

Kruisbestuiving in de stad: betrek kennisintensieve bedrijven bij gebiedsontwikkeling

Daamen, T.A.

Publication date
2022

Document Version
Final published version

Citation (APA)
Daamen, T. A. (Author). (2022). Kruisbestuiving in de stad: betrek kennisintensieve bedrijven bij gebiedsontwikkeling. Web publication/site, Gebiedsontwikkeling.nu.
<https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/kruisbestuiving-in-de-stad-betrek-kennisintensieve-bedrijven-bij-gebiedsontwikkeling/>

Important note
To cite this publication, please use the final published version (if applicable).
Please check the document version above.

Copyright
Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy
Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Kruisbestuiving in de stad: betrek kennisintensieve bedrijven bij gebiedsontwikkeling

[Robbert de Mug](#) - Programmamanager Stationsdistrict & MIRT, gemeente Eindhoven

[Tom Daamen](#) - Directeur SKG, Associate Professor Urban Development Management TU Delft

11 oktober 2022



[Onderzoek](#) Stedelijke gebiedsontwikkeling is in Nederland nog regelmatig het exclusieve speeltje van lokale overheden en marktpartijen. Onderzoek wijst echter uit dat ook kennisintensieve bedrijven hieraan een zinvolle bijdrage kunnen leveren. Ervaringen uit diverse buitenland en uit Nederland zelf laten zien wat een vroegtijdige samenwerking kan opleveren voor interessante stedelijke milieus.

Kennisintensieve bedrijven vestigen zich graag in de stad omdat ze leven van innovatie en dus talent. En dat talent kiest voor werken in de stad vanwege het rijke en interessante aanbod aan voorzieningen, diensten, de goede bereikbaarheid en aanwezigheid van *like-minded* mensen. Daarnaast vestigen bedrijven zich graag in steden omdat de clustering van bedrijven en de interactie tussen mensen een positief effect heeft op innovatie.

Uitwisseling

Overheden zien deze bedrijven graag naar hun stad komen. Het trekt andere bedrijven aan, is goed voor het imago en levert een kapitaalkrachtige populatie op met een doorgaans positief economisch effect op de stad en regio. Kortom: win-win. Zowel bedrijven als overheden hebben baat bij de ontwikkeling van stedelijke incubatiemilieus die de uitwisseling van kennis en ideeën centraal stellen en daar de basis voor leggen.

De cases van Google in San Jose en ASML in Veldhoven laten ook zien dat bedrijven verantwoordelijkheid nemen voor hun omgeving

Toch ligt het primaat voor de ontwikkeling van stedelijke gebieden in Nederland vooral bij overheden en grote marktpartijen uit de vastgoedsector. Is dat eigenlijk logisch of liggen er kansen om kennisintensieve bedrijven zelf een actieve(re) rol aan te laten nemen in de ontwikkeling van stedelijke gebieden? Overheden in stedelijke gebieden waar snelgroeiende kennisintensieve bedrijven gevestigd zijn, hebben namelijk soms moeite die groei te faciliteren. Kunnen deze bedrijven zelf daarin een rol spelen?

In dit artikel verkennen we een aantal internationaal opererende, toonaangevende kennisintensieve bedrijven en bekijken hun rol in stedelijke ontwikkelingsopgaven.

Wat blijkt: mits er aan een aantal specifieke randvoorwaarden wordt voldaan, kunnen zij wel degelijk sturend in het vormgeven van gebieden die bijdragen aan hun bedrijfsdoelen. Dit inzicht is ook inzetbaar in de Nederlandse stedelijke ontwikkelingspraktijk.

Zelf ontwikkelen

Kunnen we kennisintensieve bedrijven mee op de kar krijgen om nieuwe, succesvolle, stedelijke gebieden van de grond te krijgen? De literatuur geeft ons een aantal indirecte aanwijzingen waarom bedrijven een rol zouden willen spelen in stedelijke ontwikkeling. Ten eerste is er het vestigingsklimaat dat voor hen belangrijk is. Interactiemilieus en open innovatie zijn belangrijk voor de bedrijfsstrategie, daarom kunnen kennisintensieve bedrijven ervoor kiezen deze te ontwikkelen

– door zelf terreinen en vastgoedconcepten te ontwikkelen die aansluiten bij de uitgangspunten van interactie en innovatie.



‘Dongguan, China, 12-21-2020: Huawei Ox Horn Campus, a replica of Cité internationale universitaire de Paris’ door fansquaresss (bron: [shutterstock](#))

Een tweede aanleiding waarom bedrijven een rol kunnen pakken in stedelijke ontwikkeling ligt in hun Corporate Social Responsibility agenda.

Een mogelijke derde reden vinden we in de historische verbondenheid met een regio. Verder is stedelijke ontwikkeling soms direct of indirect te koppelen aan de *core business* van een bedrijf, wat kan verklaren waarom ze een rol spelen in stedelijke ontwikkeling. Dat is bijvoorbeeld het geval wanneer zij producten of kennis kunnen toepassen in het project. Voorbeelden zijn Siemens die toepassingen voor stedelijke ontwikkeling bedenkt en deze direct toepast in eigen ontwikkelingen.

Of Huawei die *smart city* technologieën toepast in eigen ontwikkelingen.

Naast de overwegingen die bedrijven zelf hebben, speelt ook de context waarbinnen zij die keuzes maken een rol. De manier waarop de economie van een land is georganiseerd, het ruimtelijk planningsproces en de cultureel-maatschappelijke kenmerken van een samenleving

zijn bepalend voor de mate waarin bedrijven zich uitgedaagd of uitgenodigd voelen stedelijke ontwikkelingsopgaven op te pakken

Toonaangevende bedrijven

Nu van de theorie naar de praktijk. In het onderzoek is bewust gekeken naar toonaangevende, internationaal opererende kennisintensieve bedrijven waarvan bekend is dat zij een actieve rol spelen in stedelijke ontwikkeling. Wat waren de beweegredenen bij Quayside Toronto van (Google's) Sidewalk Labs (Canada), Samsung Digital Valley (Zuid-Korea), Huawei Ox Horn Campus (China) en de ontwikkeling Downtown West in San Jose (CA, VS)? Naast deze internationale voorbeelden zijn Booking.com HQ in Amsterdam, het nieuwe hoofdkantoor van DSM in Maastricht en de ontwikkeling van ASML in Brainport regio Eindhoven meegenomen.

Zowel bedrijven als overheden hebben baat bij de ontwikkeling van stedelijke incubatiemilieus die de uitwisseling van kennis en ideeën centraal stellen en daar de basis voor leggen

In alle cases is sprake van een kennisintensief bedrijf dat participeert en soms ook investeert in stedelijke gebiedsopgaven. Sommige bedrijven investeren op gebouwniveau, sommige op campusniveau, sommige midden in stedelijke gebieden waar ze bijdragen aan de totstandkoming van gemengde stedelijke gebieden. Anderen investeren zelfs buiten die specifieke locaties in randvoorwaarden zoals mobiliteit (auto, ov, fiets). Deze zijn doorgaans wel gekoppeld aan de groei van een bedrijf. In de internationale cases is de schaal van de ontwikkeling doorgaans groter dan in Nederland. Ook zijn de bedrijven zelf vaker de ontwikkelende partij. In Nederland komt de ontwikkeling doorgaans in samenwerking met projectontwikkelaars en overheden tot stand.

Groei in goede banen

Waarom doen de bedrijven dit? Dat is vooral om de directe groei die zij doormaken in goede banen te leiden. In de zoektocht naar talent ontwikkelen kennisintensieve bedrijven locaties in en nabij steden; zelfs wanneer het kennisintensieve bedrijf eigenlijk niet geschikt is om zich in een stedelijke omgeving te vestigen. In dat geval probeert ze toch de voordelen van een stedelijke omgeving na te bootsen in bijvoorbeeld een campusmilieu (zoals bij Huawei en Samsung). Bedrijven met grote productielocaties denken daarnaast na over het uitsplitsen van locaties om ook de voordelen van een stedelijk milieu tot hun beschikking te hebben (zoals bij DSM en ASML).

ASML, Veldhoven, Nederland

Op dit moment kampt de wereld met een enorm tekort aan chips. Amerikaanse en Europese autofabrikanten slaan alarm: hun productielijnen liggen stil omdat er amper elektronica voor handen is. De fabrieken voor deze chips staan doorgaans in Azië. Die fabrikanten (Intel, TSMC) zijn op hun beurt afhankelijk van ASML om de productiecapaciteit van hun fabrieken te verhogen of uit te breiden. De groei van ASML in Veldhoven heeft direct een groot effect op de omgeving. In de toeleveranciersketen van ASML, die zich grotendeels in Brainportregio Eindhoven bevindt, leidt iedere extra baan bij ASML tot 2,5 baan bij hun toeleveranciers. Dat

vertaalt zich in 60.000 tot 70.000 banen die erbij komen in de regio. Deze groei moet ruimtelijk geacommodeerd worden met voldoende en betaalbare huisvesting en een mobiliteitssysteem dat mensen in staat stelt om op het werk te komen.

De groei van ASML is voor het bedrijf een gegeven waarmee ze te dealen heeft. Zij toont in toenemende mate de bereidheid zelf mee te sturen op het laten meegroeien van de randvoorwaarden. Voorheen gebeurde het ‘meesturen’ voorheen incidenteel, waarbij er geëscaleerd werd op het moment dat het fout dreigde te gaan. Inmiddels verschuift de rolopvatting van ASML naar het actiever willen sturen – door zelf te investeren in infrastructuur, parkeren, OV of woningbouw. ASML is zich bewust van de verantwoordelijkheid in deze opgave en de risico's ervan voor het eigen belang. Een aantal jaren geleden wees ASML het idee van het zelf ontwikkelen van woningbouw of infrastructuur nog van de hand. Inmiddels is daarin het een en ander veranderd, vooral ingegeven door de onstuimige groei van het bedrijf. Daarbij wil ASML bouwen maar in de breedte voor de samenleving, waarbij betaalbaarheid zeer belangrijk is: sociale huurwoningen voor mensen met een modaal salaris. In essentie wil ASML deze stap zetten om te voorkomen dat de groei gehinderd wordt door een vastlopende regio.

In het onderzoek zien we dat ASML zich bewust toont van de voordelen van een stedelijke locatie nabij goed openbaar vervoer. Kunnen dependances op bijvoorbeeld Eindhoven Centraal en Utrecht Centraal een rol spelen in het corporate huisvestingsvraagstuk? Kennisintensieve bedrijven ontwikkelen dus niet alleen hun eigen clusters of campussen maar denken ook na over de wijze waarop ze hun medewerkers naar stedelijke interactiemilieus toe kunnen bewegen. Voor gebiedsontwikkelaars rondom stations worden hiermee nieuwe concepten mogelijk. Nieuwe allianties kunnen vorm krijgen en in deze gebieden kan een maatschappelijke toegevoegde waarde kan worden ontwikkeld.



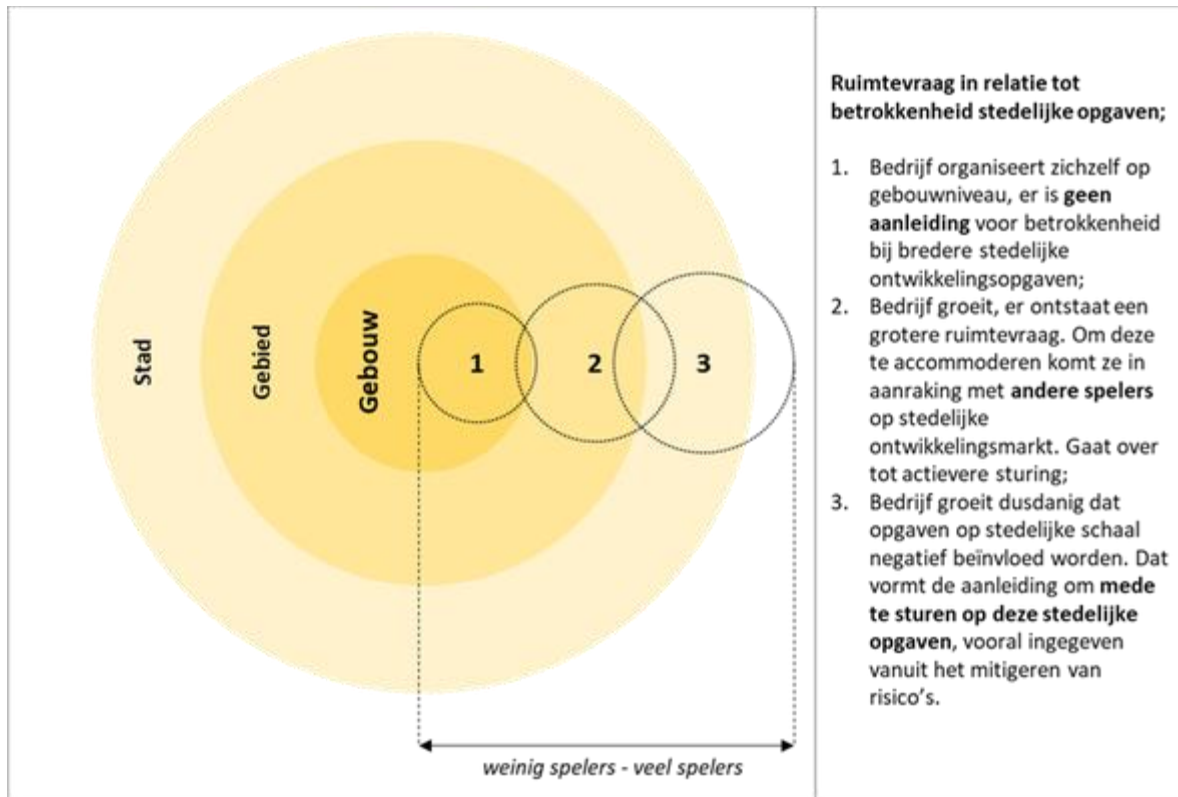
‘Veldhoven, Netherlands, November 2016: Outside view of the global head office of ASML, makers of lithographic machines for the manufacture of chips’ door www.hollandfoto.net (bron: [shutterstock](https://www.shutterstock.com))

De druk op de ruimte in steden wordt groter naarmate meer partijen zich daar willen vestigen. Kennisintensieve bedrijven die zich in de steden begeven, moeten daar samenwerken met andere partijen om hun belangen te realiseren. Dat is anders dan op reguliere bedrijventerreinen of locaties in de groene weide. Google’s Downtown West in San Jose CA is een aansprekend voorbeeld waarbij Google een uitgebreide dialoog startte met de omgeving. Dit leidde tot een uitgebreid afsprakenkader over publieke opgaven waar Google nu aan bijdraagt.

Met de omgeving

Op het Amsterdamse Oosterdokseiland probeert Booking.com ook de relatie met de omgeving aan te gaan, al speelde zij geen directe rol in het ontwikkelen van het gebied maar bleef deze beperkt tot het eigen gebouw. Dat kan veranderen op het moment dat de ruimtevraag verder toeneemt (figuur 1). Op dat moment ontstaat er een reden voor kennisintensieve bedrijven om betrokken te raken bij die opgaven of daar zelf een rol in aan te nemen. Bedrijven kopen zich in op locaties om zelf direct invloed uit te kunnen oefenen op hun belangen. Daar is in alle

onderzochte cases sprake van. De manier waarop deze bedrijven toegang hebben tot de stedelijke ontwikkelingsmarkt verschilt niet wezenlijk.



‘Figuur 1 Ruimte vraag in relatie tot betrokkenheid stedelijke opgaven en afhankelijkheid van derden.’ door Robbert de mug (bron: Robbert de mug)

De mate van betrokkenheid van het kennisintensieve bedrijf bij gebieds- of stedelijke ontwikkeling is vooral afhankelijk van de concrete ruimtebehoefte van het bedrijf, de groeifase van het bedrijf en ook de winstgevendheid van het bedrijf. Bedrijven die snel groeien, een grote ruimtebehoefte hebben en over voldoende geld beschikken om zelf te mee te doen in gebiedsontwikkeling zullen dat ook doen (figuur 2). Veelal zien we dat *tech*-georiënteerde bedrijven (zoals Google, ASML en bijvoorbeeld Huawei) aan deze eisen van groei, geld en urgentie voldoen om zelf volop te participeren.



‘Figuur 2 Variabelen bij betrokkenheid kennisintensief bedrijf in stedelijke ontwikkeling’ door Robbert de Mug (bron: Robbert de mug)

Maar er zijn nog meer *drivers* in dit proces. Zo worden bedrijven door de samenleving aangesproken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ze moeten een Corporate Social Responsibility-agenda (CSR) kunnen overleggen. Daarin adresseren ze maatschappelijke opgaven die veelal in het verlengde liggen van hun primaire bedrijfsdoelen. In de onderzochte cases is de maatschappelijke opgave van ‘verstedelijking’ geen doel waartoe bedrijven zich vanuit hun CSR-beleid verhouden. Dat verandert zodra zij zelf hinder ondervinden op thema’s die hier verband mee houden. Denk aan het gebrek aan woningen, de onbetaalbaarheid van woningen, de bereikbaarheidsproblematiek of een matig voorzieningenaanbod. Deze maatschappelijke opgaven kunnen belemmerend zijn voor de beoogde groei van het bedrijf. Op dat moment ontstaat er een interesse bij deze bedrijven om hier wel zelf mee aan de slag te geven – met name ook vanuit welbegrepen eigenbelang.

Google’s Downtown West, San Jose CA, USA

Google heeft een overeenkomst gesloten met de stad San Jose in California. Deze stad profiteert van het economisch succes van de regio maar heeft ook last van de keerzijden van dit succes. Dat zijn bijvoorbeeld het gebrek aan betaalbare huisvesting, bereikbaarheidsproblemen en sociale vraagstukken die de gemeenschappen raakt waar zij gevestigd zijn. In het hart van de stad, naast het centraal station, ligt een gebied van ruim 30 hectare waar Google van plan is een nieuwe, gemengde, hoogstedelijke woon- en werkwijk te realiseren, inclusief winkels en parken. Daarbij zal ze een nieuwe innovatiecampus in het gebied realiseren waar ze zelf intrekt. Google is

voornemens meer dan 1 miljard dollar in het project te investeren. Dit is uitgewerkt in een *community fund*. In die overeenkomst zijn wederzijdse afspraken opgenomen die veel verder gaan dan afspraken over de gebiedsontwikkeling zelf. Het betreft een eerste stap, waarbij er naar de toekomst toe ruimte is om nog verder uit te breiden(1).

Voor de realisatie heeft Google de gronden van San José aangekocht. Met de ontwikkeling belooft Google 20.000 banen in het gebied te accommoderen en 3.000 à 5.000 woningen te realiseren, waarvan 25 procent 'betaalbaar'. Voor ieders gebruik worden er verder parken en groen aangelegd en wordt er ruimte gereserveerd voor retail, cultuur, kunst, onderwijs, hotel en andere activiteiten. In de kern doet Google dit alles – en meer – omwille van het kunnen aantrekken van talent voor haar kernactiviteiten. Daarnaast is Google zeer kapitaalkrachtig en is ze in staat haar eigen werkelijkheid te creëren.

Google voerde meer dan 100 *listening sessions* met lokale bewoners. Naar aanleiding daarvan werden de plannen aangepast op zo'n manier dat ze een warm, uitnodigend beeld geven van de te ontwikkelen plek. Een plek waar mensen werken, bewoners, kinderen en creatievelingen samenleven, eten of winkelen. Dat proces, in combinatie met daadwerkelijke financiële investeringen zoals vastgelegd in de Community Benefit Contribution, leidde ertoe dat de gemeenteraad van San Jose uiteindelijke unaniem akkoord ging met de ontwikkelingen.

1: Angst, M. (2021, 05 25). *'The gold standard': San Jose approves Google's downtown village and campus in historic vote*. Opgehaald van [The Mercury News](https://www.mercurynews.com/2021/05/25/san-jose-google-downtown-village/).



'artists-conception-of-a-public-open-space-along-west-santa_Sitelab Urban Studio750xx7293-4115-410-386' door Sitelab Urban Studio (bron: Sitelab Urban Studio)

De cases van Google in San Jose en ASML in Veldhoven laten ook zien dat bedrijven verantwoordelijkheid nemen voor hun omgeving. In beide cases erkennen de bedrijven het probleem van een niet-functionerende regio en de risico's van een ontwrichte woningmarkt. Het is voor bedrijven niet aantrekkelijk om niet door te kunnen groeien op de locatie waar reeds veel is geïnvesteerd en veel (kennis) kapitaal aanwezig is. De financiële gevolgen zijn enorm wanneer een regio vastloopt of zelfs verplaatsing van het bedrijf in beeld komt.

Vergaande afspraken

Bedrijven hebben hierin een duidelijk direct eigen belang, maar de interesse, betrokkenheid en bereidheid om die verantwoordelijkheid voor een deel op te pakken, laat zien dat zij verder kijken dan alleen dat. De verantwoordelijkheid die zij voor zichzelf weggelegd zien, hangt samen met de omvang van het bedrijf en de impact die ze daarmee hebben op een stad of regio. De betrokkenheid komt tot uiting in vergaande afspraken waarin tal van maatschappelijke opgaven worden geadresseerd. Daarop wordt gestuurd door de inzet van financiële bijdragen of anderszins

Bedrijven worden door een nieuwe generatie ook meer aangesproken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en verantwoordelijkheid naar de regio toe. Het maakt ze bewuster van hun impact en rol en leidt ertoe dat ze serieus aan de slag zijn met hoe ze acteren in hun omgeving.

Sommige bedrijven investeren op gebouwniveau, sommige op campusniveau, sommige midden in stedelijke gebieden waar ze bijdragen aan de totstandkoming van gemengde stedelijke gebieden

ASML is binnen de Nederlandse onderzochte cases een uitzondering. Zij investeert als enige in concrete publieke projecten buiten het eigen campusterrein om (in 'stedelijke ontwikkelingsopgaven'). Dat doet ze omdat het een groot risico is dat die opgaven niet tijdig opgelost zijn. Daarmee hebben ze potentieel een negatieve impact op de onstuimige groei van de onderneming. Dat zijn geen wezenlijk andere redenen dan die van Philips of DSM begin 20ste eeuw toen deze bouwden aan voorzieningen en woongebieden voor hun medewerkers.

Belangen vallen samen

Conclusie van het onderzoek: voor Nederlandse gebiedsontwikkelaars liggen hier kansen, wanneer zij actief zijn in regio's met grote kennisintensieve bedrijven. Zoek de samenwerking met deze bedrijven op. Samen groeit de kans op een brede waardeontwikkeling van de gebiedsontwikkeling zelf. Mits er gezamenlijke ambitie is om te komen tot een gemengd, hoogstedelijk milieu. Het onderzoek laat zien dat de belangen van kennisintensieve bedrijven en de gebiedsontwikkelaars wel degelijk samen kunnen vallen. In voorkomende gevallen zijn de kennisintensieve bedrijven ook bereid samen op te trekken. Wanneer het bedrijf zelf groot is, een concrete ruimtevraag heeft en over kapitaal beschikt, is die kans het grootst.

Bij de in het onderzoek onderzochte cases zien we dat steeds lokale overheden betrokken zijn. Het laat ook zien dat de kans op een succesvolle samenwerking tussen overheid en bedrijf alleen bestaat wanneer het kennisintensieve bedrijf in een groeifase zit waarbij ze direct belang heeft bij

de oplossingen die een gebiedsontwikkeling kan bieden. Mits aan die voorwaarden kan worden voldaan, is het slim om een tafel te organiseren waar lokale overheid, kennisintensief bedrijf, gebiedsontwikkelaar en mogelijk andere partijen een stoel hebben. Hier geldt: kunnen partijen hun concrete belangen bij elkaar leggen, die voor alle partijen iets oplevert.

Uiteindelijk moet de samenwerking bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke opgaven waar de lokale gemeenschap, overheden én bedrijven samen van profiteren

Een voorbeeld is: afspraken maken over een wijziging in de modal split (aandeel per vervoersmodaliteit van- en naar een bepaalde bestemming) in ruil voor publieke investeringen in openbaar vervoer. Of de gezamenlijke ontwikkeling van een vastgoedconcept waarin culturele functies, werkvoorzieningen en wonen bij elkaar komen. Of de ontwikkeling van een regionaal woningbouwfonds waarmee garantstellingen kunnen worden afgegeven op risico's met als doel het versnellen van woningbouw. Of het komen tot een gezamenlijke investeringsagenda om investeringen in tijd en inzet te matchen. Er zijn veel dingen mogelijk, mits partijen daarover in gesprek komen met elkaar.

Trage activiteit

Daarbij moet de inzet zijn om een meerjarige agenda samen te stellen die ook op korte termijn oplossend vermogen heeft voor de betrokken spelers. Dat stelt partijen in staat hun belangen en kansen met elkaar uit te lijnen. Successen op korte termijn dragen ertoe bij dat alle partijen van hun achterbannen (aandeelhouders, raadsleden) de ruimte krijgen de samenwerking op te bouwen. Dat is nodig omdat stedelijke ontwikkeling een traag en complexe activiteit is, die gebaat is bij stabiele, lange lijnen. Samenwerking tussen stad, gebiedsontwikkelaar en kennisintensief bedrijf moet leiden tot betere oplossingen, versnelling en slimmere bekostiging. Uiteindelijk moet het bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke opgaven waar de lokale gemeenschap, overheden én bedrijven samen van profiteren

Lees hier [de volledige scriptie die Robbert de Mug schreef](#) voor de Master City Developer. Tom Daamen heeft het onderzoek begeleid.

Cover: 'Veldhoven, The Netherlands, May 8th 2020. A construction site of the new ASML buildings with a big yellow crane and construction materials on a sunny day during spring' door Lea Rae (bron: [shutterstock](#))



Door [Robbert de Mug](#)

Programmamanager Stationsdistrict & MIRT, gemeente Eindhoven



Door [Tom Daamen](#)

Directeur SKG, Associate Professor Urban Development Management TU Delft