

De essentie van conceptontwikkeling:

# HET UITVINDEN VAN WAT VAN WAARDE EN WAARDEVOL ZAL ZIJN

*Zoals projectontwikkeling in essentie gaat om het ontwikkelen van waarde – zorgen dat het waardevolle er komt – zo is conceptontwikkeling in essentie het uitvinden van waarde – zorgen dat het in de toekomst waardevolle bedacht wordt. In een concept wordt in woord geschreven, in beeld getekend en in getal berekend datgene wat meerwaarde genereert. Letterlijk en figuurlijk, economisch en sociaal-cultureel, voor een stad en voor een bedrijf, voor de gebruikers en voor de makers.*

Anna Vos

Conceptontwikkeling is in de mode. Het is een nieuw toverwoord in de projectontwikkeling. Recentelijk nog organiseerde de Neprom voor het eerst een masterclass Conceptontwikkeling voor getalenteerde jonge ontwikkelaars. In alle collegialiteit heeft de fine fleur van ontwikkelend Nederland de geheimen van hun succes verklapt. Tegelijkertijd hebben ze niets verklapt, want een concept is per definitie uniek. Conceptontwikkeling is weliswaar modicus, maar niet nieuw. De uitvinding ervan kan op het conto van het voormalige MAB, nu onderdeel van Bouwfonds MAB, worden geschreven, waar al jarenlang de krachten gebundeld, onder andere in de opvolger van de conceptgroep, Studio Bouwfonds MAB.

Voor complexe commerciële projecten is conceptontwikkeling dus al veel langer gemeengoed. Het Haagse Babylon, een van de eerste MAB-projecten, was absoluut vernieuwend voor zijn tijd. Het aanbrengen van een

goed en uitvoerbaar idee, al dan niet in competitie, is een gangbare weg om een project te acquireren. Een concept is nodig, enerzijds om een gemeentelijke overheid enthousiast te maken en anderzijds om te checken welke potentiële gebruikers geïnteresseerd kunnen zijn, of er markt is overeenkomend met het ambitieniveau van een project.

Ingeval van woningbouw is altijd nog het aankopen van grond een logische weg om positie te verwerven. Maar het belang van conceptontwikkeling neemt toe, ook op plekken die in handen zijn van marktpartijen. Dat heeft vooral te maken met de veranderende opgaven. De echt grote uitbreidingslocaties zijn op. De nieuwe generatie uitbreidingen is veel kleinschaliger en veel meer versplinterd: iedere kern heeft 'recht' op een klontje woningen en een klontje bedrijven. De nieuwe opgave in de buitengebieden ligt vooral in 'gemengde'

ontwikkelingen (rood én groen én blauw én grijs). Ontwikkelingsplanologie is in. Masterplanning – in feite conceptontwikkeling op de grotere schaal – is in. De macht van de overheid als dé planregisseur is tanende, hoewel de controledrang nog altijd groot is, zowel kwantitatief als kwalitatief. Er is veel meer sprake van

EEN CONCEPT  
MOET  
TEGELIJKERTIJD  
VERRASSEN ÉN  
VANZELFSPRE-  
KEND ZIJN

opgaven, waar het gaat om de transformatie van een al bestaand stuk stad, binnenstad of naoorlogse buitenwijk. En daar is veelal sprake van zeer complexe eigendomsituaties. Voor deze nieuwe opgaven zijn andersoortige processen nodig, waarin niet zozeer de macht van partijen op zich als wel de kracht die partijen in de samenwerking laten zien, met inachtneming van hun verschillende belangen, een rol spelen. In die processen is conceptontwikkeling van groot belang. Conceptontwikkeling, maar ook masterplanning, is het pad waar verschillende partijen elkaar tegenkomen en waarlangs zij besluiten gezamenlijk verder te gaan.

### Conceptontwikkeling is de verbinding van ratio en emotie

Het begrip 'concept' wordt vaak clichématig gebruikt voor alles wat nog een beetje vaag is. Dat is natuurlijk ook de essentie van een cliché: we gebruiken een term zonder nadere uitleg omdat we allemaal denken dat we hetzelfde bedoelen. We zijn het ergens over eens, zonder dat we dat zeker weten. Daar word je uiteindelijk niet warm of koud van. Dat lijkt sterk op handel in gebakken lucht. Maar vaagheid is niet de essentie van een concept. Een 'echt' concept is wel degelijk zeer precies. Ik heb er een Latijns woordenboek (Wolters 1958) op nageslagen. Dat geeft aan: 'concupio, conceptum' = bijeen nemen/geheel vatten/in zich opnemen/zwanger worden van/in zijn gevoel, verbeelding, bewustzijn opnemen. Een concept is dus volledig én is in staat om snaren te raken. Goed weten wat er precies 'gevat' wordt en tegelijkertijd de spanning van het onbekende, van het mogelijke voelen. Een concept is helder en overzichtelijk, consequent en consistent in vorm en inhoud en wekt tegelijkertijd nieuwsgierigheid en verlangen op naar wat eruit voortkomt. Je wordt er wél warm van, van een concept raak je bevangen.

### Conceptontwikkeling is de brug tussen heden en toekomst

Het is niet zo moeilijk om te benoemen wat we op dit moment van waarde vinden. Des te moeilijker is het om in de toekomst te kijken en te bedenken wat we straks waardevol zullen vinden. Er zit een gat tussen het waardevolle van nu en dat van de toekomst en dat probeer je met conceptontwikkeling te overbruggen. Het is van belang dat een concept raakt aan wat er al is, aansluit bij wat er al sluimert, in staat is juist dat wakker te schudden. Een concept moet tegelijkertijd verrassen en vanzelfsprekend zijn. Je zou het zelf bedacht kunnen hebben, toch? Want als het al te 'vreemd' is, herkent niemand het als nuttig, bruikbaar, mooi. Een concept is innovatief én realistisch.

In de stadsontwikkeling is conceptontwikkeling nog veel moeilijker dan bijvoorbeeld in de reclame en de productontwikkeling. Een mislukte reclamecampagne kost natuurlijk goud geld, een onverkoopbaar product is zonde. Maar in branches zoals de auto-industrie of de elektronica bestaat de mogelijkheid om nieuwe concepten uit te proberen op doelgroepen, om als het ware via *trial and error* te optimaliseren, om er tussentijds toch mee te stoppen wat in de stadsontwikkeling niet kan. Okay, er is de laatste jaren ook heel veel (op woningniveau) herontwikkeld, omdat de markt andere (minder dure) woonproducten vroeg dan werden aangeboden. Maar het sleutelen aan woningen op zich is eerder productontwikkeling te noemen dan conceptontwikkeling. In feite is de *trial and error* in de stedelijke ontwikkeling een kwestie van reëel bouwen, zeer kostbaar dus en met langdurige effecten: het staat er. Een

## DE ECHT GROTE UITBREIDINGS-LOCATIES ZIJN OP

voorbeeld is de (inmiddels voormalige) Bijlmer: hemelbestormende stedenbouwkundige en sociologische ideeën, die niet (althans niet in de mate van 10.000 woningen tegelijkertijd) aansloegen bij de doelgroepen en die niet matchten met de wél ingestroomde bewoners. In de stadsontwikkeling is het aantal belanghebbende partijen ook zeer groot. En de publieke sector is direct betrokken, zodat er altijd een politiek belang is.

Dat betekent dat conceptontwikkeling in de ruimtelijke sector alle mogelijke middelen uit de kast moet halen om de mogelijke toekomstwaarde van een project vanuit en voor verschillende perspectieven voorstelbaar te maken: Wie gaan het gebruiken? Hoe ziet het eruit? Hoe past het in de stad (spolitiek)? Hoeveel gaat het kosten en hoeveel gaat het opbrengen?

### Concept = programma + ruimte + draagvlak + geld

Bij een concept gaat het dus uitdrukkelijk niet alleen om het ruimtelijke beeld, maar ook om het programma, de maatschappelijke haalbaarheid en de commerciële haalbaarheid. Deze vier elementen vormen een onverbreekelijke en consistente eenheid. Een concept wordt dus ook uitdrukkelijk niet door ontwerpers alleen gemaakt, maar in samenwerking met verschillende disciplines. Vanuit verschillende perspectieven wordt gezamenlijk de ambitie bepaald en worden de grenzen gesteld.

### Programma en gebruik

Wát we willen gaan bouwen heeft alles te maken met de potentiële gebruikers en hun verwachte gebruikerswensen. Voor alles is marktonderzoek van belang. Je moet weten vanwaar je vertrekt. Wat is er nu?

Welke andere (concurrerende?) ontwikkelingen staan op stapel? Hoeveel is er nog nodig of mogelijk? Dat zijn meer objectieve meetbare gegevens. Maar ook andere vragen zijn relevant. Hoe worden de producten van vandaag gewaardeerd? Waar zeggen (welke) mensen behoefte aan te hebben? Welke functiemix vinden gebruikers niet storend of zelfs prettig? Kunnen mensen die boven winkels wonen hun adres goed uitleggen aan bezoek? Hoe ervaren ze hun straat voor/na winkelsluitingstijd? Wat vinden kantoorgebruikers en bewoners ervan elkaar in de hal tegen te komen? Zijn er groepen mensen die geen buitenruimte willen bij hun woning? Zijn er soms ook nieuwe doelgroepen? Veel van dit type kennis komt van makelaars en hun ervaringen bij de verkoop en verhuur van onroerend goed.

## EEN CONCEPT IS BEZIELENDE COMMERCIE

Hoewel nog niet gebruikelijk is zelfs sociologisch/antropologisch onderzoek relevant om op het spoor te komen van de gebruikelijke manieren van doen van mensen, wat daarin constant is en wat daarin veranderlijk is. Zo geeft bijvoorbeeld ouderwets observerend onderzoek uit de Amerikaanse school inzicht in waar (en op welk moment) mensen gaan zitten op een plein, waar voorbijgangers stoppen om even een praatje te maken. Heeft u zich nooit geërgerd aan mensen die direct voor of achter een in- of uitgang of bovenaan/onderaan een roltrap stil gaan staan om even te overleggen? Kennis van het gedrag van mensen is cruciaal. Wat doen ze wel en wat niet? Hoe werkt iets? De analyse van reeds gerealiseerde voorbeelden is een belangrijk hulpmiddel.

Van daar kan een stap verder worden gedaan, kan een brug worden geslagen van vandaag naar (over)morgen. Om het reeds sluimerende op het spoor te komen moet de uitdaging worden aangegaan om buiten de geijkte kaders te durven denken. Een goed voorbeeld is Alexandrium. Daar is op basis van observaties van menselijk gedrag een concept ontwikkeld en gerealiseerd, waarvan mensen eigenlijk nog niet wisten dat ze dat wilden...

Niet alleen kwantitatieve, maar juist de kwalitatieve indicaties van het toekomstige gebruik zijn van belang in de conceptontwikkeling. In wisselwerking met de ontwerpers, die mogelijkheden letterlijk voorstelbaar maken, kan in woord en beeld een schets worden gegeven van te maken sferen en ambiance. Wat stellen we ons voor: logica, overzicht, verrassing, spanning, uitdaging, comfort, beproeving? Licht, donker, koud, warm, zinnenprikkelend, afstandelijk?

Het te ontwikkelen programma moet zich ook verstaan met het beleid dat in de publieke sector wordt

gevoerd. Soms staat de langdurigheid van beleid (strajecten) op gespannen voet met de gewenste innovatie. Zo is het een feit dat het aanbodgerichte werken van veel gemeenten (bijvoorbeeld het ruime aanbod aan bedrijventerreinen) innovatie bemoeilijkt. Specifieke vragen vanuit gebruikers worden afgewezen als niet passend in het beleid. Dat zet een rem op het denken. De publieke sector is bovendien een bepalende factor als het erom gaat welk programma (in welke mix en in welke dichtheid) op welke plek toelaatbaar is: wat dat betreft is de bestemmingsplanning toch nog altijd sterker dan de ontwikkelingsplanning.

### Ruimte en locatie

Het ruimtelijke toekomstperspectief is maar een van de aspecten van conceptontwikkeling, maar wel cruciaal, zowel inhoudelijk als procesmatig.

Conceptontwikkeling is niet synoniem met ruimtelijk ontwerpen. Dat is teveel én te weinig eer aan de architect/stedenbouwkundige. Teveel eer, alsof creativiteit en innovatief vermogen exclusief zijn voorbehouden aan ontwerpers. Te weinig eer, want ontwerpers zijn behalve probleemoplossers ook uitvinders. Het gaat bij conceptontwikkeling immers (nog) niet om dé ultieme oplossing. Dat zou al te kwetsbaar zijn. Het gaat in feite meer om ontwerponderzoek. In nauwe samenwerking met marketing, procesmensen en financiën worden verschillende mogelijkheden verkend. Concrete oplossingen worden weer geabstraheerd tot essentiële uitgangspunten. Er moet voldoende houvast zijn en er moet nog voldoende flexibiliteit zijn.

Het ontwerponderzoek is ook van belang voor het analyseren van situationele randvoorwaarden voor specifieke (mixen van) programma's, voor het opsporen van voor specifieke programma's geschikte locaties en andersom voor het herkennen van programmatische mogelijkheden van specifieke locaties. Wat zijn goed bereikbare plekken waar veel mensen zijn en waar mensenstromen bij elkaar komen, waar zijn luwe plekken, De (toekomst)waarde van een object/complex is immers sterk afhankelijk van de context. Of het nu gaat om in- of aanpassen dan wel om transformeren, als het goed is maakt de context integraal onderdeel uit van het concept, vormen context en complex/object als het ware twee schaalniveaus van eenzelfde concept. Als gebruik wordt gemaakt van prototypen, verdienen zij al naargelang de ruimtelijke context gemodificeerd en gespecificeerd te worden. Voor een concept is de uniciteit van een locatie cruciaal. De (bestaande/te maken/te transformeren) context vormt een belangrijke identiteitsdrager van een concept.

Het is een hardnekkig misverstand te denken dat sfeer of ambiance benoemd kan worden middels stijl, bijvoorbeeld 'jaren dertig' of 'modern'. Dat heeft weinig te maken met conceptueel denken. Integendeel, dat is nu echt clichédenken. Het vastklampen aan een stijloplissing – die bij de consument in de smaak valt – miskent het conceptueel vermogen en verhindert verder te denken dan gisteren. Zelfs het heden komt nauwelijks in het vizier, laat staan de mogelijkheden van morgen.

Ontwerpers brengen nieuwe mogelijke toekomst in beeld, in 2D en 3D, en als de factor tijd wordt meegenomen in 4D. Hun voorstellingsvermogen maakt het mogelijk met diverse groepen te communiceren: is dit wat jullie bedoelen? De visuele herkenbaarheid en vergelijkbaarheid met reële situaties is voor de meeste mensen een onmisbaar hulpmiddel. Daar zit meteen ook de zwakke kant: een tekening of maquette krijgt al snel waarheidsproporties toegedicht, en als je niet oppast gaat de tekening/maquette een eigen leven leiden. Details worden uitvergroot terwijl de essentie onderbelicht blijft of zelfs uit het zicht verdwijnt. De precisie of trefzekerheid van een concept laat onverlet dat er sprake is van interpretatiemogelijkheden en flexibiliteit. Langdurige ontwikkelingstrajecten, zeker bij gebiedsontwikkeling maar ook in complexe transformatieprojecten, vereisen dat.

Het werk van ontwerpers maakt nog ongekende mogelijkheden niet alleen voorstelbaar, ook 'berekenbaar'. Er kan op basis van schetsen gemeten en gerekend worden en worden vergeleken met al gerealiseerde projecten.

### **Draagvlak: maatschappelijke haalbaarheid**

Een concept moet goed 'vallen'. Dat is iets heel anders dan dat het meteen bestuurlijk wordt geaccordeerd. Het is meer een kwestie van proces en van cultuur. Er moet een basis zijn van draagvlak, hoe innovatief ook. Dus is het van belang om in het ontwikkelingsproces al de voelhorens en antennes uit te hebben staan, om goed te weten wat er leeft en speelt en daarop aan te haken. Een concept heeft des te meer kans van slagen als wordt aangehaakt bij kwesties van maatschappelijke urgentie. Dat is de beste garantie dat een innovatief concept kan worden begrepen door politici, toekomstige gebruikers, omwonenden, belangstellenden. Zij moeten in staat gesteld worden om het concept in wording te leren kennen en herkennen, om bezielt te raken, om kritisch te blijven, om overtuigd te raken. Pas daarna is er kans op maatschappelijke acceptatie.

Het is dus de kunst om de ziel van veel verschillende mensen, gebruikers/politici/inwoners, te raken. Dat kan

door ratio en emotie te koppelen.

Daarvoor moeten zo nodig alle mogelijke communicatiemiddelen uit de kast worden gehaald. Het inhoudelijke schrijfwerk, tekenwerk en rekenwerk ondergaat een vakkundige bewerking om de vorm van de presentatiemiddelen (van lezing tot maquette, van brochure tot animatie) direct te laten corresponderen met de over te brengen boodschap. Het communicatietraject zelf en de vorm van de presentaties vormen ook deel van het concept.

## DE ENIGE MOOIE WINKEL IS EEN VERHUURDE WINKEL

### **Geld: commerciële haalbaarheid**

Een concept moet ook calculeerbaar zijn, omdat het vaak de basis vormt van een bieding, bijvoorbeeld in een tenderprocedure. Het rekenen is niet een afzonderlijke bezigheid. In een concept wordt de vermeende tegenstelling kwaliteit-geld als vals terzijde geschoven. Er is altijd sprake van kwaliteit én verdien-

capaciteit. Kwaliteit moet altijd verkocht/verhuurd kunnen worden, anders is het geen kwaliteit. Zoals binnen MAB een gevleugeld gezegde was: 'de enige mooie winkel is een verhuurde winkel'. Daarom is het inzicht in de verschillende deelmarkten cruciaal. Maar ook op dit vlak is het steeds de vraag waar de grenzen liggen en in hoeverre wetmatigheden doorbroken kunnen of moeten worden. Marketingmensen en rekenaars denken daarom vanaf een vroeg stadium mee, zijn nieuwsgierig, stellen vragen en houden hun eigen uitgangspunten, denkwijzen en rekenwijzen regelmatig kritisch onder de loep. Ook zij verleggen grenzen. Maar feit blijft dat realisatie van een concept meerwaarde moet genereren: er moet verdiend worden.

Het is ook niet toevallig dat in een markt, die meer en meer door gebruikersgerichte ontwikkeling wordt gedomineerd, conceptontwikkeling meer gemeengoed wordt. Het is immers nodig om allerlei mogelijkheden voor die potentiële gebruikers voorstelbaar te maken. De commerciële haalbaarheid is de ultieme check op (en ook weer input voor) alles wat bedacht kan worden aan programmatische en ruimtelijke ingrediënten in een concept.

Conceptontwikkeling is dus gelijktijdig meervoudig denken en doen. Daarvoor is de gezamenlijke inspanning nodig van marktonderzoekers, ontwerpers, marketingexperts, procesmanagers en rekenaars. Ook al wordt een concept geboren door juist over de grenzen van nu heen te denken, stelt een concept zelf nieuwe grenzen. Dit is het.

Een concept is altijd op vier pijlers gebouwd:

- de ruimte ofwel de locatie en het gebouw(complex);
- het gebruik ofwel de markt;

- de maatschappelijke haalbaarheid, zowel politiek als cultureel;
- de commerciële haalbaarheid.

Een concept verenigt gebruikswaarde, ruimtelijke waarde, maatschappelijke waarde en commerciële waarde in één nieuwe, unieke identiteit. Een concept is het tegendeel van 'vaag': een concept is bezielde commercie.

### Concept als uitnodiging tot samenwerking

Een concept op zich is al veel waard. Daarvan getuigt het systeem van octrooirechten. Voor de stedelijke ontwikkeling is dat geen praktijk. Maar we kunnen enthousiasmeren. Of we winnen er prijsvragen mee, en dus posities.

Een concept draagt de uitnodiging tot realisatie in zich, spreekt benodigde partijen aan – overheden, collega's, investeerders, toekomstige eindgebruikers, belangstellenden.

Een concept kan binden, bruggen slaan tussen partijen: dát willen we gezamenlijk tot stand brengen.

Een concept geeft essenties weer, maar laat nog interpretatiemogelijkheden open, zodat andere partijen een project nog tot het hunne kunnen maken, zodat er een gezamenlijk project ontstaat.

In die vervolgfases is het concept het gemeenschappelijke referentiekader, op basis waarvan doelgericht en goed opdrachtgeverschap kan worden gefundeerd.

Uiteraard zal een concept zich altijd nog in de realisatie moeten bewijzen. Wanneer partijen elkaar in een concept kunnen vinden, is er des te meer kans op realisatie.

Ik hoorde ooit van een beeldhouwer die in zijn atelier een ruw stuk steen zat te bewerken, en die zei: 'daar zit een engel in, die wil eruit'. Dat is met een concept ook zo: het is er al, het is alleen een kunst om het te herkennen en te bevrijden uit het hier en nu.



*Anna Vos is hoofd van de Studio van Bouwfonds MAB Development.*