

# De kunst van coöperatieve gebiedsontwikkeling

De klassieke, overheidsgestuurde gebiedsontwikkeling heeft zijn langste tijd gehad. Governance is het toverwoord. Iedereen zoekt naar nieuwe vormen van samenwerking en financiering tussen overheid, marktpartijen, ondernemers en particulieren: allianties. Maar hoe gaat dat in de praktijk? Hoe zorg je dat het wat oplevert? Edwin van Uum deelt zijn ervaringen met, zoals hij het zelf graag noemt, alliantiekunde..

Nieuwe vormen van samenwerking en financiering zijn hard nodig: minder overheidsgestuurd, meer vanuit de maatschappelijke verantwoordelijkheid van alle partijen. Inzet: een gelijkwaardige samenwerking tussen overheden, marktpartijen, bedrijven en particulieren. Een samenwerking waarbij meer gedacht wordt vanuit de huidige eigenaren en gebruikers. Dat vraagt om een faciliterende overheid die minder gericht is op beleid en regelgeving, maar zelf ondernemend is om tot een vruchtbare samenwerking te komen. Doel: nieuwe waarden toevoegen in het gebied – economisch, sociaal, ecologisch en ruimtelijk. Dat kan niet langer zonder coöperatieve vormen van samenwerking: allianties.

## Gedeelde urgentie

Een alliantie is een tijdelijk, coöperatief samenwerkingsverband van publieke en private partijen die geallieerd zijn aan een gemeenschappelijke ambitie voor de (her)ontwikkeling van hun eigen leefomgeving. Grondslag hiervoor zijn de urgente kwesties in het gebied die betrokken partijen met elkaar delen. Veel partijen weten vaak nog weinig van elkaar en weten elkaar maar moeilijk te vinden. Het is helaas geen uitzondering dat in gebiedsontwikkelingen die soms al vele jaren lopen, partijen nog visitekaartjes aan elkaar uitdelen.

Het dominante samenspel van overheden, lokaal en regionaal, maakt dat netwerken met en tussen investeerders, bedrijven, instellingen en particulieren onderontwikkeld zijn. Het is zaak die private netwerken tussen partijen te laten groeien, te mobiliseren en productief te maken. Daarmee kan een belangrijke impuls worden gegeven aan de vorming van allianties in concrete gebiedsontwikkelingen.

Dat begint met het bijeenbrengen van alle mensen die via geld, grond en/of of bevoegdheden belang hebben in de ontwikkeling van het gebied. In dit verband zien we een alliantie opgebouwd uit vier typen partijen: partijen met bevoegdheden, toeleveranciers, beïnvloeders en (eind)gebruikers. Mobiliseer de (in)formele opinieleiders in de lokale gemeenschap uit de wereld van vastgoed, bedrijven, banken, zorg, onderwijs, natuur, bewoners. Zoek naar diversiteit en verbreding. Dat legt de basis voor een open en constructieve dialoog tussen partijen. Over elkaars plannen en initiatieven, over zorgen en kwesties en vooral over de kansen die partijen samen kunnen benutten.

In de praktijk vraagt het durf om zo'n samenstel van diverse partijen bijeen te roepen. Met name in gemeentelijke kringen stuit het vaak op koudwatervrees: angst voor overmatige verwachtingen, onbedoelde precedenzen, verlies van regie, verstoring van lopende processen of politieke adders onder het gras. Tegelijk is duidelijk dat de overheid het niet alleen kan en is er geen andere weg dan serieuze verbindingen aangaan met andere partijen die daadwerkelijk iets kunnen bijdragen. Die kunnen het verschil maken in de vorming van een vitale alliantie. Een uitdagende ervaring voor alle partijen om in gezamenlijkheid gericht tot concrete resultaten te komen.



## Geen plan, maar kwesties en kansen

Er bestaat geen vaste receptuur om tot de vorming van een alliantie te komen. We zijn wel een aantal handreikingen voor alliantievorming op het

spoor gekomen. Het tijdelijke, informele karakter is essentieel: na twee à drie bijeenkomsten is duidelijk of partijen serieus werk willen maken van de samenwerking en bereid zijn stappen te zetten. Het is zaak een gastheer te kiezen die zich sterk maakt voor de kwa-

liteit van de samenwerking zelf, zonder belang bij een specifieke inhoudelijke uitkomst. De deelnemende gemeente of andere overheden moeten ervoor waken om (al te snel) verantwoordelijkheden over te nemen of taken naar zich toe te trekken.

In de praktijk is het van groot belang dat er geen extern plan wordt ingebracht. Betrokken partijen werken zelf aan kwesties en kansen die zijzelf urgent en belangrijk vinden. Dat is niet integraal: het gaat zeker niet over alle thema's of een heel groot gebied. Immers, niet >>

alles is belangrijk en niet iedereen wil of kan meedoen. Specifieke opgaven of verbetering van bepaalde deelgebieden bieden kansen voor gerichte vormen van samenwerking, die kleinschaliger en meer effectief zijn. In kleine stappen en met snel zichtbare resultaten. Dat biedt vertrouwen op weg naar een duurzame alliantie.

**Experimenteren in stationsgebieden**

In het kader van het programma Stedenbaan zijn praktische ervaringen met alliantievorming opgedaan in drie verschillende stationsgebieden. In de alliantiegesprekken die zijn gevoerd ging het niet over beleid of visies, maar over de urgente kwesties zoals partijen die zelf voelen. Er kwamen nieuwe kwesties naar voren of er werd scherpe prioriteit aan bekende kwesties gegeven. Zo komt in Gouda de route tussen station en binnenstad nadrukkelijk op de agenda; de matige kwaliteit van de openbare ruimte is veel partijen een doorn in het oog. Den Haag Laan van NOI had vooraf geen prioriteit, maar is inmiddels een volwaardig project geworden. Het station en de stationsomgeving blijven hier in kwaliteit ver achter bij het (inter)nationale vesti-

gingsklimaat van het Beatrixkwartier. De vernieuwing van station Delft Zuid en de routes naar de naburige campus van de TU Delft en Technopolis staan nu ook in de aandacht, naast de bekende grootschalige verbouwing van station Delft Centraal.

In deze drie stationsgebieden heeft het alliantiegesprek geholpen om de agenda's van afzonderlijke partijen bij elkaar te krijgen en een dialoog te voeren over de urgente kwesties en samen mogelijke oplossingsrichtingen te verkennen. De verschillende 'culturen' van (samen) werken waren goed voelbaar. In de dialoog streven institutionele partijen, zoals gemeenten, NS, ProRail en professionele ontwikkelaars, ernaar het proces beheersbaar te houden en risico's te minimaliseren. Lokale ondernemers, belangengroepen en eindgebruikers willen juist meer ruimte, nieuwe mogelijkheden en frisse ondersteuning voor hun ambities. De belevingswerelden en sturingsstijlen zijn erg verschillend, maar bieden een vruchtbare bodem voor nieuwe verbanden en oplossingsrichtingen. De essentie van het proces is om het welgemeende eigen belang van elke partij te verbinden aan die van de ander, zodat profijt ontstaat door samen te werken. In deze gesprekken

gaat het niet om een abstract collectief belang, maar om het slim verbinden van de eigen belangen van alle partijen. Dan komt er beweging op gang voor actie.

**Overheid zonder centrale regie**

Het proces van netwerkvorming tussen partijen – liever: mensen van vlees en bloed – verandert ook de rol en positie van de gemeente. In de praktijk van veel projecten lopen contacten tussen partijen vaak via de gemeente of gemeentelijk projectleider. De gemeente positioneert zichzelf in een centrale positie en richt zich vooral op de eigen relatie met de afzonderlijke partijen. In een alliantie is de gemeente echter één van de vele partijen en ontstaan er informele verbindingen tussen elkaar. Tussen overheden en marktpartijen, tussen ondernemers en belangengroepen, tussen vervoerders en grondeigenaren, tussen zorg, onderwijs en bedrijven.

De gemeente hoeft hierin niet centraal te staan. Haar rolopvatting verandert: loslaten van de bureaucratische coördinatiemechanismen vanuit oogpunt van regie. En juist het stimuleren van de netwerkvorming – lees: alliantievor-

ming – tussen partijen vanuit oogpunt van een faciliterende overheid. Het is zaak dat de gemeente zo leert faciliteren dat de relaties tussen andere partijen groeien, in plaats van sturen op de eigen enkelvoudige relaties met afzonderlijke partijen. Met de vorming van allianties kan de gemeente vorm en inhoud geven aan die nieuwe rol.

**Zonder uitvoering geen alliantie**

Een alliantie ontstaat niet groots en meeslepend, maar begint met kleine acties. Met acties die partijen elkaar vertrouwen geven en zichtbare resultaten laten zien. Die weer andere partijen mobiliseren om ook te investeren in de alliantie.

Een alliantie kan niet zonder een concreet perspectief op investeren en uitvoeren. Niet op lange termijn, maar op de korte termijn van een jaar. Met concrete acties of kleine interventies. Dat hoeven lang niet altijd fysieke maatregelen te zijn, maar kunnen evenzeer procesafspraken zijn die maken dat partijen samen activiteiten gaan ondernemen, van het organiseren van een prijsvraag tot gezamenlijke ateliers voor een nieuw stationsontwerp. En

dat kan natuurlijk niet zonder geld. Zo zijn in het kader van alliantiegesprekken subsidieaanvragen gehonoreerd door provincie en regio, zoals in Gouda. Of is de gemeente bereid om een startende alliantie te ondersteunen, zoals bij Laan van NOI. Vaak gaat het niet om nieuw of extra geld. Het bijeen brengen van de investeringsagenda's – publiek, privaat en particulier – en het bundelen van reguliere middelen biedt zeker meerwaarde.

**Nieuwe financieringsstrategieën**

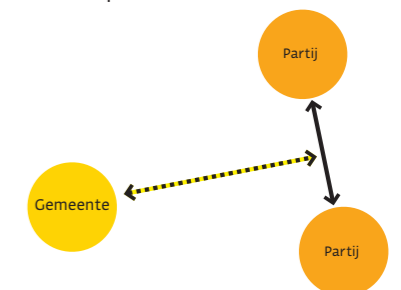
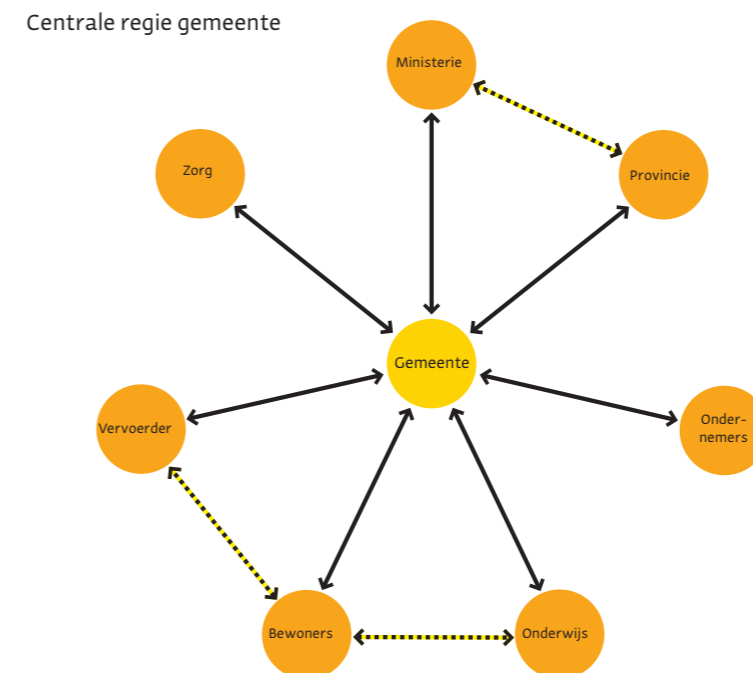
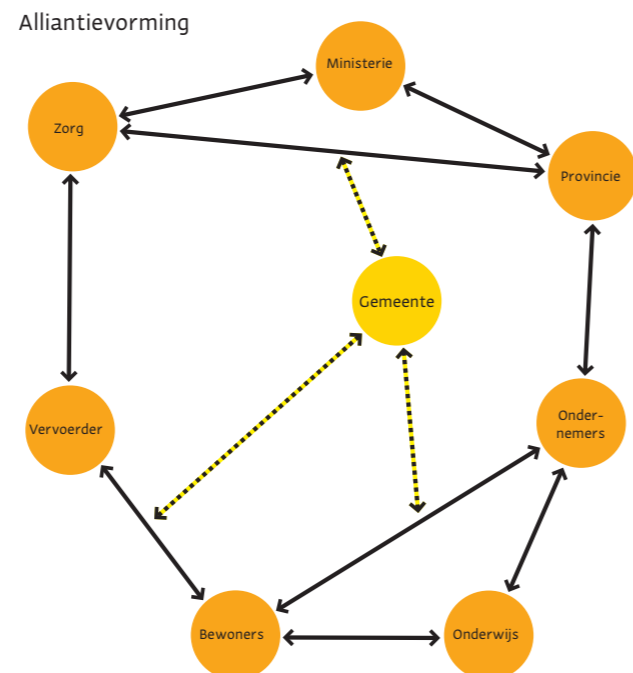
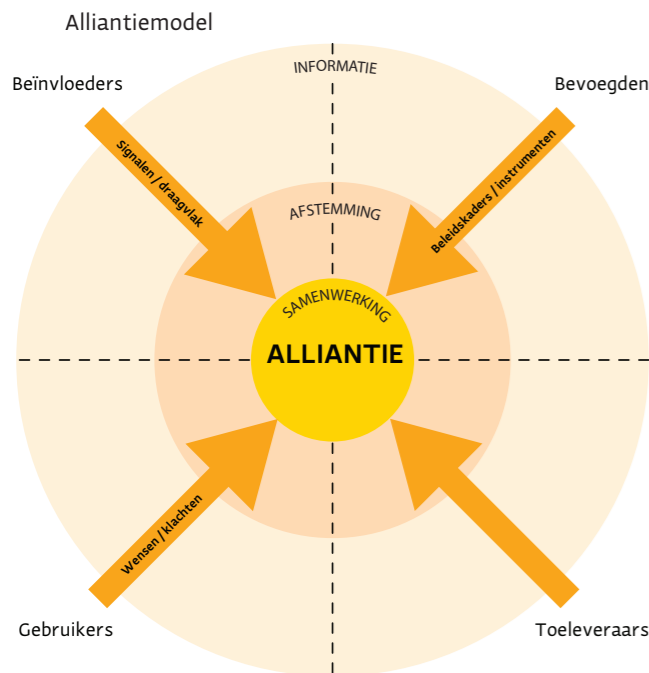
Als partijen het lukt om alle 'potjes' bij elkaar te leggen, dan komt er iets moois van de grond. Dat is in praktijk gemakkelijker gezegd dan gedaan. We zien een grote noodzaak om concreet te experimenteren met nieuwe financieringsarrangementen. In het kader van het onderzoekstraject 'Urban Regions in the Delta' (URD Delta Oost) is samen met de Radboud Universiteit Nijmegen concreet uitwerking gegeven aan de zoektocht naar nieuwe financieringsstrategieën. In die zoektocht blijken een aantal kansrijke strategieën naar voren te komen waarvan de effectiviteit afhankelijk is van de vitaliteit van de alliantie.

'Stedelijke herverkaveling' is zo'n financieringsstrategie die recent veel aandacht krijgt. In essentie gaat het hier om het ruilen van gronden in stedelijke gebieden met versnipperd eigendom. Deze strategie kan tot wederzijdse financiële voordelen leiden door beperking van actieve grondverwerving en overdrachtskosten. Of een grondruil daadwerkelijk tot stand komt, is sterk afhankelijk van het collectief van eigenaren in het gebied zelf. Dit veronderstelt een sterke vorm van zelforganisatie, naast wetgeving en goede compensaties, als cruciale factor voor succes.

Hetzelfde geldt voor de strategie van het instellen van een *business improvement zone* (BIZ). Deze strategie gaat uit van private medefinanciering van investeringen in een gebied door ondernemers en eigenaren. Bedrijfsinvesteringzones zijn tot op heden relatief klein gebleven, zowel ruimtelijk als financieel. De BIZ wordt vooral toegepast voor gemeenschappelijk parkeren en parkmanagement. Het instrument biedt echter goede kansen voor opschaling naar een ruimer gebied, en ook voor andere collectieve voorzieningen zoals water, energie en mobiliteitsgeleiding. Dit impliceert fondsvorming van financiële middelen, die zowel publiek als privaat worden ingebracht. Een vitale alliantie is hiervoor onontbeerlijk.

De strategie van 'verhandelbare (ontwikkelings)rechten' staat weliswaar nog in de kinderschoenen, maar heeft terdege kans binnen een afgebakend gebied. Deze strategie veronderstelt dat bepaalde ontwikkelrechten van grondeigenaren gekocht kunnen >>

**Sturen op relaties**





#### Gouda: samen werken aan route tussen station en centrum

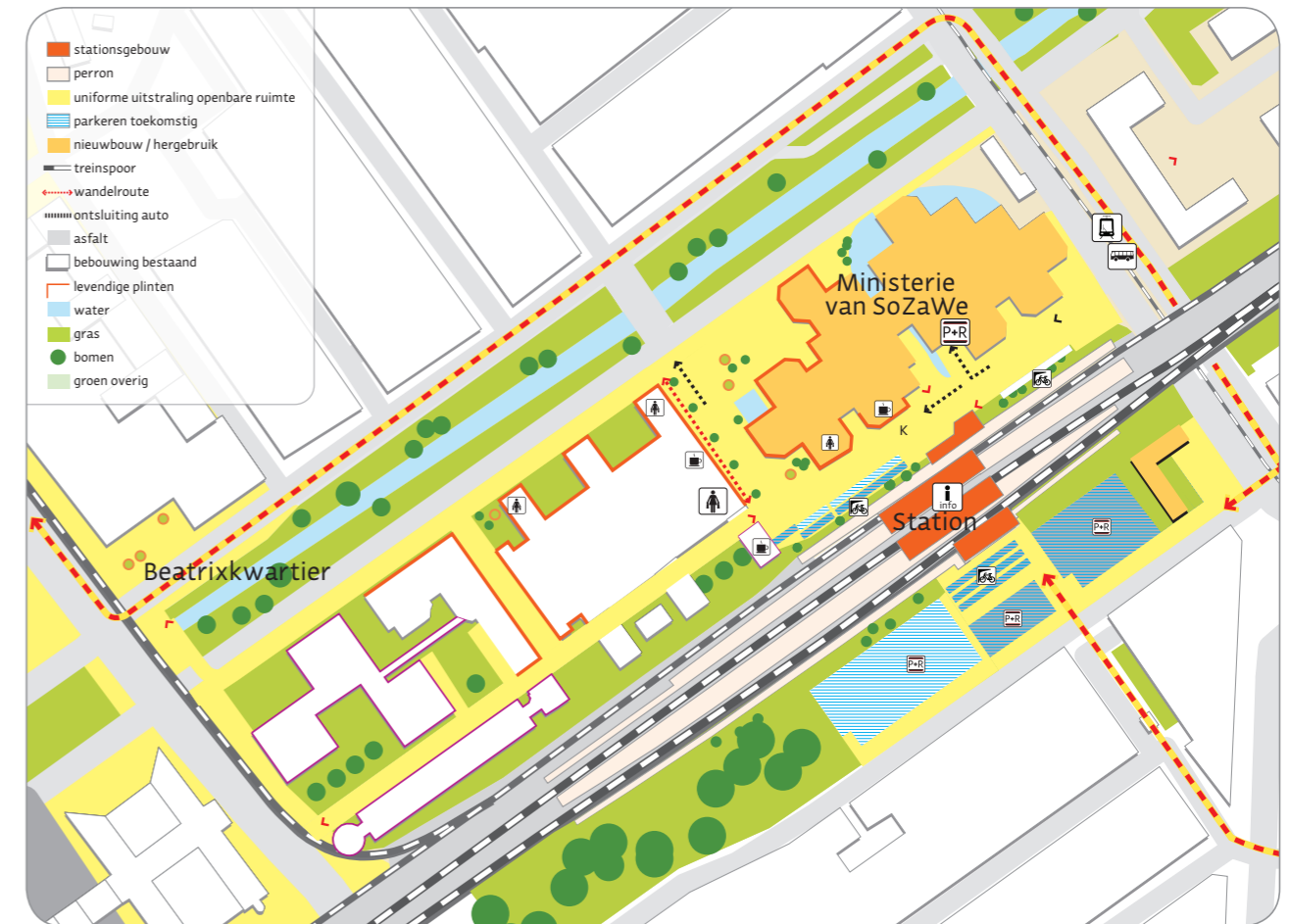
De verrommelde en versleten openbare ruimte in het stationsgebied is velen een doorn in het oog, zo kwam in het alliantiegesprek aan het licht. Urgente ingrepen – klein en groot – zijn concreet benoemd en inmiddels komt er geld beschikbaar. Private investeringsagenda's koppelen aan publiek geld: dat is de opgave voor de startende alliantie in Gouda.

De slechte route tussen station en stadscentrum is een urgente kwestie: leegstaande winkels, onduidelijke route, slechte bestrating, versleten straatmeubilair. Aangrenzende eigenaren en gebruikers kwamen met slimme initiatieven ter tafel. Laagdrempeilig, met zichtbare resultaten: verbouwing van plinten, stringenter beheer, versneld onderhoud, met sponsoring van nieuwe zitbanken, bomen of verlichting. Als de gemeente de bestrating op zich neemt, overwegen eigenaren en ondernemers bankjes, bomen of verlichting aan de stad te doneren. Het Driestar College en Groene Hart ziekenhuis kwamen met vernieuwende ideeën voor betere langzaamverkeersroutes. Bijvoorbeeld: studenten inzetten via educatieve projecten.

De gemeente maakt afspraken met eigenaren en ondernemers die zich nu verenigd hebben in het Platform Zuidelijk Stationsgebied. Bewonersinitiatieven worden hieraan gekoppeld. In het kader van het alliantiegesprek zijn nieuwe subsidieaanvragen voor fiets en openbare ruimte deels gehonoreerd door provincie en regio. De gemeente heeft ook geld vrijgemaakt waardoor alles bij elkaar bijna acht ton investeringsgeld beschikbaar is voor de openbare ruimte. Het is voor de gemeente zaak om dit publieke geld te koppelen aan de investeringsplannen van private eigenaren en dit als hefboom te gebruiken voor een beperkte vorm van sponsoring.

worden om elders gebruikt te worden. Eigendom en gebruik moeten dan worden losgekoppeld. Het is denkbaar dat voor bouwrechten, parkeerrechten en energierechten andere arrangementen tussen partijen kunnen ontstaan. Dergelijke rechten onderhandelbaar en uitwisselbaar maken, veronderstelt een hoog niveau van alliantievorming tussen partijen in een beperkt gebied. Dit gebied zou dan als een 'markt' functioneren voor het uitwisselen van grond, vastgoed en diensten.

Een bijzondere vorm van investeren is de strategie van *tax increment financing* (TIF). Hierbij wordt voorgesorteerd op een waardevermeerdering van grond en vastgoed in een gebied als gevolg van een nieuwe (her)ontwikkeling. De toekomstige stijging van belastingen, als gevolg van hogere grond- en vastgoedwaarden, wordt op voorhand



#### Den Haag Laan van NOI: nieuw stationsplein als motor voor een vitale alliantie

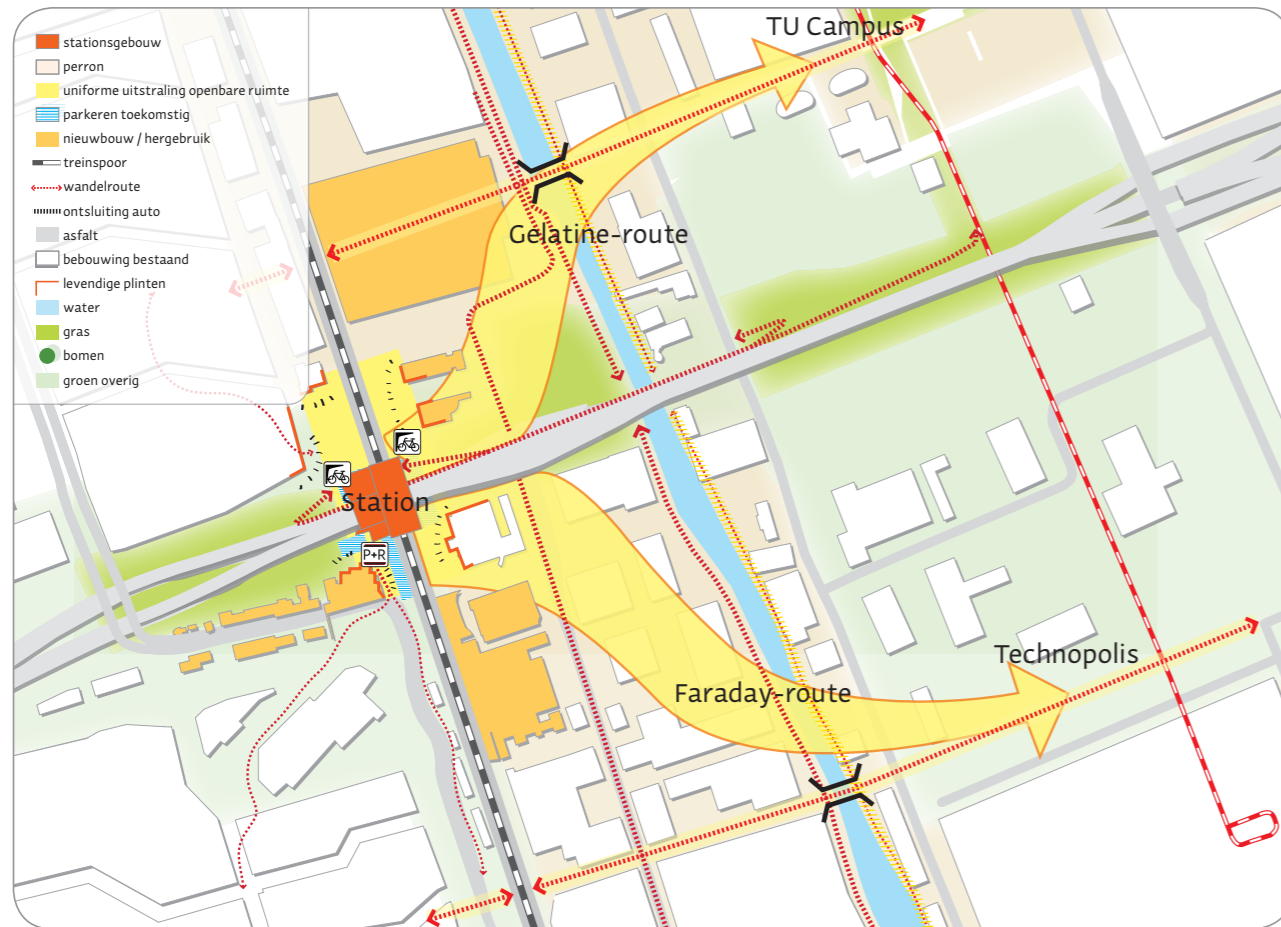
Een vitale alliantie tussen de NS, HTM, gemeente Den Haag en het Rijksvastgoed- en Ontwikkelingsbedrijf (RVOB). Dat is de uitkomst van het alliantiegesprek. Dit wordt mede versterkt door de druk van 'buiten': bewonersvereniging en bedrijven in de omgeving, zoals Siemens, pleiten voor een gecombineerde aanpak van stationsgebouw, -plein en routes.

De aanleg van een aantrekkelijk stationsplein met voorzieningen, levendig en goed ingericht, heeft voor veel partijen een hoge urgentie. Het genereert veel energie voor actie. Partijen zien een volwaardig plein met voorzieningen als de belangrijkste stimulans voor de aanpak van de verborgen leegstand in het gebied. Een nieuw, groter stationsgebouw in wisselwerking met het hergebruik van het grote SoZaWe-gebouw is de sleutel om de transformatie in gang te zetten. Dat vormt de grondslag van de alliantie die tijdens het proces groeide.

Zaten partijen eerst nog op elkaar te wachten, met het alliantiegesprek is de vaart erin gekomen. De gemeente Den Haag heeft de regie genomen om samen met NS, ProRail, HTM en het RVOB een integraal plan voor het gehele stationsgebied op te stellen. Dit plan zal in najaar 2014 aan de gemeenteraad worden voorgelegd, zodat in 2015 de uitvoering kan starten. Inmiddels hebben NS en gemeente samen reeds 6,5 miljoen euro beschikbaar gesteld en zijn er ook investeringen van het RVOB te verwachten. Dat heeft alles te maken met de voorbeeldstatus die het project van Rijk en regio heeft gekregen. Het alliantiegesprek heeft ertoe geleid dat Den Haag Laan van NOI is opgenomen in de Adaptieve Agenda van de Zuidvleugel alsmede in het MIRT van het Rijk.

geïnvesteed in het gebied. Inmiddels groeien de voorbeelden waar TIF met succes is gezet. Er heerst echter veel koudwaterrees vanwege het speculatieve karakter om uit te gaan van waardevermeerdering in deze tijden van crisis. Behalve vastgoed zouden ook andere belastingheffingen, zoals parkeergelden en -boetes, gebiedsgericht kunnen worden ingezet. Bedrijven zullen ook eerder geneigd zijn iets af te dragen als dit één op één ten goede komt aan hun eigen gebied. De overheid speelt een verbindende, faciliterende rol voor de inzet van dit instrument.

Al deze financieringsstrategieën vragen om een basale vorm van samenwerking tussen publieke en private partijen. Zonder alliantie komt er geen gezamenlijke financiële strategie. Vice versa: zonder zicht op financiering verkruimelt iedere alliantie in de kiem. >>



Allianties leggen de basis voor nieuwe financieringsstrategieën. Het geeft meerwaarde om het eigen geld gericht en gebundeld met de anderen in te zetten. Het leidt tot meer rendement van de eigen geïnvesteerde euro, zowel voor overheid als marktpartijen. Als dat helder wordt, is de basis gelegd voor een alliantie.

### Kwetsbaarheden en publieke prikkels

Alliantievorming kan niet zonder een actieve faciliterende overheid die een aantal kwetsbaarheden kan reduceren. Overheden kunnen alliantievorming ondersteunen door met gerichte 'prikkels' die kwetsbaarheden aan te pakken en te verminderen.

Ten eerste kunnen overheden allianties stimuleren met procesmatige prikkels. Bijvoorbeeld in de initiatieffase: wie

### Delft Zuid: alliantie voor nieuw station en betere routes

Niet het eindplaatje, maar de eerste stappen om samen te werken aan een beter station en stationsomgeving. Dat is de inzet van partijen voor Delft Zuid. Met concrete acties die in de komende maanden van de grond komen. Dat voedt de alliantie tussen de gemeente, NS, ProRail, TU Delft, TNO en het bedrijfsleven, verenigd in de Bedrijvenkring Schieoevers.

De uitbreiding naar vier sporen vraagt om een complete verbouwing van het station Delft Zuid. Dit biedt kansen voor de bouw van een nieuw 'Station van de Toekomst' dat past bij de uitstraling van een hoogwaardige universiteit, die mondiaal in de Top 20 staat. Het station als visitekaartje voor de kennis en kunde van de TU Delft: een expo op het gebied van technologie, energie, communicatie en duurzaamheid. Dat vraagt om een directe alliantie tussen ProRail, TU Delft en bedrijven in de omgeving, waarvoor in het alliantiegesprek stappen zijn gezet.

Partijen gaan werk maken van twee fietsroutes: één route noordoostelijk via de nog te realiseren Gelatinebrug en de Faradayroute in zuidoostelijke richting naar Technopolis. De inzet is snelle, veilige en aantrekkelijke verbindingen, passend bij de campus van de TU en Technopolis. Door betere verlichting, bewegwijzering, herinrichting van fietspaden en het snoeien van groen.

Uit het alliantiegesprek komt een klein voorbereidingsteam voort die alle acties uitzet onder regie van de gemeente. Met deze acties groeit de alliantie tussen gemeente, stadsgewest Haaglanden, TU Delft, TNO en de bedrijven, verenigd in de Bedrijvenkring Schieoevers. Deze startende alliantie verkent nu hoe financiële middelen vanuit 'Beter Benutten', ProRail, gemeente, TU Delft Vastgoed en het Ondernemersfonds kunnen worden samengebracht.

roept alle partijen bij elkaar? Wie 'voelt' zich verantwoordelijk voor het geheel? Een alliantie ontstaat zelden helemaal 'vanzelf'. Paradoxaal genoeg moeten overheden zelf het initiatief nemen tot zelforganisatie van een alliantie: de partijen in het zadel helpen. Het gaat vooral om het afbakenen en creëren van het 'speelveld': eerste selectie van partijen, gebiedsafbakening voor een grondruil, spelregels voor uitwisselen van rechten of de wijze waarop financiële middelen kunnen worden gebundeld. De overheid kan hierin de verantwoordelijkheid voor het proces nemen, en verbindend optreden tussen alle betrokken partijen.

Een andere kwetsbaarheid van alliantievorming is de moeilijke aansluiting op formele beleidskaders en publieke besluitvorming. Door op een actieve manier te participeren in de alliantie kunnen overheden hun verantwoordelijkheid nemen om de informele uitkomsten van de alliantie te verankeren in formele beleidsprocessen. Dit vraagt om beleidsmatige prikkels van overheidswegen om partijen zoveel mogelijk binnen publieke kaders te laten opereren of de publieke afweging en besluitvorming op voorhand transparant te maken. Dat kan bijvoorbeeld gaan over inpassing in het bestemmingsplan of het hanteren van milieuregelgeving, maar kan ook gaan om het formuleren van beleidsmatige *incentives* vanuit het Rijk. Bijvoorbeeld scherpere beleidsregels naar Deens voorbeeld, waar het *proximity to station*-beleid geldt in Kopenhagen. Dergelijke beleidsregels bieden allianties helderheid over hun inzet en maakt duidelijk op welke manier publieke afwegingen worden gemaakt.

Daarnaast kan de overheid bijdragen aan alliantievorming door juridische prikkels voor waarborgen en om onzekerheden voor partijen weg te nemen. Voorbeelden zijn de betere juridische condities die ontstaan door de voorgenomen wetgeving voor Stedelijke herverzekering en Bedrijven Investerings-

zones. Deze wetgeving helpt als stok achter de deur om de meerderheid van meewerkende eigenaren in de alliantie zekerheid te bieden ten opzichte van een aantal onwillige freeriders in hun gebied. Een dergelijke stok achter de deur helpt om de alliantie op vrijwillige basis tot stand te laten komen (in het licht van terugvalopties die op termijn slechter uitpakken).

Ten slotte kunnen overheden natuurlijk met financiële prikkels de alliantievorming stimuleren en faciliteren. Een levensvatbare alliantie moet immers – op termijn – wel wederzijds profijt opleveren, ook met financiële voordelen. In dit opzicht moeten overheden vooral ruimte geven voor experimenten, en zo partijen in staat te stellen te zoeken naar dat wederzijdse profijt. Ondernemende allianties kunnen worden geselecteerd en beloond met 'light' procesgeld of investeringen in de uitvoering boven het regulier uitkeren van subsidiegeld elders. Overheden kunnen ook serieuze tegenprestaties van een alliantie vragen en publieke investeringen hiervan mede afhankelijk stellen. In experimenten kunnen innovatieve financieringsconstructies worden uitgetoet. Bijvoorbeeld het gemakkelijker maken van gebiedsfondsen, uitwisselen van rechten, lokale belastinginstrumenten en *tax increment financing*.

### Perspectieven voor andere domeinen?

Het experimenteren met alliantievorming en financiering smaakt naar meer, zo blijkt. Inmiddels wordt concreet gewerkt aan alliantiegesprekken voor de stationsgebieden van Alphen aan den Rijn, Dordrecht en Schiedam en volgen er nog twee in 2015. Ook verkennen we in hoeverre alliantiekunde perspectieven biedt voor beheer en ontwikkeling van Natura 2000-gebieden, hetgeen vraagt om directe samenwerking tussen overheden, agrariërs, water- en energiebedrijven, belangengroepen,

recreatieondernemers, particulieren en meer. Inmiddels leeft ook de vraag in hoeverre de alliantieaanpak kansen biedt voor de transitie in het sociale domein, om bijvoorbeeld een betere samenwerking te organiseren tussen verschillende zorgaanbieders binnen een wijk. Dergelijke experimenten zouden tot bijzondere 'cross-overs' kunnen leiden tussen stedelijke en groene gebieden, en tussen het ruimtelijke en sociale domein. ■

### Literatuur

- 1 Alliantiegesprekken – samenwerken aan stationsgebieden, Zuidvleugel Stedenbaan, Het Noordzuiden, Den Haag, januari 2014.
- 2 Alliantiegesprekken – de resultaten in de praktijk, Zuidvleugel Stedenbaan, Het Noordzuiden, Den Haag, juli 2014.
- 3 Eindrapportage URD Delta Oost: nieuw sturingsperspectief op water en mobiliteit in het licht van duurzame gebiedsontwikkeling, Radboud Universiteit Nijmegen, Het Noordzuiden, NC Advies en Wageningen Universiteit, NWO, Den Haag, juli 2014.
- 4 Kaats, E en Opheij, W., Leren samenwerken tussen organisaties; allianties, netwerken, ketens en partnerships, Kluwer, Deventer, 2012.
- 5 Krabben, E. van der; Martens, K. en Opdam, E., 'Zelforganisatie in stad en uiterwaard', in: Rooilijn, themanummer URD, nummer 4, 2014, pp. 238-245.
- 6 Krabben, E. van der; Lenferink, S.; Martens, K.; Portier, J. en Stoep, H. van der, Onderzoek innovaties bij integrale gebiedsontwikkeling en knooppuntontwikkeling, Radboud Universiteit Nijmegen, Nijmegen, maart 2013.
- 7 Uum, E. van, 'Meer uit de knoop halen, Slimme strategieën voor allianties op knooppunten', in: S+RO, Thema TOD, nummer 3, juni 2013, pp. 12-21.

Edwin van Uum (1967) is procesmanager van het onderzoeksprogramma URD Delta Oost en de Community GO-Spoor (Gebiedsontwikkeling rond Spoor) en organiseert en begeleidt de Alliantiegesprekken voor Stedenbaan. Hij is directeur van Het Noordzuiden.