

GIDS VOOR STADMAKERS

HART
HOOFD
HANDEN

**RINSKE
BRAND**

**IN 4 STAPPEN NAAR CULTUUR-
GEDREVEN ONTWIKKELINGEN**

**Lannoo
Campus**

'Rinske Brand schrijft met passie over culturele en creatieve plekken, en het belang van deze plekken voor nieuw te ontwikkelen gebieden. Een must-read voor iedereen die bijdraagt aan de leefbaarheid van onze steden.'

Ronald Huikeshoven | directeur AM, voorzitter NEPROM

'Rinske brengt met haar boek een ode aan ambitieuze stadmakers, die iedere dag met hart, hoofd en handen pionieren aan een veerkrachtige en kleurrijke stad. Ze ontrafelt op vakkundige wijze de succesformules achter impactvolle initiatieven, zodat cultuurmakers, vastgoedeigenaren en gemeenten in het vervolg samen een vliegende start kunnen maken.'

Charlot Schans | director Placemaking Europe

'Jouw stad tot leven brengen? Dit boek neemt je stap voor stap mee in het creëren en behouden van culturele broedplaatsen. Rinske Brand verbindt de werelden van cultuurmakers, projectontwikkelaars, overheden, wereldverbeteraars en vastgoedeigenaren. Zo bouw je samen aan een leefbare stad.'

Jeroen Bartelse | directeur TivoliVredenburg,
covoorzitter Kunsten '92

'Een zeer belangrijk en actueel boek, vooral nu de ruimte voor cultuur en creatieve ondernemers onder druk staat. Het toont de onmisbare waarde van creatieve plekken en broedplaatsen voor een stad en regio. Dit boek is niet alleen een waardevol handboek, maar ook een ode aan iedereen die zich inzet voor culturele plekken.'

Arna Notten | directeur DePlaatsmaker

'Een uiterst relevant boek over het toevoegen van cultuur in stedelijke gebiedsontwikkelingen die alle stakeholders de benodigde handvaten geeft om dit succesvol met elkaar te doen.'

Bas Buvelot | directeur vastgoedontwikkeling
CBRE Investment Management

'Dit boek viert de bredere waarde van cultuur en culturele ontmoetingsplaatsen, en biedt houvast om in de strijd om de ruimte te focussen op duurzaam waardevolle functies en locaties die steden en dorpen leefbaar en aantrekkelijk maken, in plaats van op kortetermijnwinst.'

Cees-Jan Pen | lector De Ondernemende Regio,
Fontys Hogeschool

Dit boek is opgedragen aan alle stadmakers die elke dag met hart, hoofd en handen werken aan het leuk en leefbaar houden van onze steden.



INHOUD

Voorwoord	13
Inleiding	17
Leeswijzer	19
■ CASE: NYMA-terrein, Nijmegen	21
DEEL 1: INTRODUCTIE	30
<i>De context</i>	31
Cultuur: waar hebben we het over?	31
De definities van cultuur en creativiteit	31
Wie zijn de spelers?	31
De verschijningsvormen van culturele en creatieve plekken	31
Hoe we naar cultuur en creativiteit kijken	32
Van doel naar middel	32
Het belang van culturele plekken voor de stad	33
De opkomst en ondergang van de 'creatieve stad'	33
Veranderde omstandigheden in stedelijke ontwikkeling	36
Schaarse ruimte in de stad	36
Betaalbaarheid onder druk	36
Meer aandacht voor maatschappelijke meerwaarde	37
Opkomst van cultuurmakers als 'gelegenheidsontwikkelaars'	37
Waarom de samenwerking nog niet altijd goed gaat	38
Elkaars taal en cultuur niet goed verstaan	38
Ongelijk speelveld	38
Niet transparant zijn	40
Vastzitten in oude systemen	40
Niet iedereen op het juiste moment betrokken	42
Het ontbreken van een gedeelde visie	42
Te hoge verwachtingen	42
Te weinig onderling vertrouwen	42

Samenvatting van deel 1 introductie	43
■ CASE: Strijp-R, Eindhoven	45
DEEL 2: CULTUURGEDREVEN ONTWIKKELEN	52
<i>Model voor cultuurgedreven ontwikkelen</i>	53
VOORWAARDE 1 Basis op orde: gelijk speelveld, transparantie en vertrouwen	57
De spelers in de culturele sector	57
Broedplaatsen als werkplek	59
Geschiedenis van ateliers en broedplaatsen	59
De spelers in de vastgoedsector	61
De dynamiek binnen de gemeente	62
De rollen van de lokale gemeenschap	62
Concrete aanbevelingen voor een betere samenwerking	63
Algemene aanbevelingen	63
Aanbevelingen voor vastgoedpartijen	65
Aanbevelingen voor cultuurmakers	67
Aanbevelingen voor gemeenten	69
VOORWAARDE 2 Beleid: context en kaders	71
De rol van de overheid bij culturele en creatieve plekken	71
Soorten beleid	72
■ CASE: Fàbriques de Creació, Barcelona	77
Innovatieve beleidsinstrumenten	81
Van beleid naar uitvoering	82
Creatief binnen wet- en regelgeving	83
■ CASE: Keilekwartier, Rotterdam	85

STAP 1: INITIËREN	93
Het idee en de initiatiefnemer	93
■ CASE: La Solfatara, Parijs	97
Het verschil tussen top-down en bottom-up	101
Top-down	101
■ CASE: MuseumsQuartier, Wenen	103
Bottom-up	107
Organisch ontwikkelen: het beste van twee werelden	108
Waarom organisch ontwikkelen vaak niet vanzelf gaat	109
■ CASE: Center Rog, Ljubljana	111
Een coalitie smeden rondom het initiatief	114
Waardencheck: het belang van concrete behoefte en lokaal draagvlak	114
De kracht van een placebrand	115
Initiëren in tijdelijkheid en in tussentijd	117
■ CASE: Suikerterrein, Groningen	121
■ CASE: Baggerbeest, Amsterdam	129
■ CASE: Werkspoorkwartier, Utrecht	133
STAP 2: ORGANISEREN	143
Wie zijn betrokken?	143
Rollen en verantwoordelijkheden	144
De concrete organisatie	144
Projectorganisatie	145
Gedeeld eigenaarschap op basis van gezamenlijke ambitie	147
Kiezen voor de juiste instrumenten	147
Sturen bij verkoop van grond of gebouw	147
Sturen in een tender voor planselectie	150
Sturen via bestemmingsplannen en vergunningen	151
Sturen via grondprijs of erfpacht	151

■ CASE: Blikfabriek, Antwerpen	155
Invloed uitoefenen via stadsbestuur en politiek	159
■ CASE: Flint, Michigan	161
STAP 3: FINANCIEREN	169
De value case	169
Wat is maatschappelijke meerwaarde?	170
Wat is waardecreatie en wat staat er tegenover?	172
Het denken in een value case	174
■ CASE: Holzmarkt 25, Berlijn	177
De businesscase	181
■ CASE: Amsterdamse Poort, Amsterdam	183
Meten van maatschappelijke meerwaarde	190
Nieuwe meetmethoden	190
De onrendabele top in de businesscase	192
Strategieën voor cultuur in de businesscase van vastgoedpartijen	193
Strategieën voor cultuur in de businesscase van opportuniteitsontwikkelaars	194
Financieel model	195
Oude modellen werken niet meer	196
Spelers in de financieringsmix	197
■ CASE: Hal 5, Leuven	201
■ CASE: Theater Zuidplein, Rotterdam	209
STAP 4: CONSOLIDEREN	217
Als de gebouwen staan	217
Van creëren naar beheren: een vak apart	218
Wat komt kijken bij exploitatie	219
Economisch gezond exploitatiemodel	219
De kracht van de community	219
Samenwerken op gebiedsniveau	220
De mens en 'energie' als succesfactoren	220

Van tijdelijk naar permanent	221
■ CASE: Tramkade, Den Bosch	223
Aan de slag!	231
Meer lezen?	233
Literatuur en bronnen	233
Credits fotografie	235
De kracht van het collectief: dank je wel!	239

**VOOR-
WOORD**



VOORWOORD

'Als ik dit allemaal van tevoren had geweten, dan was ik er misschien helemaal niet aan begonnen. Maar schrijf dat maar niet op, want dat ontmoedigt anderen misschien en dit soort plekken zijn juist zo belangrijk voor de stad.' - **anonieme stadmaker**

De afgelopen jaren heb ik heel veel persoonlijke verhalen gehoord. Verhalen van stadmakers die vanuit een enorme passie en gedrevenheid hun eigen culturele plek vorm geven. Zij vertelden me over leren omgaan met tegenslagen, over vallen en opstaan, over privélevens die onder druk kwamen te staan. Tegelijkertijd zag ik mensen die met een ongekennde gedrevenheid hun levensmissie realiseerden, daar gelijkgestemden bij vonden en samen het onmogelijke mogelijk wisten te maken. Hun enorme passie en doorzettingsvermogen maakten diepe indruk op me. Tegelijkertijd viel me op dat zij allemaal het spreekwoordelijke wiel aan het uitvinden waren voor hun eigen plek. Structurele kennisuitwisseling tussen deze pioniers ontbrak en een handboek was er ook niet. Wat als de ervaringen, valkuilen en geleerde lessen van deze pioniers verzameld zouden worden? Is er dan een model met concrete stappen te destilleren waarmee andere stadmakers aan de slag kunnen? Zo begon mijn onderzoek en het resultaat ligt nu voor je. Ik wilde een leesbaar en begrijpelijk boek maken. Een gids die je aan de hand neemt en inspireert. Of je nu cultuurmaker, gebieds- of projectontwikkelaar, ambtenaar, belegger, architect, creatief maker, kunstenaar, student of bewoner met een eigen burgerinitiatief bent.

Dit boek biedt een concreet handvat en is tegelijkertijd een eerbetoon aan alle mensen die elke dag met hart, hoofd en handen werken aan het leuk en leefbaar houden van onze steden. Zij creëren de plekken waar wij stedelingen graag komen. In dit boek zijn acht Nederlandse cases uitgelicht en speciaal gefotografeerd voor dit boek, waarbij de unieke identiteit van de plek en de mensen die deze plekken vormgeven centraal staan. Hiermee wordt in beeld gebracht wat in geen duizend woorden te vangen is.

In de titel staat verwoord wat een cultuurgedreven ontwikkeling tot leven brengt. Het hart vormt de bron. Elk project begint met een vonk, een diepgewortelde wens of een visie die het hart raakt. Het draait om de ziel van de plek, en hoe deze het best tot leven kan worden gewekt, waarbij een gedeelde ambitie de weg wijst. Maar het hart alleen is niet voldoende. We hebben ook ons hoofd nodig – ons verstand, onze kennis en expertise. Begrip voor anderen, kennis van relevante modellen en het juiste gebruik van instrumenten zijn essentieel voor succes. En dan zijn er de handen: zij voeren het werk uit, ondernemen actie en brengen ideeën tot leven. Zij zorgen ervoor dat visie wordt omgezet in realiteit.

Dit boek moedigt aan om je hart te volgen, je hoofd te gebruiken en je handen uit de mouwen te steken. Want de kracht om te creëren ligt in ons allemaal.

Veel leesplezier!

Rinske

Waarom is dit boek belangrijk?

Dit boek wil een brug slaan tussen de ogenschijnlijk uiteenlopende werelden van vastgoed, cultuur en overheid. De cultuurmaker, commerciële ontwikkelaar, belegger, beleidsmaker en bestuurder hebben in mijn ogen een even groot belang bij dit boek. Heeft de een de ander dan niet harder nodig? Nee, dat denk ik niet, want cultuur kan op zo veel vlakken van meerwaarde zijn. Kunst en cultuur brengen leven en kleur, transformeren monotone plekken tot bruisende centra en verrijken onze individuele ervaringen op manieren die verder reiken dan puur esthetiek. Kunst en cultuur dragen niet alleen bij aan persoonlijke verrijking, maar genereren ook aanzienlijke economische en maatschappelijke meerwaarde. Broedplaatsen, stadslaboratoria en culturele districten zijn onderdeel van de lokale economie, zorgen voor werkgelegenheid en dragen bij aan talentontwikkeling en educatie. Hier gedijen innovatie, circulariteit en samenwerking en kunnen nieuwe economische modellen ontstaan. Kunstenaars, ontwerpers en makers zijn creatieve visionairs én voorlopers van maatschappelijke verandering en economische vooruitgang.

Culturele en creatieve plekken zijn geen luxe; ze zijn noodzaak. Als zij verdwijnen en cultuurmakers dakloos worden, verarmen we onze steden. Wat rest zijn ziellose wijken, verstoken van levendigheid en inspiratie. Steden hebben de visie en impulsen van kunstenaars en creatieve ondernemers nodig. Zonder hen komen onze steden tot stilstand. Kunst en cultuur zijn geen bijzaak, maar de kern van stedelijke vernieuwing. Ze maken onze steden mooier, leefbaarder, veerkrachtiger en aantrekkelijker voor iedereen. Laten we koesteren wat ze ons brengen, want zonder hen zouden onze steden niet zijn wat ze vandaag zijn – en zeker niet wat ze morgen kunnen zijn. Nu de ruimte voor cultuur en creativiteit in de stad onder druk staat, is het aan ons allemaal om die ruimte te behouden. Of je nu stadmaker, vastgoedeigenaar, ontwikkelaar, ambtenaar, bestuurder, creatief, cultuurmaker, kunstenaar, student of bewoner bent, we hebben allemaal een verantwoordelijkheid. Als we elkaar beter begrijpen en samenwerken, kunnen we prachtige cultuurclusters, creatieve broedplaatsen, stadslaboratoria en makersplaatsen creëren. Onze steden zullen daarmee floreren.

INLEI-
DING
—

INLEIDING

Hoe kunnen we de realisatie en het behoud van culturele en creatieve plekken mogelijk blijven maken in onze snelgroeiende steden waarin de druk op ruimte steeds groter wordt? Het vraagt om een intensieve samenwerking tussen gemeenten, cultuurmakers, vastgoedpartijen en de lokale gemeenschap. Alleen botst het resultaatgerichte lineaire denken van vastgoed- en overheidsorganisaties nog weleens met het iteratieve, creatieve proces van cultuurmakers, die het omarmen van onzekerheid tot kunst hebben verheven. Beide werelden kunnen iets van elkaar leren. Bij het ontwikkelen van cultuurclusters, creatieve broedplaatsen en makersplaatsen zouden ontwikkelaars, vastgoedeigenaren en ambtenaren bijvoorbeeld kunnen profiteren van een dosis extra creativiteit en aanpassingsvermogen. Tegelijkertijd zouden cultuurmakers baat kunnen hebben bij een gestructureerder proces en een iets strakker kader om hun ideeën te verankeren en te realiseren.

Dit boek wil deze verschillende werelden verbinden in een constructieve samenwerking. Het biedt een concreet procesmodel voor cultuurgedreven ontwikkelen in vier stappen, doorspekt met inspirerende voorbeelden uit binnen- en buitenland. Deze voorbeelden dienen als illustratie van hoe het wél kan. Ze laten zien dat het mogelijk is om op een evenwichtige manier culturele en creatieve plekken te ontwikkelen en te behouden in onze dynamische steden. Dit boek is een praktische gids voor iedereen die zichzelf beschouwt als stadsmaker, of je nu een vastgoedontwikkelaar bent die cultuur wil toevoegen aan een ontwikkeling, een cultuurmaker die een plek zoekt voor zijn activiteiten, of een ambtenaar die de stad wil verrijken met culturele diversiteit. Het is een kompas voor hen die geloven dat kunst en cultuur mede vormgeven aan de ziel van onze steden en die willen bijdragen aan een duurzame toekomst voor dit soort plekken.

LEES-
WIJZER

LEESWIJZER

Dit boek bestaat uit twee delen. Deel 1 wordt gevormd door een introductie op het thema en schetst een maatschappelijke context. Deel 2 presenteert een model voor cultuurgedreven ontwikkelen om in vier stappen van een idee naar een betekenisvolle culturele of creatieve plek te komen. Deze stappen vormen de belangrijkste hoofdstukken in het boek:

1. Initiëren
2. Organiseren
3. Financieren
4. Consolideren

Daarbij zijn twee essentiële voorwaarden nodig om het model soepel in beweging te krijgen én te houden, namelijk:

1. Basis op orde: gelijk speelveld, transparantie en vertrouwen
2. Beleid: context en kaders

Omdat deze twee voorwaarden de basis vormen, gaan deze hoofdstukken vooraf aan de bovenstaande vier fasen. Het boek bevat beschrijvingen van projecten uit zowel binnen- als buitenland. Hierin delen de betrokkenen hun ervaringen, geleerde lessen en valkuilen. Hun ervaringen vormden, samen met interviews met tientallen experts, de basis voor het model. De beschreven cases zijn actueel; sommige projecten zijn nog volop in ontwikkeling, waardoor de casebeschrijvingen een momentopname zijn.



**DUIDING:**

culturele hotspot en makersplaats, permanente ontwikkeling

LOCATIE:

Nijmegen

PERIODE:

2012 - heden

BETROKKENEN:

gemeente Nijmegen, ontwikkelcombinatie Lingotto/Kloggroep, ondernemerscoöperatie NYMA-makersplaats, onafhankelijke kwartiermaker

EIGENDOMSSTRUCTUUR:

(bij de start) 100% gemeente

CASE

Volgens het boekje: NYMA-terrein en NYMA-makers- plaats, Nijmegen

Een project volgens het boekje. Bij NYMA deden alle betrokken partijen het juiste en vervulde gemeente Nijmegen een modelrol. Omdat de creatieve makers al in hun eerdere tijdelijke locatie De Smeltkroes hadden kunnen uitvinden wat hun wensen en behoeften waren, konden zij als volwaardige partner aan de ontwikkeltafel aanschuiven. Resultaat: de NYMA-makersplaats werd verworven, ontwikkeld en beheerd door de makers zelf en er was pure innovatie op zowel de organisatievorm als het financieringsmodel. Hoewel de samenwerking niet altijd vlekkeloos verliep, trok de gemeenschappelijke ambitie de boel steeds weer vlot.

Initiëren

Pal aan de Waal in Nijmegen ondergaat het NYMA-terrein een transformatie van desolaat industrieterrein tot culturele hotspot. Het NYMA-terrein was in het verleden een belangrijke handelsplaats aan de rivier en huisvestte tot de jaren zestig van de vorige eeuw belangrijke fabrieken voor de stad. Toen die vertrokken werd het een plek voor tijdelijke kunstenaarsinitiatieven en een skatepark. De herontwikkeling van het gebied begon in 2010, toen de gemeente het terrein en de gebouwen verwierf. Aanleiding voor die aankoop was de realisatie van de derde stadsbrug van Nijmegen, die zou landen op het NYMA-terrein.

Op dat moment was de uit nood geboren 'placemaking' in het naastgelegen Honigcomplex redelijk onverwacht een groot succes geworden. De Honigfabriek had zich tijdens de vorige crisis gevuld met creatieve makers en lokale ondernemers. Met de op het terrein gevestigde makersplaats De Smeltkroes was de maakindustrie van Nijmegen stevig op de kaart gezet. De gemeente had de wens de invulling van het NYMA-terrein 'uit de stad te halen' en dat resulteerde in 2016 in een openbare vraag van de gemeente aan de stad om ideeën voor de plek in te dienen. De ondernemers uit De Smeltkroes verenigden zich in de ondernemerscoöperatie NYMA en schreven naar aanleiding van deze vraag een manifest. Daarmee kwamen zij direct bij de gemeente aan tafel. Omdat de gemeente de wens had zelf langzaam uit het project te gaan, wilden ze de gebiedsvisie voor NYMA zo veel mogelijk in co-creatie met de toekomstige gebruikers opstellen. Deze visie omvatte de transformatie van het gebied tot een culturele hotspot met ruimte voor verschillende activiteiten en ondernemerschap, zoals oude ambachten, culturele festivals en sportevenementen.



Bas de Vries (NYMA-makersplaats): 'Je hebt een bepaalde onverzettelijkheid nodig in dit soort complexe processen. Voor ons waren onze 'non-negotiables' heel duidelijk: 1. een permanente plek en 2. zelf profiteren van de waardecreatie, dus grondpositie verwerven. Als die doelen bereiken linksom niet gaat, dan moet het rechtsom. Maar ervan afwijken is geen optie. Die weg lijken we gevonden te hebben.'