of new modes of work, the growing ranks of the self-employed, an aging population, environmental and energy issues, housing shortages for new tenants and homeowners, etcetera – so we also need buildings different from those of 20 years ago. For years we built for a growth market; our greatest challenge now is the transformation market.

Along with these programmatic changes, we are also seeing developments in organisation. Over the last century spatial planning in the Netherlands has been marked by a steady rise in top-down regulation, uniformity and large-scale projects. At the same time, citizens have become steadily more independent of the state and the market, and housing corporations have been privatised and expanded, driving them further away from their original objectives. Meanwhile, new generations are increasingly moving along more horizontal structures. They move in all sorts of (sometimes invisible) networks, and their social and political involvement is channelled through new and fast-moving structures.⁴ Hierarchical top-down organisations are being supplanted by flexible, three-dimensional, rhizomatous structures.

Conversion to development-based management demands a radical shift in mind-set for

ding in spreekwoordelijke 'lege' weilanden rondom de stad is het accent verschoven naar binnenstedelijke ontwikkeling, waarbij wordt ingegrepen in bestaand stedelijk weefsel. Intussen is sprake van relatief weinig nieuwbouw ten opzichte van een enorme gebouwenvoorraad, waarvan een groot deel nog leeg staat ook. We hebben niet zozeer meer gebouwen nodig, maar vooral andere. Terwijl de groei van de samenleving afneemt, verandert haar aard voortdurend (denk aan het nieuwe werken, het toenemend aantal zzp-ers, de vergrijzing, het milieu- en energie-vraagstuk, het woningtekort voor starters, etc.) en dus hebben we ook andere gebouwen nodig dan 20 jaar geleden. Waar jarenlang gebouwd werd voor een groeiemarkt is momenteel de transformatiemarkt de grootste uitdaging.

Naast programmatische veranderingen zijn er ook ontwikkelingen op het gebied van organisatie. De Nederlandse ruimtelijke ordening kennde de afgelopen eeuw een steeds grotere mate van top-down regulering, uniformiteit en grootschaligheid. Tegelijkertijd stelde de burger zich steeds afhankelijker op van staat en markt, en hebben corporaties zich verzelfstandigd en vergroot, waardoor zij verder zijn af komen te staan van hun oorspronkelijke doelstellingen. Ondertussen begeven nieuwe generaties zich in toenemende mate in nieuwe, snelle, meer horizontale structuren en zijn via allerlei (onzichtbare) netwerken maatschappelijk en politiek betrokken.⁴ Hiërarchische top-down organisaties worden vervangen door flexibele, driedimensionale, ruzomatische structuren.

Voor zowel ontwikkelaars als beheerders vraagt de omschakeling naar ontwikkelend beheer een behoorlijke mentaliteitsverandering. Enerzijds vanwege hun gewoonte te werken met vaststaande eindbeelden en hun grote afstand tot de eindgebruiker, anderzijds vanwege de enorme kloof tussen beide disciplines. Bij ontwikkelend

1 Marion de Haan of New Urban Link, among others, points to the 'Kondratiev wave' concept that identifies cycles of successive growth, prosperity, decline and eventual crisis in the modern world economy, each cycle lasting about 50 or 60 years. The crises coincide with major societal upheavals such as the Industrial Revolution and the advent of railways. After each crisis the world looks completely different and the rules of the game of the economy, as well as its players, have changed dramatically. The idea is that we are currently at just such a turning point.

2 Development-based management was formulated by Iris Schutten as one of the conclusions of the Laboratory for the Interim; see also Sabrina Lindemann and Iris Schutten, *Between Times: Hotel Transvaal catalyzing Urban Transformation* (Amsterdam, SUN Trancity, 2010).

3 See also: Maaïke Schravessande, 'Het Mac Gyver tijdperk, met een touwtje, oud kauwgommetje en een lucifer redt de ruimtelijke wereld zich uit de spelonken van de economische crisis', *Ruimtevolk*, 1 March 2011, <http://ruimtevolk.nl/blog/het-mac-gyver-tijdperk/>.

4 See also Joop Hazenberg, *Change - Hoe de netwerk-generatie Nederland gaat veroveren* (Amsterdam: Uitgeverij Balans, 2009).

1 Marion de Haan of New Urban Link o.a. verwijst naar de zogenaamde 'Kondratiev golf', waarbij binnen de economie cycli van opgang, bloei, neergang en crisis worden herkend die 50 of 60 jaar duren. De crises vallen samen met grote maatschappelijke veranderingen, zoals de industriële revolutie en de opkomst van de spoorwegen. Na iedere crisis ziet de wereld er compleet anders uit en zijn ook de economische spelregels en spelers veranderd. De gedachte is dat we ons momenteel op eenzelfde soort keerpunt bevinden.

2 'Ontwikkelend beheer' is door Iris Schutten geformuleerd als één van de eindconclusies van het Laboratorium voor de Tussentijd, zie ook: Sabrina Lindemann en Iris Schutten, *Stedelijke transformatie in de tussentijd, Hotel Transvaal als impuls voor de wijk*, (Amsterdam: SUN Trancity, 2010).

3 Zie ook: Maaïke Schravessande, 'Het Mac Gyver tijdperk, met een touwtje, oud kauwgommetje en een lucifer redt de ruimtelijke wereld zich uit de spelonken van de economische crisis', *Ruimtevolk*, 1 maart 2011, <http://ruimtevolk.nl/blog/het-mac-gyver-tijdperk/>.

4 Zie ook: Joop Hazenberg, *Change - Hoe de netwerk-generatie Nederland gaat veroveren* (Amsterdam: Uitgeverij Balans, 2009).

both developers and managers: on the one hand because they are used to working with preset end concepts and because of their significant distance from the end user, on the other hand because of the huge gap between the two disciplines. Development-based management jettisons the predetermined end concept, reduces the distance and bridges the gap. Until now, developers and managers have both preferred to work from fixed variables. There is usually little room for alterations to this concept, be it the developer's concept of development or the manager's concept of management. Aside from their shared predilection for the predetermined end concept and great distance from the end user, the two disciplines have nothing in common. Developers usually think in terms like 'new' and 'different' and prefer to work with a clean slate, major investments, a long planning horizon and equally lengthy amortisation periods. Managers, for their part, are most concerned with maintaining what is there. They are used to working with a relatively rapid implementation schedule and maximum cost savings. Within housing corporations and municipal administrations, each discipline has its own department, organisation, policy and management personnel, and the citizen is a clearly defined target audience who only comes into play at the end of development calendars or maintenance plans.

If the two worlds can come together, developers will take advantage of the structural attention, knowledge, potential and investment channels inherent in the domain of property management, and managers will put the power of development to use in developing the value of their properties. Maaike Schravessande expresses it as follows: 'Development-based managers are committed to their projects for the long term and while they focus primarily on a healthy operation certainly strive to achieve a structural appreciation in value, by maintaining and improving their properties (in phases if need be).¹⁵ A building or area is therefore both developed and managed as an on-going operation – a new approach for housing corporations, for example, which have hitherto considered the rental contract, rather than the real estate itself, to be their core business.

In this working method the focus is no longer on the end concept but rather on how to get there – a path that leaves more room for openness, multidisciplinary, continuity and co-creation, ultimately resulting in much more specific and more diverse designs for the built environment. For the architecture and urban planning of the day-to-day living environment, this means that designs, instead of being pre-prepared total compositions, are now supports or larger structures that can subsequently be filled in at will, or that they concentrate on the shaping of precise 'connectors' or interventions as a kind of acupuncture for the city. Designs are focused not simply on completion, but on the

beheer echter wordt het vastomlijnde eindbeeld losgelaten, de afstand verkleind en de kloof overbrugd. Ontwikkelaars denken vaak in termen als 'nieuw' en 'anders' en werken het liefst met een schone lei, grote investeringen, een lange planhorizon en dito afschrijvingstermijn. Beheerders op hun beurt zijn vooral bezig met behoud van het bestaande; zij zijn gewend om te werken met een relatief snelle uitvoering en maximale kostenbesparing. Binnen woningbouwcorporaties en gemeenten hebben beide disciplines hun eigen afdeling, organisatie, beleid en directie en is de burger een duidelijk omschreven doelgroep, die vaak pas aan het einde van ontwikkelingstrajecten of onderhoudsplannen in beeld komt.

Als beide werelden samensmelten, gaan ontwikkelaars gebruik maken van de structurele aandacht, kennis, potentie en investeringsstromen die besloten liggen in het domein van het beheer, en gaan beheerders de slagkracht van ontwikkeling inzetten voor de waardeontwikkeling van hun vastgoed. Maaike Schravessande verwoordt het als volgt: 'De ontwikkelende beheerder is lange termijn betrokken bij zijn project en stuurt dat allereerst op een gezonde exploitatie, maar zeker ook op structurele waardevermeerdering, door zijn bezit (gefaseerd) te onderhouden en verbeteren.¹⁵ Een gebouw of gebied wordt dan vanuit een lopende exploitatie tegelijkertijd zowel beheerd als ontwikkeld. Voor bijvoorbeeld woningbouwcorporaties, die vooralsnog niet hun vastgoed zelf, maar het huurcontract als core-business zagen, is dit een nieuwe aanpak.

Bij een dergelijke manier van werken staat niet langer het eindbeeld centraal, maar de weg ernaar toe. Een weg, waarbij meer ruimte is voor onbepaaldheid, multidisciplinariteit, continuïteit en co-creatie, met als uiteindelijk resultaat veel specifiekere en diversere ontwerpen voor de gebouwde omgeving. Voor de architectuur en stedenbouw van de dagelijkse leefomgeving betekent dit, dat ontwerpen geen bedachte totaalcomposities meer zijn, maar dragers of grotere structuren die vervolgens vrij kunnen worden ingevuld. Of ontwerpen leggen zich juist toe op de vormgeving van precieze passtukken of interventies, als een soort acupunctuur voor de stad. Ontwerpen richten zich dan niet op de oplevering alleen, maar op de totale levensduur van een wijk of bouwwerk; ontwerpen zijn nooit af. De stedelijke omgeving wordt dan niet vanuit een tabula rasa mentaliteit geheel opnieuw vormgegeven – waarbij geschiedenis en verborgen potenties weggevaagd worden – maar ook niet met zijden handschoenen aan beheerd – waarbij de drang om de status quo te handhaven sluimerende potenties in de weg kan staan. Ontwikkeld beheer is vooral een pleidooi voor zowel het beleidsmatig, ontwerptechnisch, organisatorisch en financieel uit elkaar trekken van verschillende schaalniveaus, als het toelaten van onbepaaldheid door fasering. Grote, logge woningbouwcorporaties en ontwikkelaars zouden zich moeten vernieuwen tot organisaties, waarbinnen

total lifespan of a district or edifice: designs are never finished. The urban environment is not completely reshaped based on a tabula rasa mindset – thereby erasing history and hidden potential – but neither is it handled with kid gloves – whereby the compulsion to preserve the status quo hobbles latent potential. Development-based management is above all a call to disentangle different levels of scale in terms of policy, design, organisation and finance as well as to allow open-endedness through phased implementation; large, cumbersome housing corporations and property developers should reinvent themselves as organisations able to work more flexibly and on a smaller scale, which creates more room for more, smaller parties to contribute to the continued development of the existing city.

Tabula Non Rasa, Fine-Tuning Transformations

Working this way means that looking at what is there becomes more imperative. You are no longer developing property for abstract target buyers conjured up by the SmartAgent consultancy, but for and with specific end users in a specific place, making use of resources readily available locally.⁶ Resources in the broadest sense of the term: besides existing buildings and / or materials, these also include local knowledge, energy, networks and capital.

Policymakers, urban planners and architects usually think they know 'their' locations quite well: after all they have the blueprints and plans and statistical data. But this way of looking at things does little justice to the city. Below these formal layers on paper, other layers have grown over the course of time, layers that can only be detected by abandoning the bird's-eye view and diving into the living city. Often you then encounter new, lived programmes that reveal a great deal not only about a place's needs but also about its potential – a dynamism that until now has been bogged down by the more static nature of urban planning and architecture and one that urban planners, designers and policymakers often miss because they are usually driven by more formal and institutional variables. If they were to trade their bird's-eye view for the eye of the anthropologist and venture into the district, street or building themselves in order to experience what goes on there at an informal level, they would have a better chance of coming across these unseen layers. As Marcel Proust

kleinschaliger en flexibeler gewerkt kan worden, en meerdere kleinere partijen de kans krijgen bij te dragen aan de doorontwikkeling van de bestaande stad.

Tabula non rasa, kortsluitende transformaties

Met een dergelijke manier van werken wordt het belang van het kijken naar wat er is urgenter. Men ontwikkelt niet meer voor abstracte doelgroepen uit de koker van SmartAgent, maar voor (en met) specifieke eindgebruikers op een bepaalde locatie, waarbij ter plekke voorhanden resources benut worden.⁶ Resources in de meest brede zin van het woord: naast bestaande gebouwen en / of materialen, worden ook lokale kennis, energie, netwerken en kapitaal hiertoe gerekend.

Beleidsmakers, stedenbouwers en architecten denken 'hun' locaties vaak goed te kennen; er bestaan immers tekeningen en statistische gegevens van. Maar deze manier van kijken doet weinig recht aan de stad. Onder deze formele lagen op papier zijn in de loop van de tijd immers andere lagen gegroeid, die slechts zijn op te sporen als men het vogelvlucht perspectief verlaat en in de geleefde stad duikt. Vaak ontdekt men dan nieuwe, geleefde programma's, die niet alleen veel zeggen over de behoeften, maar ook over de potenties van een plek. Een dynamiek, die tot nu toe vaak klem zit in de meer statische aard van stedenbouw en architectuur, en die voor stedenbouwers, ontwerpers en beleidsmakers vaak verborgen blijft, omdat zij zich doorgaans door meer formele en institutionele gegevens laten leiden. Als zij hun vogelvlucht perspectief zouden inruilen voor de blik van een antropoloog en zelf de wijk, de straat of het gebouw zouden ingaan om te ervaren wat er zich op informeel niveau afspeelt, hebben zij een grotere kans deze ongeziene lagen te ontmoeten. Zoals Marcel Proust al schreef: 'Bij de ware ontdekkingsreis gaat het niet om het verkennen van nieuw terrein, maar om het zien met andere ogen.'

Plekken worden anders gebruikt dan ooit bedacht. De culturele dynamiek is in de loop van de tijd van binnenuit gegroeid en bevat zaken, verhalen en gebruiken die niet op kaarten staan ingetekend. Ook statistieken sluiten veel gegevens uit: ze geven alleen antwoord op gestelde vragen. Zo sluiten ze bij voorbaat onverwachte thematieken uit, die je pas tegenkomt als je zonder vooropgesteld doel door de straten slentert. Sla je deze manier van kijken over, dan is het

5

Schravesande, 'Het Mac Gyver tijdperk', op. cit. (note 3).

6

SmartAgent is a Dutch market research and consultancy agency. They are known among other things for their target-audience surveys in which society is divided into four kinds of consumers – red, blue, yellow and green – with which specific housing environments are associated.

5

Schravesande, 'Het Mac Gyver tijdperk', op. cit. (noot 3).

6

SmartAgent is een belevingsonderzoeks- en adviesbureau. Het staat bekend om zijn doelgroeponderzoeken, waarbij aan bepaalde soorten consumenten specifieke woonmilieus worden gekoppeld.

once wrote: 'The real voyage of discovery consists not in seeking new landscapes, but in having new eyes.'

Places are used in ways never before anticipated; their cultural dynamics have evolved over time from the inside out and encompass issues, stories and customs that are not recorded on maps. Similarly, statistics exclude many variables and provide answers only to the questions that are posed. For example, they automatically exclude unforeseen themes that you only come across if you wander the streets without a preconceived object in mind. Skip this way of looking at things and the result is an interchangeable urban regeneration template whereby every new city district looks like the last one – and like the next one. They are all based on the same branding methods in which a glittering future horizon overshadows a more specific, more genuine and indeed more promising identity based on the genius loci of the place itself.

As far back as the early twentieth century Nikolai Antsiferov, a St Petersburg geographer, recommended excursions around the city as a supplement to research in libraries and cartography. 'He can be seen as one of the forerunners of urban and cultural studies, for whom travel, careful observation of daily routine, intensive involvement in place, and the banality of transitory places were important.'¹⁷ A century later, such highly detailed observation of what is there is still far from common

resultaat een inwisselbare stedelijke vernieuwing, waarbij iedere nieuwe wijk lijkt op zowel de vorige als de volgende. Ze zijn allemaal geïnspireerd op dezelfde methoden van branding waarin een schitterende toekomsthorizon een meer eigen, werkelijke en ook kansrijke identiteit, gebaseerd op de genius loci van de plek zelf, overschaduwf.

Al aan het begin van de twintigste eeuw pleitte Nikolai Anziferov, een geograaf uit Sint-Petersburg, voor het ondernemen van stedelijke excursies als aanvulling op cartografie en onderzoek in bibliotheken. 'He can be seen as one of the forerunners of urban and cultural studies, for whom travel, careful observation of daily routine, intensive involvement in place, and the banality of transitory places were important.'¹⁷ Dit zo gedetailleerd kijken naar wat er is, is een eeuw later nog steeds geen gemeengoed, maar wordt wel door steeds meer ontwerpers als leidraad voor ontwikkeling genomen. Cultureel-planoloog Hans Venhuizen geeft de bestaande omgeving een prominente rol in gebiedsontwikkeling, niet door ze 'te bevroren of verpretparcken' maar door ze in te zetten als 'humus voor vernieuwing'.⁸ Hij gaat daarbij niet alleen uit van cultureel erfgoed, maar ook van actueel cultureel 'goed'.⁹ Ook 2012Architecten doet voorstellen voor transformaties van de bestaande gebouwde omgeving door eerst vooral goed te kijken naar wat er is, en de gevonden zaken vervolgens op slimme wijze met elkaar te verbinden. Het ontwerp is dan geen nieuw bedachte utopie,



Café-restaurant of the Free Architecture Surf Terrain in Scheveningen

Café-restaurant van het Free Architecture Surf Terrain in Scheveningen

practice, but it is being adopted by a growing number of designers as a guiding thread for development. Cultural planning expert Hans Venhuizen gives the qualities of the existing environment a prominent role in local development, not by 'freezing or Disneyfying' them but by using them as 'compost for regeneration'.⁸ In this he consults not just cultural heritage but also current cultural 'wealth'.⁹ Similarly, the Rotterdam practice 2012 Architecten arrives at proposals for transformations to the existing built environment by first taking a good look at what is there and then connecting what they find in clever ways. The design is therefore not a newly conceived utopia but an intelligent fine-tuning of existing elements. 'Harvest maps' – on which leftover materials from the immediate surroundings are inventoried – and

maar een schrandere kortsluiting van al bestaande elementen. Zogenaamde 'oogstkaarten' (een inventarisatie van restmaterialen uit de nabije omgeving) en 'stroomkaarten' (de in- en output van kapitaal, water, energie, voedsel etc. op specifieke plekken) zijn onmisbare en allesbepalende instrumenten bij het ontwerp van dit soort kortsluitende transformaties. Het gaat om de kunst lokale krachten en mogelijkheden te verbinden tot nieuwe perspectieven.

Architect Bas van Vlaenderen ontwikkelde het concept 'Van portiekflat tot flexibel gebouw'. In een publicatie uit 2011 van de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) onderzoekt hij aan de hand van tekeningen en maquettes hoe je de portiekflat kunt openbreken en flexibiliseren met het oog op zowel de huidige bewoners als de verderstelde nieuwe behoeften op de

7

Sophie Wolfrum, 'Situational Urbanism, Performative Urbanism', in: S. Wolfrum, W. Nerdinger and S. Schaubeck (eds.), *Multiple City. Stadskoncepte 1908-2008* (Berlin: Jovis Verlag, 2008), 171-173.

8

From an analogy by Paul Meurs, 'In de ban van het land van ooit, de nieuwe toekomst van Nederland', in: Hans Venhuizen, *Geest en grond* (Rotterdam: Bureau Venhuizen in association with Erfgoedhuis Zuid Holland, 2004).

9

Bureau Venhuizen is a project and research agency in the realm of culture and spatial planning. The agency focuses on location and planning processes in spatial planning, using culture as a starting point. Culture is broadly interpreted as cultural history, heritage and art, but also as the collective, current culture of the inhabitants of a given area.

7

Sophie Wolfrum, 'Situational urbanism, performative urbanism', in: S. Wolfrum, W. Nerdinger en S. Schaubeck (red.), *Multiple City. Stadskoncepte 1908-2008* (Berlijn: Jovis Verlag, 2008), 171-173.

8

Naar analogie van Paul Meurs, 'In de ban van het land van ooit, de nieuwe toekomst van Nederland', in: Hans Venhuizen, *Geest en grond* (Rotterdam: Bureau Venhuizen i.s.m. Erfgoedhuis Zuid-Holland, 2004).

9

Bureau Venhuizen is een project- en onderzoeksbureau op het gebied van cultuur en ruimtelijke ordening.



The excavated bunker on the Free Architecture Terrain in Scheveningen

De uitgegraven bunker bij het Free Architecture Terrain in Scheveningen

'flow maps' – on which the input and output of capital, water, energy, food, and so forth in specific locations are represented – are indispensable and determinative instruments in designing this sort of fine-tuning transformations. It's a question of the art of linking local forces and opportunities to new perspectives.

Architect Bas van Vlaenderen developed the concept of 'from apartment-block-with-entrance-hall to flexible building'. In a publication issued by the SEV (Housing Experiments Steering Group) early this year, he uses drawings and models to reveal a quest to break open and make flexible the traditional block of flats with an entrance hall with expected new demands in the housing market and among current residents in mind.¹⁰ Since an immediate, complete transformation is usually not feasible due to the level of investment and the position of sitting tenants, Van Vlaenderen too proposes development-based management as a strategy. Starting with such relatively modest work as adding plumbing and wiring shafts and a quality exterior space increases the interior arrangement potential of the apartments enormously. This is work that can be done on the housing corporation scale, and the transformation of the traditional apartment blocks into collections of unique combinations of apartment types could then be carried out over time – even by the users themselves.

woningmarkt.¹⁰ Omdat transformatie in één keer vaak onmogelijk is vanwege het investeringsniveau en de positie van zittende huurders, stelt Van Vlaenderen ontwikkelend beheer voor als strategie. Door te beginnen met relatief kleine ingrepen, zoals het toevoegen van leidingschachten en een goede buitenruimte, worden de indelingsmogelijkheden van de woningen enorm vergroot. Dit zijn ingrepen die op de schaal van de woningcorporatie kunnen worden uitgevoerd. De transformatie van de portiek-etageblokken tot verzamelingen van unieke combinaties woningtypen zou zich vervolgens in de loop van de tijd (al dan niet door gebruikers zelf) kunnen voltrekken.

Bakermat voor ontwikkelend beheer

Terwijl ontwikkelend beheer, samen met nieuwe denkbare als natuurlijke wijkvernieuwing en organische stedenbouw, schoorvoetend terrein aftast in de stedelijke vernieuwingspraktijk – en door een landelijk instituut als KEI, kenniscentrum stedelijke vernieuwing in Rotterdam, wordt omarmd als thema voor verdieping en concreetisering – komen we hem in de alternatieve sfeer, binnen het domein van de kunst en bij tussentijdprojecten al langer tegen. Als reactie op de gangbare stedelijke praktijk werden vanaf de jaren 1990 projecten ontwikkeld, die naast een kritiek op de praktijk ook alternatieven formuleerden en uitprobeerden. Ontwikkelend beheer maakte daarvan vaak min of meer bewust onderdeel uit.



Badgast, artist in residence programme and Cinema at Sea by Satellietgroep. Design: Refunc Architects

Badgast, artist-in-residence programma en Cinema aan zee van Satellietgroep. Ontwerp: Refunc architecten

The Cradle of Development-Based Management

While development-based management, along with ideas on natural local regeneration and organic urban design, is only now tentatively gaining ground as a new conceptual framework within urban renewal practice and being embraced by a national institution like the Rotterdam-based KEI (Knowledge, Expertise, Innovation), the Dutch Expert Centre for Urban Renewal, as a theme for further in-depth research and concretisation, it has in fact been a feature of the alternative scene, in the realm of art and in interim projects for some time. Starting in the 1990s, as a reaction to the prevailing urban design practice, projects were developed to not only provide a critique of this practice but also formulate and try out alternatives. Development-based management, more or less consciously, was an element of this. Complexes like the NDSM site, a 'culture incubator' on a former shipping wharf in Amsterdam-Noord, and the Grote Pyr residential / commercial complex in an old HBS school in The Hague opted for development-based management for their sites more or less out of necessity, due to a lack of capital, but also out of conceptual convictions.¹¹ Aside from cost savings it affords residents and users greater involvement in their immediate built environment and leads to a more diverse and more personal city. Neither complex had a completion date that preceded its occupation and operation: they continue to be developed as they are being used, and therefore have multiple successive completion dates. This means that financing need not be fully secured beforehand – funds can be put aside or collected along the way. It also means that plans and designs can be modified along the way as new insights emerge.

In 2006 / 2007 the art project Care-taker by Jeanne van Heeswijk and Dennis Kaspori highlighted the importance of the fully qualified caretaker as the eyes and ears of the neighbour-

Complexen als het NDSM-terrein, een culturele broedplaats op een voormalig scheepswerfterrein in Amsterdam-Noord, en het woon-werkcomplex de Grote Pyr in een oude HBS in Den Haag, kozen min of meer noodgedwongen vanwege gebrek aan kapitaal, maar ook uit ideële overwegingen voor het ontwikkelend beheren van hun locatie.¹² Naast kostenbesparing is de bewoner of gebruiker sterker betrokken bij zijn directe omgeving, en leidt het tot een diverser en persoonlijker stad. Beide complexen kennen geen opleveringsmoment vóór ingebruikname van het complex, maar blijven zich gedurende het gebruik steeds verder ontwikkelen, en kennen dus vele opleveringsmomenten achtereen. Dat betekent dat niet vooraf de gehele financiering compleet hoeft te zijn, maar dat deze gaandeweg bij elkaar kan worden gespaard of verzameld. Ook kunnen plannen en ontwerpen tussendoor worden gewijzigd al naar gelang nieuwe inzichten geboren worden.

Het kunstproject Care-taker van Jeanne van Heeswijk en Dennis Kaspori agendeerde in 2006-2007 het belang van een handelingsbekwame conciërge als de ogen en oren in de wijk, bij de herontwikkeling van een bestaand bouwblok in de Indische Buurt in Amsterdam. De beheerder wordt hier letterlijk ingezet als input-verzamelaar voor ontwikkeling:

De huis-meester als 'care-taker' is de belichaming van deze nieuwe corporatie, degene die niet alleen zorg neemt over de gemeenschap van een woonblok maar daarin ook zorg draagt voor een verdere emancipatie van deze kleine gemeenschap. De huis-meester staat ten dienste van de bewoners maar fungeert tegelijkertijd als oog en oor van het woonblok. De huis-meester krijgt inzicht in de wensen, verlangens en ambities van de bewoners. Hij zal proberen hen te helpen hun kleine wensen en verlangens te realiseren en tegelijkertijd te peilen welke grotere ambitie hierachter verscholen gaat. De huis-meester zal proberen deze te vertalen in een concreet collectief programma. Een programma dat bewoners

10

Bas van Vlaenderen, Van portiekflat tot flexibel gebouw, SEV (January 2011), http://www.sev.nl/publicaties/publicatie.asp?code_pblc=1033.

11

The NDSM wharf and Grote Pyr are two projects by the architecture workshop De Ruimte, whereby the end users serve as co-developers and wield significant influence on the project coordination, design, construction and day-to-day management of their site. The NDSM wharf, a former shipping wharf situated on the banks of the IJ in Amsterdam-Noord, is a large 'culture incubator' – 250 artists work here in the visual

arts, design, theatre, film, media and architecture – that includes a skate park, studios, workshops and a café. De Ruimte was involved in the design and development of this project from the start in 1999 and served as the architects responsible for the design and construction of the skate hangar. The Grote Pyr is a listed HBS school building from 1907 in The Hague, which was converted in 1999 (and continues to be) into a sustainable residential and commercial building. The building houses about 15 businesses, 25 apartments, a restaurant, rehearsal rooms, a gym and a lecture hall.

10

Bas van Vlaenderen, Van portiekflat tot flexibel gebouw, SEV (januari 2011), http://www.sev.nl/publicaties/publicatie.asp?code_pblc=1033.

11

De NDSM-werf, een culturele broedplaats in Amsterdam en de Grote Pyr, een duurzaam woon-werkgebouw in Den Haag zijn projecten van Architectuurwerkplaats de Ruimte, waarbij eindgebruikers mede-ontwikkelaars zijn en grote invloed hebben op het projectmanagement, ontwerp, de bouw en het beheer van hun locatie.

hood in the redevelopment of an existing housing block in the Indische Buurt in Amsterdam. The property manager is literally employed here as an input-collector for development:

The building superintendent as 'care-taker' is the embodiment of this new housing corporation, the one who not only cares for the community in an apartment block but also cares for the continuing emancipation of this small community. The super is there to provide service to the residents but at the same time serves as the eyes and ears of the apartment block. The super gains insight into the residents' demands, longings and ambitions. He will try to help them achieve their modest demands and ambitions and at the same time to discern the greater ambition they reveal. The super will try to translate these into a concrete collective programme – a programme that can give residents a stake in the continued development of their living environment.¹²

The interim project F.A.S.T. – Free Architecture Surf Terrain – in Scheveningen also shows how management and development can come together. A vacant lot on the north pier in Scheveningen has been transformed, for the next several years, into a surf hotel, restaurant and workshops. There is no predetermined final concept in mind; users are to a significant extent co-developers and establish links with local organisations. F.A.S.T., along with other recent interim

een aandeel kan geven in de verdere ontwikkeling van hun eigen leefomgeving.¹²

Ook het tussentijdproject F.A.S.T. – Free Architecture Surf Terrain – in Den Haag-Scheveningen, laat zien hoe beheer en ontwikkeling kunnen samengaan. Een braakliggend terrein aan het noordelijk havenhoofd in Scheveningen is gedurende enkele jaren omgetoverd tot surfhotel annex restaurant en werkplaatsen. Er is geen vastomlijnd eindbeeld; gebruikers zijn in grote mate medeontwikkelaars en gaan verbanden aan met organisaties uit de omgeving. F.A.S.T., maar ook andere recente tussentijdprojecten als het Schieblock in Rotterdam en H-spot in Amsterdam hebben echter ook de ambitie de (tussen)tijd te ontstijgen en van betekenis te zijn voor de uiteindelijke tijd. Zij hopen vanuit ontwikkelend beheer tussentijds door te groeien naar de voortdurende tijd. Je zou ze kunnen zien als testcases en voorbodes van een nieuw type beherende ontwikkelaars. Deze projecten geven zo een eigen antwoord op de door de recessie stilgevallen bouwprojecten. Niet met diepzinnige theoretische verhalen, maar door al ontwikkelend te doen, met de plek zelf als uitgangspunt. Zou een dergelijke vorm van ontwikkelend beheer ook denkbaar zijn in meer alledaagse situaties?

Slow City

Het ontwerpvoorstel Slow City schetst wat ontwikkelend beheer zou kunnen betekenen op de schaal



Like Bijlsma & Iris Schutten, Design proposal Slow City, Laboratory for the Interim Urban DIY: the existing built environment is enriched by architectural connectors

Like Bijlsma & Iris Schutten, Ontwerpvoorstel Slow City, Laboratorium voor de Stedelijke bricolage; de bestaande bebouwing wordt met architectonische pastukken verrijkt

projects such as the Schieblock in Rotterdam and H-spot in Amsterdam, also aim to transcend the interim and have an impact on the future. They hope to evolve from development-based management in the interim to an on-going situation. They can be seen as the test cases and forerunners of a new kind of management-oriented developers. In the process, these projects serve as a unique answer to construction projects stalled by the recession: not with profound theoretical narratives, but with development through action, with the place as their starting point. Might such a form of development-based management also be conceivable in more day-to-day situations?

Slow City

The design proposal Slow City outlines what development-based management might mean for a post-war restructured district.¹³ The proposal is a response to plans for the restructuring of

¹² Care-taker is a project by Dennis Kaspori and Jeanne van Heeswijk in association with Jeroen Hiemstra and Annet van Otterloo as part of the 'Transformatorhuizen' exhibition held at the 66East architecture centre in Amsterdam from 3 November to 16 December 2006. See also <http://www.care-taker.nl/>.

¹³ Slow City is an urban design proposal by Like Bijlsma (Suboffice) and Iris Schutten, produced as part of the Laboratory for the Interim at Hotel Transvaal.

van een woonwijk, in dit geval een naoorlogse herstructureringswijk.¹³ Het voorstel reageert op de plannen voor de herstructurering van Transvaal in Den Haag, een multiculturele, vooroorlogse wijk aan de rand van het centrum en geflankeerd door de Haagse Markt. In navolging van de al eerder getransformeerde delen van Transvaal werd voorgesteld een deel van het noordelijk deel van de wijk te slopen voor de bouw van voornamelijk koopwoningen; aan de rand van de wijk werd een groot multicultureel Leisure Centre voorzien. Terwijl het oude Transvaal hoogstedelijk was, heeft 'Nieuw Transvaal' het karakter van een buitenwijk vol standaard rijtishuizen met kleine achtertuinen, representatieve parken en nette woonstraten. De bestaande kenmerken van de wijk – kleinschaligheid, diversiteit én stedelijkheid – werden niet meegenomen. Met deze identiteitsverandering wordt onbedoeld het stedelijk leven uit de wijk gefilterd: de levendigheid van bedrijven en winkels, de diversiteit aan functies, sferen en bevolkingsgroepen én de marginaliteit.

¹² Care-taker is een project van Dennis Kaspori en Jeanne van Heeswijk, in samenwerking met Jeroen Hiemstra en Annet van Otterloo in het kader van de tentoonstelling 'Transformatorhuizen', december 2006 in 66East in Amsterdam. Zie ook: <http://www.care-taker.nl/>.

¹³ Slow City is een stedenbouwkundig voorstel van Like Bijlsma (Suboffice) en Iris Schutten, verricht in het kader van het Laboratorium voor de Tussentijd van Hotel Transvaal.



Transvaal in The Hague, a multicultural, pre-war residential district on the edge of the city centre flanked by the Haagse Markt open-air market. As in the previously transformed sections of Zuid (south) and Midden (central) Transvaal, official plans for the northern section called for demolishing part of the area in order to build mainly owner-occupied residences, as well as a large multicultural Leisure Centre on its outskirts. Whereas 'Old Transvaal' is a highly urban location, 'New Transvaal' has the feel of a suburban area, full of generic terraced houses with small back gardens, representative parks and tidy residential streets. The present characteristics of the area – small scale, diversity and urbanity – were not taken into account. This shift in identity would filter city life out of the area: the bustle of its businesses and shops, its diversity of functions, atmospheres and demographics, as well as its marginality.

The thinking behind Slow City is that the transformation of the area should stop trying to achieve an urban average; the existing area offers sufficient opportunities to be revitalised from the inside out. The model assumes that flux and change are actually already taking place before the physical transformation even begins. The district, after all, has long ceased to be used the way it was designed. Research by Ergün Erkoçu, for instance, shows that mosques are nestled inside residential houses, small business have been set up in attics, children play in the street and people garden

Het idee achter Slow City is dat bij transformatie niet meer gestreefd wordt naar het stedelijk gemiddelde, maar dat de bestaande wijk voldoende aanleidingen biedt om van binnenuit versterkt te worden. Het model gaat ervan uit dat flux en verandering eigenlijk al gaande zijn, voordat van fysieke transformatie sprake is. De wijk wordt immers allang niet meer gebruikt zoals ooit ontworpen. Uit onderzoek van Ergün Erkoçu blijkt bijvoorbeeld dat moskeeën in woonhuizen zijn gekropen, startend ondernemerschap zich op zoldertjes heeft gevestigd, kinderen op straat spelen en dat er wordt getuinierd achter dichtgetimmerde bouwblokken.¹⁴ Daarnaast was de openbare ruimte in Transvaal slecht van kwaliteit, een gevolg van de vernieuwingsdrift in de jaren 1980. Er zijn veel blinde gevels, de relatie tussen pleinen en de aangrenzende bebouwing is vaak gebrekkig, de randen zijn meestal niet publiek geprogrammeerd en de plinten zijn vaak bewust ontworpen als buffer tussen het wonen en de openbare ruimte. Ze zijn gevuld met bergingen en entrees, en worden gemarkeerd door een opeenvolging van barrières: hekjes, haagjes, hoogteverschillen.

Slow City past het 'geleefd programma' toe om de slecht functionerende delen van de wijk aan te pakken volgens de strategie van archipunctuur; kleinschalige interventies in het stedelijk weefsel huisvesten het geleefd programma, waarvoor tot nu toe geen ruimte is in de wijk. Niet de gemiddelde norm uit een Distributie Planologisch Onderzoek of de algemene uitkom-



Like Bijlsma & Iris Schutten, Design proposal Slow City, Laboratory for the Interim. Slow City imagines small-scale interventions in the urban fabric of the Transvaal Noord district in The Hague

Like Bijlsma & Iris Schutten, Ontwerpvoorstel Slow City, Laboratorium voor de Tussentijd. Slow City beoogt kleinschalige interventies in het stedelijke weefsel van Transvaal-Noord, Den Haag

behind boarded-up apartment blocks.¹⁴ In addition, Transvaal's public space is of poor quality, a result of the regeneration fever of the 1980s. There are many blank walls, there is often insufficient connection between the squares and the buildings lining them, edges are usually not programmed for public functions and plinths were often deliberately designed as a buffer between the home and the public space. They are filled with storage rooms and entryways and are marked by a series of barriers: fences, hedges, gaps in elevation.

Slow City uses the lived programme to tackle these poorly functioning parts of the area through the strategy of 'archipuncture': small-scale interventions in the urban fabric accommodate the lived programme for which there has hitherto been no room in the area. The guiding thread for the improvement of the district is not an average norm out of a Planning Distribution Survey or the generic results of market research, but the small stories of everyday life. In addition to this impulse for the public domain, changing the rules by which architecture and urban design are produced subsequently makes a more gradual development of the district in the private domain possible. Planning, zoning and private legal frameworks are modified in order to make room for DIY construction and co-creation within the housing stock, allowing a variety of parties to participate in decision-making, development, investment and / or construction in the district. Not only does this create a more layered city, it also makes room for people or organisations that have a longer relationship with an area than the average project developer and leaves room for diversity in form, typology, price and forms of management and ownership.

Similar to the abandonment of the urban design master plan, these interventions are not finite, self-contained architectural compositions, but rather a form of urban DIY, in which the existing built environment is enriched by architectural adapters. Housing is not torn down in whole blocks, but replaced one flat at a time or renovated or converted as residents see fit. The ground floor is put to use as workshops or retail shops, and flats can be combined or split as desired. This creates a layered neighbourhood with a legible history. Its spatial quality is not that of a hermetic, idealised urban design or architectural concept; instead it offers room for differing visions at the same time and in the same place.

¹⁴ Ergün Erkoçu is an architect and founder of Concept 0031. He conducted the 'Informal Transvaal' research project as part of the Laboratory for the Interim at Hotel Transvaal.

sten van marktonderzoeken, maar de kleine verhalen uit het alledaagse leven vormen de leidraad voor verbetering van de wijk. Door naast deze impuls voor het publieke domein, de regels waaronder architectuur en stedenbouw tot stand komen te veranderen, kan de wijk zich vervolgens geleidelijk in het private domein ontwikkelen. Planologische, stedenbouwkundige en privaatrechtelijke kaders worden gewijzigd ten dienste van zelfbouw en co-creatie binnen de woningvoorraad, waarbij uiteenlopende partijen kunnen meebeslissen, mee-ontwikkelen, mee-investeren en / of meebouwen aan de wijk. Behalve dat er zodoende een gelaagder stad ontstaat, kunnen mensen of organisaties op deze manier langer met een buurt verbonden blijven dan de gemiddelde projectontwikkelaar. Er ontstaan zo kansen voor diversiteit in vorm, typologie, programma, prijs en beheer- en eigendomsvormen.

Als het idee van het stedenbouwkundig masterplan wordt verlaten, zijn deze interventies dus ook niet langer afgeronde architectonische composities, maar een soort stedelijke 'bricolage', waarbij de bestaande bebouwing met architectonische passtukken wordt verrijkt. Woningen worden niet bloksgewijs neergehaald, maar stuk voor stuk vervangen of naar eigen inzicht gerenoveerd of verbouwd. De begane grond wordt in gebruik genomen als werkplaats of winkel en woningen kunnen naar believen worden samengevoegd of gesplitst. Op deze wijze ontstaat een gelaagde wijk waarvan de geschiedenis afleesbaar is. Ruimtelijke kwaliteit is dan geen hermetisch stedenbouwkundig of architectonisch ideaalbeeld, maar faciliteert verschillende visies gelijktijdig en op dezelfde plek.

Complexiteit en dynamiek

Deze werkwijze betekent een verschuiving van het generieke naar het specifieke, van het universele naar het lokale en van het stoïciense naar het incrementele. Het opent de weg naar een stad waar ruimte wordt gemaakt voor verschil. Bestuurskundige Paul Frissen beschreef in 2007 al in zijn boek *De staat van verschil* de contradictie tussen 'het gecentraliseerde gelijkheidsdenken waarop de moderne staat – gemeentes en ook woningbouwcorporaties – zich vaak baseren en een effectiever denken over de decentraal heersende macht van het verschil'.¹⁵ Zowel voor architectuur als voor stedelijke vernieuwing is 'ruimte voor verschil' een vruchtbaarder uitgangspunt dan de 'utopie van gelijkheid en uniformiteit'. Het ideaal van gelijkheid krijgt immers totale trekken als het gemiddelde de algemeen

¹⁴ Ergün Erkoçu is architect en oprichter van Concept 0031. Het onderzoek 'Informeel Transvaal' verrichtte hij in het kader van het Laboratorium voor de Tussentijd van Hotel Transvaal.

Complexity and Dynamism

This way of working means a shift from the generic to the specific, from the universal to the local and from the stoic to the incremental. It opens the way to a city that makes room for difference. In his 2007 book De staat van verschil (The state of difference), public administration expert Paul Frissen described the contradiction between the 'centralised conception of equality upon which the modern state –municipal administrations and housing corporations as well – often relies, and a more effective conception of the decentralised prevailing power of difference'.¹⁵ For architecture as well as for urban regeneration, 'room for difference' is a more fruitful starting point than the 'utopia of equality and uniformity'. The ideal of equality, after all, takes on totalitarian tendencies when the average becomes the prevailing norm, regulating society down to the smallest detail. The policy of Dutch housing corporations, who often own vast property portfolios, looks a lot like that. The trend towards greater power from the bottom up is bringing this uniformity to an end. The rising number of Dutch Bedrijven Investeringszones (Business Investment Zones), the growing interest of residents' associations and co-ops in operating as Business Investment Zones and the opportunities presented by crowd-funding and micro-finance, along with a shrinking of top-down power due to the reduced financing options of the government and major developers, are all leading to an urban design and architectural practice that will be more specific and that will increasingly operate from the principle of development-based management.¹⁶ This will make room for a more complex and more dynamic practice in which demand-driven development will prevail over the supply-driven developments of the past several decades.

To opt for development-based management is to accept that a city district, street or building is never finished. This means that the time factor takes on greater importance in the city and gives way to an urban environment of layered variety.

Translation: Pierre Bouvier

heersende norm wordt, die de samenleving tot in de puntjes reguleert. Het beleid van woningcorporaties, die vaak grote hoeveelheden bezit hebben, lijkt daar erg op. De trend tot vergroting van de macht van onderop zal aan deze uniformering een einde maken. Factoren als het toenemend aantal Bedrijven Investerings Zones, de groeiende interesse van verenigingen of coöperaties van bewoners om als Bedrijven Investeringszones te gaan functioneren, de mogelijkheden van crowd-funding en microfinanciering naast verkleining van de macht van bovenaf door de verminderde financieringsmogelijkheden van overheid en grote ontwikkelaars, leiden tot een stedenbouwkundige en architectonische praktijk die specifiek is en meer uit zal gaan van het principe van ontwikkelend beheer.¹⁶ Er ontstaat een complexe en dynamischer praktijk waarin vraaggestuurde ontwikkeling de overhand krijgt boven de aanbodgestuurde ontwikkelingen van de laatste decennia.

Wie kiest voor ontwikkelend beheer gaat ervan uit dat een wijk, straat of gebouw nooit af is. De factor tijd wordt dan van groter belang in de stad en stedelijkheid in gelaagde variëteit krijgt de ruimte.

¹⁵ P.H.A. Frissen, De staat van verschil, een kritiek van de Gelijkheid (Amsterdam: Van Gennep, 2007).

¹⁶ A Bedrijven Investeringszone (Business Investment Zone) is a specified geographical area within which businesses invest jointly in making their commercial environment more attractive. The concept is derived from the Business Improvement Districts of the USA. Crowd-funding is a financing mechanism whereby large investments can be realised by pooling small contributions from many stakeholders.

¹⁵ P. H. A. Frissen, De staat van verschil, een kritiek van de Gelijkheid (Amsterdam: Van Gennep, 2007).

¹⁶ Een Bedrijven Investerings Zone (BIZ) is een afgebakend gebied waarbinnen ondernemers samen investeren in de aantrekkelijkheid van hun bedrijfsomgeving. Het is afgeleid van de Business Improvement Districts in de VS. Crowd-funding is een manier van financieren waarbij door de inzameling van kleine bedragen van vele belangstellenden grote investeringen kunnen worden gedaan.