



Tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed
Een ontwikkelmethode voor gebiedstransformatie

De figuren op de voorkant tonen van boven naar beneden de volgende herontwikkelingen:

Hotel New York op de Kop van Zuid in Rotterdam

Westergasfabriek in Amsterdam

Villa Augustus in Dordrecht, Sugar City in Amsterdam

Colofon

Titel:	Tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed. Een ontwikkelmethode voor gebiedstransformatie.
Auteur:	drs. Petra Meijboom
Opleiding:	Amsterdam School of Real Estate Master of Real Estate Jaargang 2008-2010
Eerste begeleider ASRE:	prof. Dr. E.F. Nozeman
Tweede begeleider ASRE:	dr. Ir. G. J. Peek
Begeleider RVOB:	drs. L.A.C. Kramer

Voorwoord

In september 2008 begon ik aan de opleiding Master of Real Estate (MRE) aan de Amsterdam School of Real Estate. Het werd toen duidelijk dat de kredietcrises gevolgen had voor de vastgoedmarkt. De kranten stonden er bol van – en nog steeds – en bijna iedere docent gaf gedurende de opleiding zijn of haar visie op het fenomeen.

Via mijn werk bij het Rijksvastgoed- en Ontwikkelingsbedrijf (RVOB) ben ik al enige tijd betrokken bij het tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed vooruitlopend op de gebiedstransformatie. Toen mijn collega Renate mij adviseerde vooral een scriptieonderwerp te kiezen dat ik leuk vind en op het spoor zette van tijdelijk beheer, koos ik hier voor. Ondanks de verbeteringen die het RVOB de afgelopen jaren in het tijdelijk beheer had doorgevoerd, had ik het gevoel dat nog een professionaliseringsslag mogelijk was.

Het aardige is dat gaandeweg bleek dat tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed een nieuw stedelijk ontwikkelingsmodel kan vormen in reactie op de crises op de vastgoedmarkt. Met een minimale inzet van middelen, kan het een vliegwiel vormen voor het transformeren van een gebied.

Al snel bleek dat het onderwerp relatief nieuw is. Er is weinig theoretische literatuur beschikbaar. De literatuur die wel beschikbaar is, gaat vooral in op aanpalende onderwerpen: gebiedstransformatie, de herontwikkeling van gebouwen en, in mindere mate, tijdelijk gebruik van gebouwen. Ook bleek het lastig voldoende geschikte Nederlandse casussen te vinden. Niettemin heb ik met veel enthousiasme aan mijn onderzoek gewerkt. Naar mijn idee heeft het onderzoek geresulteerd in bevindingen die juist in deze periode interessant zijn voor publieke en private gebiedsontwikkelaars en de wetenschap.

Deze scriptie is tot stand gekomen dankzij Ed Nozeman en Edo Arnoldussen. Beiden gaven advies, stelden terechte vragen en hebben mijn teksten tot in detail gelezen en voorzien van opmerkingen. Bij deze wil ik hen daarvoor hartelijk danken. Ook wil ik Leo, die mij heeft begeleid vanuit het RVOB, Renate, Gerard S, Gerard M en Nico bedanken.

De wekelijkse colleges en ontmoetingen met medestudenten vond ik erg inspirerend. Ik mis deze nu al. Het studeren voor alle tentamens en het schrijven van deze scriptie waren soms lastig te combineren met mijn gezin en werk. Weekenden, feestdagen en vakanties schoten er vaak bij in. Zonder de hulp van mijn moeder, vader, Marina en Esther, was het me dan ook niet gelukt de opleiding succesvol af te ronden. Bij deze dan ook: bedankt voor het opvangen van Coen en Daan, het steunen van mij en het zorgen voor de gezellige momenten tussen alle drukte door! En voor Coen en Daan: ik heb weer meer tijd voor jullie!

Petra Meijboom

Den Haag, 23 januari 2011

Samenvatting

Het Rijksvastgoed- en Ontwikkelingsbedrijf (RVOB) heeft verschillende grootschalige voormalige militaire terreinen in haar portefeuille. Omdat de verkoop en planontwikkeling jaren in beslag neemt, is relatief langdurig tijdelijk beheer van deze terreinen noodzakelijk om te voorkomen dat terreinen en leegstaand vastgoed verpauperen. Zo'n vijf jaar geleden besloot Domeinen (de voorloper van het RVOB) het tijdelijk beheer te professionaliseren door te gaan sturen op een budgetneutrale exploitatie.

De afgelopen jaren heeft het RVOB al doende veel geleerd van het uitvoeren van tijdelijk beheer van grootschalige terreinen, maar het vermoeden bestaat dat nog een professionaliseringslag is te maken en zelfs meerwaarde is te realiseren voor de latere herontwikkeling.

Het tijdelijk benutten van bestaand vastgoed voor de herontwikkeling past ook binnen het kabinetsbeleid dat is gericht op het grotendeels concentreren van verstedelijking binnen bestaand stedelijk gebied. En het sluit aan bij het streven naar duurzaamheid.

Daar komt bij dat de huidige situatie op de vastgoedmarkt aanleiding is voor een reflectie op bestaande stedelijke ontwikkelingsmodellen en het zoeken naar alternatieven. Een actuele term in dit verband is organisch ontwikkelen. Het strategisch inzetten van bestaand vastgoed voor de herontwikkeling is een vorm van organisch ontwikkelen dat zo'n alternatief kan vormen.

De centrale vraag van dit onderzoek luidt:

Op welke wijze kan tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed resulteren in waardecreatie voor een gebiedstransformatie?

In het onderzoek is gekozen voor de term tijdelijk gebruik, omdat het strategisch inzetten van bestaand vastgoed voor de transformatie, vraagt om een actievere term.

Waardecreatie

Uit een vergelijking van een analyse van de theorie met onderzoek naar de praktijk, blijkt tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed indirect (maatschappelijke en financiële) waarde te realiseren voor de transformatie. Maar dit is moeilijk aantoonbaar. Het lijkt een geschikte methode voor publieke en private partijen, ongeacht of ze vastgoedeigenaar zijn, om met een minimale inzet van middelen een gebiedstransformatie op gang te brengen. Het imago van transformatiegebieden verbetert. Vastgoedwaardes nemen op termijn, naarmate de transformatie vordert, toe. De expert uit New York rapporteert dat vastgoedwaardes met wel 100% kunnen toenemen als gevolg van gebiedstransformatie. Het is evenwel onduidelijk of dit samenhangt met tijdelijk gebruik dan wel met de toekomstige bestemming.

Op korte termijn kost tijdelijk gebruik echter meer dan dat het direct financieel rendement oplevert. Wel betekent het in gebruik zijn van bestaand vastgoed, het voorkomen van waardeverlies. Dit vertegenwoordigt een zekere waarde. Later, in de zogenaamde groeifase van het Driefasenmodel, genereert tijdelijk gebruik een positieve cash flow.

Private deskundigen, met name die uit New York en Londen, geven er de voorkeur aan het tijdelijk gebruik zodanig vorm te geven dat dit direct een positieve cash flow oplevert. Dit impliceert volgens hen bijvoorbeeld het kiezen van tijdelijke functies waarvoor een markt bestaat. Beide, dus publieke en private experts hechten aan de meerwaarde van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed voor de herontwikkeling op de lange termijn.

Driefasenmodel

In theorie vormt het Driefasenmodel van Twijnstra en Gudde een beschrijving van de wijze waarop tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed kan resulteren in waardecreatie. Het model onderscheidt achtereenvolgens de testfase, groeifase en ontwikkelfase. In de praktijk blijkt het model (vooralsnog) onvoldoende toegepast bij gebiedstransformatie. Een overgrote meerderheid van de geïnterviewde experts bevestigen de werking van het model in de praktijk. Maar te weinig casussen doorlopen alle fasen van het model.

Het verschil tussen de uitkomsten van het casuonderzoek en het bevragen van de experts kan verschillende verklaringen hebben. Ten eerste hebben de bestudeerde casussen betrekking op transformatiegebieden. Mogelijk is in Nederland nog te weinig ervaring met tijdelijk gebruik van deze gebieden om het model goed te kunnen beoordelen. Alleen Chemelot Campus, Strijp-S en Enka laten positieve ervaringen zien met tijdelijk gebruik als transformatiemethode. De ervaringen bij Enka zijn beperkt in de tijd. Internationale experts rapporteren dus over ervaringen die in ons land minder voorhanden is. Nationale deskundigen hebben ook naar hun ervaringen met kleine projecten – bijvoorbeeld braakliggende terreinen – en gebouwen gekeken.

Ten tweede verloopt de transformatie alleen bij Strijp-S en bij Chemelot Campus volgens de drie genoemde fasen. Mogelijk wordt het succes van tijdelijk gebruik bij transformatiegebieden vergroot als *alle* fasen worden doorlopen en het model dus wel wordt toegepast.

Criteria voor succesvol tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed

In het theoretisch kader zijn criteria voor succesvol gebruik, namelijk locatie-eisen, succes- en faalfactoren, benoemd. Omdat er weinig literatuur is over tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed, zijn deze voor een groot gedeelte afgeleid van theorie over gebiedstransformatie. Naar verwachting betekent dit dat de criteria die in de praktijk relevant blijken voor de kans van slagen van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed, criteria zijn die ook het succes van gebiedstransformatie vergroten.

Daar komt bij dat het tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed zowel volgens de theorie als de praktijk een middel blijkt om de herontwikkeling op gang te brengen en daarvoor meerwaarde te creëren. Dat betekent dat tijdelijk gebruik en gebiedstransformatie moeilijk los van elkaar kunnen worden gezien.

In praktijk blijkt dat tijdelijk gebruik bij transformatiegebieden die gekarakteriseerd worden door sfeer, al dan niet door industrieel en/of cultureel erfgoed, en die goed bereikbaar zijn, een grotere kans heeft op succes. Aandachtspunt is parkeergelegenheid.

Een aanpak van tijdelijk gebruik die de volgens dit onderzoek relevante succesfactoren toepast, vergroot eveneens de kans van slagen. Met een toepassing van alle relevante succesfactoren, ziet de uitvoering er als volgt uit:

- binnen grenzen de tijd nemen om tijdelijk gebruik als vliegwiel geleidelijk de identiteit van het gebied te laten wijzigen.
- sturen op een concept dat van onderop en participatief tot stand is gekomen.
- zorgen voor verschillende vormen van flexibiliteit, diversiteit en parkmanagement op de locatie.

en waarbij:

- daadkrachtige voortrekkers de regie voeren die de medewerking van de gemeente zoeken en een projectorganisatie opzetten die in staat is om lerend te werken.

Aandachtspunten zijn: exclusiviteit (bij kleine projecten), het ontwikkelen en onderhouden van een lokaal netwerk en promotie.

Van belang is vooraf geen strak eindbeeld voor een te transformeren gebied vast te leggen, maar een concept geleidelijk tot stand te laten komen. Naast een strak eindbeeld, zijn andere belemmerende factoren regelgeving, ongewenste activiteiten als vandalisme en prostitutie en onvoldoende (betalende) gebruikers.

Om de belemmerende werking van regels, voorschriften en procedures zoveel mogelijk te beperken, kunnen voortrekkers in overleg treden met de gemeente. Mogelijk zijn er gemeenten die het belang van tijdelijk gebruik onderkennen en net zoals in Duitsland gebeurt, bij de toepassing van de regels, voorschriften en procedures, bereid zijn rekening te houden met de aard van het gebruik. Andere, dan wel aanvullende oplossingen zijn het opstellen van een flexibel bestemmingsplan dat benoemt welke functies echt niet mogen, een globaal bestemmingsplan dat tijdelijke functies vastlegt en nabestemmen. Nabestemmen wil zeggen een bestemmingsplan opstellen als de gebiedstransformatie gereed is.

Door heldere afspraken te maken met tijdelijke gebruikers en hen te betrekken bij de transformatie, kunnen ongewenste activiteiten worden beperkt. Ze zijn echter niet helemaal uit te bannen.

Het ontwikkelen en onderhouden van een lokaal netwerk kan de kans op het aantrekken van voldoende (betalende) gebruikers vergroten. Niettemin zal het aanbod van tijdelijke gebruikers in steden als Amsterdam en Berlijn groter zijn dan in de perifeer gelegen gebieden dan wel gebieden met een beperkte markt met tijdelijke functies. De gemeente Enschede laat echter zien dat het mogelijk is om op een kleine schaal en met minimale middelen vraag te creëren.

INHOUD

1. Inleiding	2
1.1. Aanleiding	3
1.2. Maatschappelijke actualiteit	3
1.3. Relevantie voor de vastgoedsector	4
1.4. Probleem-, doelstelling en doelgroep	4
1.5. Afbakening	5
1.6. Vraagstelling	5
1.7. Onderzoekopzet	6
1.8. Leeswijzer	8
2. Definitiekader	10
2.1. Inleiding	10
2.2. Transformatiegebieden	10
2.3. Succesvolle transformatie	11
2.4. Tijdelijk gebruik van transformatiegebieden	11
2.5. Verschijningsvormen van tijdelijk gebruik	12
2.6. Doelstellingen en functies van tijdelijk gebruik	13
2.7. Actoren en hun belang bij tijdelijk gebruik	16
2.8. Conclusie: definitiekader	17
3. Theoretisch kader	18
3.1. Inleiding	18
3.2. Het Driefasenmodel	18
3.3. Criteria voor succesvol tijdelijk gebruik	20
3.4. Conclusie: theoretisch kader	26
4. Methodologie praktijkonderzoek	27
4.1. Inleiding	27
4.2. Casusonderzoek	27
4.3. Interviews met experts	28
4.4. Beoordelingskader	29
4.5. Conclusie: onderzoeksmethodiek	29
5. Praktijkonderzoek	30
5.1. Inleiding	30
5.2. Casusonderzoek	30
5.3. Interviews met experts	41
5.4. Beoordeling van de resultaten	46
5.5. Conclusies praktijkonderzoek	49
6. Synthese theorie en praktijk	50
6.1. Inleiding	50
6.2. Waardecreatie	50
6.3. Het Driefasenmodel in theorie en praktijk	50
6.4. De criteria voor succesvol tijdelijk gebruik in theorie en praktijk	51
6.5. Conclusies synthese	52
7. Conclusies en aanbevelingen	53
7.1. Inleiding	53
7.2. Beantwoording centrale vraag	53
7.3. Aanbevelingen	54
7.4. Reflectie	55
8. Bronvermelding	57

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst interviews case-studie

Bijlage 2: Vragenlijst interviews experts

Bijlage 3: Vervallen vragen interviews

Bijlage 4: Kenmerken case-studies

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Het Rijksvastgoed- en Ontwikkelingsbedrijf (RVOB) bestaat sinds 1 juli 2009 en is voortgekomen uit een fusie van Domeinen en het Gemeenschappelijk Ontwikkelingsbedrijf (GOB) van het Rijk. Het Rijksvastgoed- en Ontwikkelingsbedrijf beheert, (her)ontwikkelt en verkoopt rijksgronden en gebouwen. De Directie Ontwikkeling (DO) die onderdeel uitmaakt van het RVOB, vertegenwoordigt het Rijk namens vijf ministeries – de ministeries van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, Landbouw Natuurbeheer en Visserij, Economische Zaken, Defensie en Verkeer & Waterstaat – bij complexe gebiedsontwikkelingsprojecten waarmee het Rijk doelstellingen wil realiseren. Het ontwikkelen van plannen kan een middel zijn om rijksdoelstellingen te realiseren. Daarna vindt verkoop alsnog, eventueel gefaseerd, plaats.

De verkoop van grootschalige terreinen - bijvoorbeeld kazernerterreinen - en het ontwikkelen van plannen voor gebiedsontwikkeling kunnen jaren in beslag nemen. Om te voorkomen dat terreinen en leegstaande gebouwen verpauperen en gebouwen worden gekraakt voert het RVOB tijdelijk beheer uit. Van oudsher bestond het tijdelijk beheer door Domeinen uit het in beheer geven van gebouwen bij een anti-kraakorganisatie en het zo nodig uitvoeren van technisch onderhoud. Toen het kabinet circa zes jaar geleden vier militaire complexen overtollig stelde (marinevliegveld Valkenburg, de vliegbases Twenthe en Soesterberg en kazernecomplex Ede-Oost), besloot Domeinen het tijdelijke beheer te professionaliseren door te gaan sturen op kosten en opbrengsten. Doelstelling was een minimaal budgetneutrale exploitatie.

In praktijk blijkt deze doelstelling om meerdere redenen lastig te realiseren. Vanwege politieke besluitvormingsprocessen is het op voorhand moeilijk in te schatten hoe lang de periode van tijdelijk beheer zal beslaan. Dit leidt tot onzekerheid bij potentiële huurders en onzekerheid over welke investeringen in te verhuren gebouwen renderen. Zo is het de vraag of het zinvol is te investeren in moderne efficiënte energievoorzieningen. Daarnaast blijkt het aantrekken van betrouwbare betalende huurders moeilijk. Tot slot zijn (lokale) regelgeving, bouw- en veiligheidsvoorschriften en vergunningsvereisten doorgaans niet afgestemd op het tijdelijk gebruik van bestaande gebouwen. Overleg hierover met een (bereidwillige) gemeente kost tijd; tijd waarin geen opbrengsten kunnen worden gerealiseerd.

De afgelopen jaren heeft het RVOB al doende veel geleerd over het uitvoeren van tijdelijk beheer van bestaand vastgoed. Het tijdelijk beheer van het project Nieuw Valkenburg loopt nu ruim drie jaar. De bezettingsgraad is inmiddels hoog en het RVOB slaagt er steeds beter in de kosten te beheersen. Toch bestaat het vermoeden dat nog een professionaliseringsslag is te maken met tijdelijk beheer van bestaand vastgoed en zelfs meerwaarde is te realiseren voor de latere herontwikkeling.

1.2. Maatschappelijke actualiteit

De komende jaren zal de herontwikkeling van bestaande bebouwde gebieden toenemen. De Vinex-operatie is nagenoeg gereed en in bestaande stedelijke gebieden is nog sprake van locaties die vragen om herontwikkeling. Volgens de Nota Ruimte wil het kabinet dat 40% van de nieuwe bebouwing voor woningen en arbeidsplaatsen plaats vindt binnen bestaand bebouwd gebied (2005). In 2007 heeft de toenmalige minister van VROM, minister Cramer, dit uitgangspunt op het symposium "Parels in de stad" herbevestigd. En daaraan gekoppeld: "de herontwikkeling van brownfields – ofwel het transformeren van bedrijventerreinen – hebben een hoge prioriteit. Er is zo'n 16.000 ha aan te saneren locaties binnen de stad, vaak op parels van locaties."

Conform de Nota Ruimte hebben Provinciale Staten van Zuid-Holland een Structuurvisie vastgesteld waarin is opgenomen dat de nieuwe verstedelijking grotendeels moet worden geconcentreerd binnen bestaand stedelijk gebied (2010). Zo dienen Den Haag en Rotterdam 80% van het aantal te bouwen woningen in het stedelijke gebied te realiseren.

Transformatie past ook bij het streven naar duurzaamheid. Uit onderzoek door OTB van de TU Delft blijkt dat renovatie door het hergebruik van het gebouw en materialen en met toepassing van de juiste materialen en energiebesparingsmogelijkheden vrijwel altijd duurzamer is dan nieuwbouw (www.property.nl, 2010).

In de Verenigde Staten zijn veel brownfields vervuild (Aalbers, 2000). Daar is gebiedstransformatie een middel om vervuilde grond schoon te maken.

De actuele situatie op de vastgoedmarkt verandert de maatschappelijke relevantie van gebiedstransformatie niet, maar publieke en marktpartijen hebben momenteel onvoldoende financiële middelen voor omvangrijke investeringen. Tijdelijk beheer van bestaand vastgoed kan aantrekkelijk zijn om met minimale middelen toch een start te maken met de herontwikkeling.

1.3. Relevantie voor de vastgoedsector

Tot dusverre is er binnen de Nederlandse vastgoedsector nog weinig aandacht voor de strategische waarde van bestaand vastgoed voor de uiteindelijke gebiedstransformatie. Er blijkt nauwelijks Nederlandse literatuur over dit onderwerp beschikbaar en handleidingen met betrekking tot tijdelijk beheer voor gebiedsontwikkelaars bestaan niet.

De huidige kredietcrisis is aanleiding voor reflectie op bestaande stedelijke ontwikkelingsmodellen en het zoeken naar alternatieven. De uitgave van Stedenbouw en Ruimtelijke Ordening van maart 2010 (nr. 3) over dit thema is illustratief. Daarin wordt een organische gebiedstransformatie genoemd als alternatief stedelijk ontwikkelingsmodel.

Met dit onderzoek wordt ten eerste beoogd aanknopingspunten voor het RVOB en de vastgoedsector te ontwikkelen voor het zodanig professionaliseren van tijdelijk beheer van bestaand vastgoed dat het waarde toevoegt aan de gebiedstransformatie. Ten tweede wordt kennis van een relatief nieuw onderzoeksthema ontwikkeld voor de wetenschap.

1.4. Probleem-, doelstelling en doelgroep

Probleemstelling

Het onderzoek van deze scriptie richt zich op het strategisch inzetten van tijdelijk beheer van bestaand vastgoed, zodat dit positief bijdraagt aan een succesvolle gebiedstransformatie. Strategisch inzetten kan betekenen dat een vastgoedstrategie ofwel gebiedstransformatie succesvol is. Volgens Geltner, e.a. (2007) is een vastgoedstrategie succesvol als deze zorgt voor het profiteren van de voordelen en het zo veel mogelijk vermijden van obstakels en risico's. Over hoe dat moet ontbreekt in Nederland systematische kennis

Doelstelling

Hieruit volgt de volgende doelstelling van deze scriptie: het ontwikkelen van criteria die de aanpak van tijdelijk beheer zodanig succesvol maakt, dat deze (uiteindelijk) resulteert in waardecreatie voor de gebiedstransformatie.

Doelgroep

Doelgroep van dit onderzoek zijn potentiële initiatiefnemers van het transformeren van gebieden. Dit kunnen publieke partijen als gemeente, provincie en het rijk (Rijksvastgoed- en Ontwikkelingsbedrijf) zijn of private partijen als projectontwikkelaars of beleggers die ontwikkelen ten behoeve van hun beleggingsportefeuille.

1.5. Afbakening

Het RVOB hanteert de term tijdelijk beheer voor het tijdelijk verhuren van bestaand vastgoed in afwachting van de gebiedstransformatie. Dit begrip komt niet terug in de nationale en internationale literatuur. Gebezigde termen die min of meer hetzelfde betekenen of in elkaars verlengde liggen, zijn: tijdelijk gebruik, interim gebruik, tijdelijke functies en incubators.

Dit onderzoek richt zich op het zodanig tijdelijk gebruiken van bestaand vastgoed dat waarde wordt gecreëerd voor de gebiedstransformatie. Dat vraagt om een actievere term dan "beheer". Dit onderzoek zal daarom de begrippen tijdelijk gebruik en tijdelijke functie hanteren.

Vastgoed duidt zowel op terreinen als op gebouwen c.q. onroerend goed objecten.

Tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed is met name relevant voor gebiedstransformatie, ofwel gebiedsontwikkelingsprojecten waarbij sprake is van een functiewijziging van het gebied. In deze gevallen is immers sprake van bestaand vastgoed dat overtollig is of wordt.

Uitgangspunt is verder dat tijdelijk beheer succesvol is als deze waarde creëert voor de gebiedstransformatie die tot uitdrukking komt in een grondwaardestijging.

1.6. Vraagstelling

De ervaringen van het RVOB met tijdelijk beheer van grootschalige (kazerne)terreinen die een functiewijziging ondergaan, de maatschappelijke actualiteit die vraagt om nieuwe ontwikkelingsmodellen en de relevantie van het thema tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed voor de vastgoedsector, resulteren in de volgende centrale vraag:

Op welke wijze kan tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed resulteren in waardecreatie voor een gebiedstransformatie?

Deze vraag is onder te verdelen in de volgende beschrijvende, verklarende en beoordelende deelvragen:

Beschrijving

- ❖ Wat zijn transformatiegebieden?
- ❖ Wat is een succesvolle gebiedstransformatie?
- ❖ Wat behelst het tijdelijk gebruik van transformatiegebieden?
- ❖ Welke verschijningsvormen van tijdelijk gebruik komen voor?
- ❖ Wat zijn doelstellingen en functies van het tijdelijk gebruik van transformatiegebieden?
- ❖ Welke actoren hebben welk belang bij tijdelijk gebruik?
- ❖ Wat zijn criteria voor succesvol tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed van transformatiegebieden?

Verklaring

- ❖ Vormt het Driefasenmodel van Twijnstra en Gudde (zie paragraaf 3.2) een adequate beschrijving van de wijze waarop tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed in praktijk resulteert in waardecreatie?
- ❖ Komen de theoretische criteria voor succesvol tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed van transformatiegebieden overeen met de criteria in de praktijk? Zo niet, wat zijn overeenkomsten en verschillen?

Beoordeling

- ❖ Wat betekent deze confrontatie tussen theorie en praktijk voor het zodanig succesvol tijdelijk gebruiken van bestaand vastgoed van transformatiegebieden dat dit waarde creëert voor de transformatie?

Tot slot volgen aanbevelingen voor de vastgoedsector en de wetenschap.

1.7. Onderzoeksopzet

Dit scriptieonderzoek is gebaseerd op een exploratieve onderzoeksmethode (Baarda en De Goede, 2005). Exploratief onderzoek richt zich op theorievorming en is passend voor onderzoek naar nieuwe fenomenen – hier: tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed – waarover weinig kennis bestaat. Dit type onderzoek start zonder duidelijke inzichten vooraf, zoekt naar verbanden en resulteert in voorzichtige verklaringen voor de bevindingen.

Het onderzoek bestaat uit het ontwikkelen van verwachtingen over het Driefasenmodel en over criteria voor de beoordeling van het succes of falen van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed. Doelstelling is theorievorming over tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed.

Dit leidt tot de volgende onderzoeksopzet:

1. Opstellen van een definitiekader.
2. Opstellen van een theoretisch kader.
3. Opstellen verwachtingen.
4. Verwachtingen vergelijken met de praktijk.
5. Opstellen van conclusies en aanbevelingen.

1. Definitiekader

Het definitiekader wordt gebaseerd op literatuurstudie en vooronderzoek. Doel van het literatuuronderzoek is het vergroten van kennis over het onderwerp van deze scriptie – tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed bij gebiedstransformatie – en het combineren van relevante conclusies om te komen tot een definitiekader dat het uitgangspunt vormt voor deze scriptie. Omdat weinig theoretische literatuur beschikbaar is over tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed van gebiedstransformatie wordt parallel aan de literatuurstudie vooronderzoek verricht. Doel van het vooronderzoek is een nadere verkenning van de beschikbare literatuur, het komen tot een

afbakening van het onderzoek en het selecteren van relevante onderzoekscases. Het vooronderzoek bestaat uit het houden van een beperkt aantal interviews.

2. Theoretisch kader

Op basis van literatuurstudie wordt een theoretisch kader opgesteld dat het Driefasenmodel beschrijft en criteria benoemt, die resulteren in succesvol tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed van transformatiegebieden.

3. Verwachtingen

Hieruit worden verwachtingen gedestilleerd die het onderwerp zijn van een vergelijking van theorie en praktijk.

4. Synthese

Een vergelijking van theorie (verwachtingen) en praktijk vindt plaats door het bestuderen van vijf Nederlandse casussen en het houden van interviews met nationale en internationale ervaringsdeskundigen.

Er is gekozen voor casusonderzoek omdat deze methode geschikt is voor een open benadering waarbij een complex onderwerp vanuit verschillende invalshoeken kan worden bestudeerd. Dit resulteert in inzicht in diverse criteria die van invloed zijn op het succes van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed.

Het nadeel van casusonderzoek is echter dat conclusies beperkt generaliseerbaar zijn, omdat bevindingen zijn gebaseerd op contextuele situaties. Aanvullende interviews kunnen dit (deels) ondervangen.

Om deze reden wordt het casusonderzoek gecombineerd met interviews van nationale en internationale experts uit Berlijn, Londen en New York en wordt eerst het casusonderzoek verricht waarna experts worden geraadpleegd.

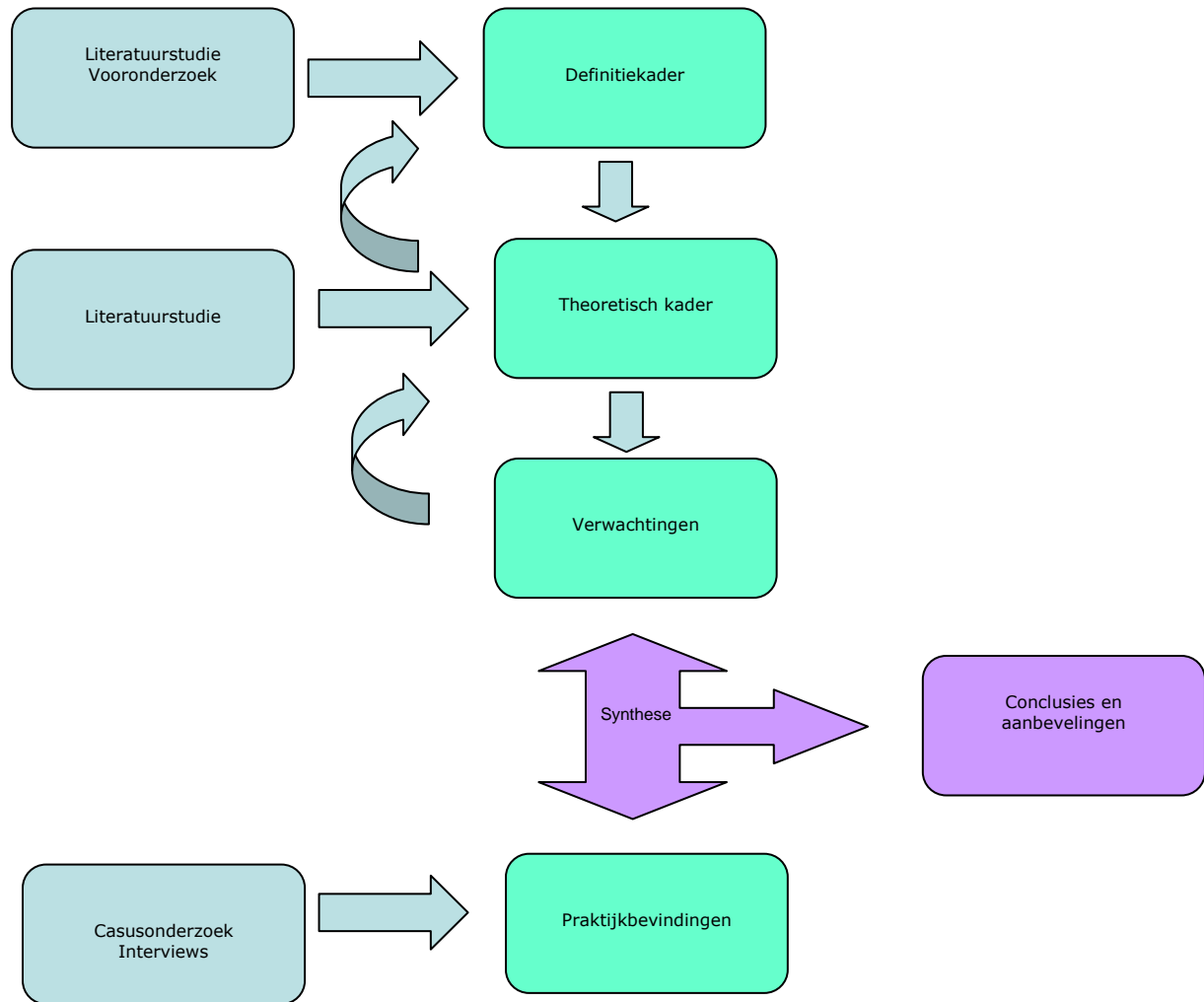
Een vergelijking van de theoretische verwachtingen met de praktijk resulteert in het aanvaarden dan wel weerleggen van de verwachtingen gebaseerd op het theoretisch kader, het zoeken naar voorzichtige verklaringen daarvoor en het formuleren van hypothesen voor vervolgonderzoek.

5. Aanbevelingen

Tot slot volgen aanbevelingen voor gebiedsontwikkelaars, waaronder het RVOB, over een zodanige aanpak van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed dat deze resulteert in waardecreatie. Daarnaast volgen aanbevelingen voor de wetenschap over vervolgonderzoek.

Het onderzoek is iteratief, dat wil zeggen dat tijdens het uitvoeren van de afzonderlijke onderzoekstappen telkens wordt teruggegrepen naar eerdere stappen.

Hieronder volgt een schematisch overzicht van de onderzoeksopzet.



Figuur 1.1: Opzet van het onderzoek

1.8. Leeswijzer

In hoofdstuk 1 van deze scriptie worden de aanleiding en vraagstelling van dit onderzoek beschreven.

In hoofdstuk 2 volgt een definitiekader dat de belangrijkste begrippen uit het onderzoek beschrijft. Het definitiekader vormt het uitgangspunt voor het onderzoek.

Hier bouwt het theoretisch kader van hoofdstuk 3 op voort. Hieruit volgen theoretische verwachtingen.

In hoofdstuk 4 wordt de methodologie geschetst van het praktijkonderzoek, dat wil zeggen de wijze waarop de theoretische verwachtingen worden vergeleken met de praktijk. Het hoofdstuk sluit af met een beoordelingskader ten behoeve van de beoordeling van de praktijkbevindingen.

In hoofdstuk 5 volgt dan een beschrijving van de resultaten van het praktijkonderzoek.

Via een synthese in hoofdstuk 6, worden de praktijkbevindingen vergeleken met het theoretisch kader. Zo nodig wordt het theoretisch kader aangepast.

Tot slot volgen in hoofdstuk 7 conclusies met een beantwoording van de onderzoeksvragen, aanbevelingen voor gebiedsontwikkelaars en de wetenschap en een reflectie op het uitgevoerde onderzoek.

2. Definitiekader

2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden begrippen beschreven die relevant zijn voor het onderzoek. Daarbij wordt antwoord gegeven op de volgende beschrijvende deelvragen:

- ❖ Wat zijn transformatiegebieden?
- ❖ Wat is een succesvolle gebiedstransformatie?
- ❖ Wat behelst het tijdelijke gebruik van transformatiegebieden?
- ❖ Welke verschijningsvormen van tijdelijk gebruik komen voor?
- ❖ Wat zijn doelstellingen en functies van tijdelijk gebruik van transformatiegebieden?
- ❖ Welke actoren hebben welk belang bij tijdelijk gebruik?

De beantwoording van deze deelvragen resulteren in een definitiekader dat het uitgangspunt vormt voor dit onderzoek. Zo borduren het theoretisch kader en het praktijkonderzoek hierop voort.

2.2. Transformatiegebieden

Verschillende auteurs hebben het begrip transformatiegebieden gedefinieerd (ministerie van VROM, 2007; Miles, 2007; Peeters en Hoogendoorn, 2005; Louw en Van der Toorn-Vrijthof, 2002). Volgens hen zijn het binnenstedelijke locaties met laagwaardige functies, zoals spoorzones, oude bedrijven-, industrie- en haventerreinen en militaire complexen die aan het einde van hun levenscyclus zijn. Bij hun realisatie in de negentiende en twintigste eeuw lagen zij aan de rand van de stad en waren goed ontsloten via het spoor of vaarweg. Door uitbreiding van de stad zijn zij als het ware in de stad "gegroeid" en passen ze niet meer bij de oorspronkelijke functie doordat de eisen aan milieu, bereikbaarheid en ruimte zijn veranderd. Vaak zijn de terreinen (gedeeltelijk) in verval, maar in potentie succesvol te ontwikkelen doordat zij naadloos aansluiten op het stedelijk weefsel, zowel qua infrastructuur als qua voorzieningen. Louw en Van der Toorn-Vrijthof (2002) achten functieverandering een wezenlijk kenmerk van transformatie.

Gebiedstransformatieprojecten zijn complexer dan projectontwikkeling op uitleglocaties doordat het bezit vaak versnipperd is, sprake is van bodemvervuiling en milieuhinder, regelgeving ingewikkeld is en tal van partijen met ieder hun eigen belang zijn betrokken (ING, 2006). Dat resulteert in lange doorlooptijden die kunnen oplopen tot zo'n 15 tot 20 jaar.

Het Oostelijk Havengebied in Amsterdam en de Kop van Zuid in Rotterdam waren één van de eerste transformatiegebieden in Nederland. Andere voorbeelden zijn: de Westergasfabriek in Amsterdam, de terreinen Stork en Holec in Hengelo, de Markzone in Breda, Strijp S van Philips in Eindhoven, Enka in Ede, Kema in Arnhem, de Kanaalzone in Apeldoorn, de Limoskazerne in Nijmegen, de Kromhoutkazerne in Utrecht en de marinewerf in Den Helder.

Dit onderzoek gaat er van uit dat transformatiegebieden locaties zijn waarbij de oorspronkelijke functie van het gebied wijzigt c.q. transformeert naar een nieuwe functie met bijbehorende identiteit. Omdat de herontwikkelingslocaties, veelal voormalige militaire terreinen, die het RVOB in portefeuille heeft niet per definitie binnenstedelijk zijn, maakt binnenstedelijkheid in dit onderzoek geen onderdeel uit van de definitie van transformatiegebieden.

2.3. Succesvolle transformatie

De literatuur is minder eenduidig over wanneer een gebiedstransformatie is geslaagd. Bij gebiedstransformatie zijn veel partijen – , overheden, ontwikkelaars, beleggers, gebruikers en vastgoedeigenaren - met elk hun eigen belangen en doelstellingen, betrokken. Zij hebben ieder hun eigen maatstaven voor succes (ING, 2006).

Doorgaans zijn gemeenten en projectontwikkelaars initiatiefnemers van gebiedstransformatie. Een gemeente hecht belang aan een maatschappelijke en economische impuls voor de stad. Daar is sprake van als het herontwikkelde stadsdeel niet alleen ruimtelijk, stedenbouwkundig en programmatisch aansluit bij de bestaande stad, maar ook levendig en divers van aard is. Jane Jacobs schreef zo'n vijftig jaar geleden in haar boek *The Death and Life of Great American Cities* (1961) al over de revitalisering van Amerikaanse binnensteden. Gemeentes halen dit nog altijd aan. Volgens Jacobs is een gebiedstransformatie succesvol als een levendig en divers gebied is ontstaan.

Een commerciële projectontwikkelaar en belegger streven naar financieel rendement en/of prestige van de transformatie, maar de tijdshorizon op basis waarvan zij een investering beoordelen verschilt. Vaak zal een ontwikkelaar een project, nog voor de oplevering doorverkopen aan een belegger. De waarde van een transformatie op het moment van verkoop is daarmee relevant voor een ontwikkelaar. Een belegger streeft naar direct rendement, ofwel huurontvangsten, en indirect rendement als gevolg van een waardestijging van het vastgoed. Een belegger heeft dus in het algemeen een langere adem.

Als de kwaliteit van de transformatie voldoet aan de wensen van de doelgroep (gebruikers), leidt dit doorgaans tot een rendabele transformatie die resulteert in een waardesprong van het vastgoed die voor ontwikkelaars en beleggers interessant is.

De doelgroep bestaat uit potentiële bewoners en bedrijven die zich in het gebied willen vestigen en/of potentiële bezoekers die er willen verblijven of recreëren. Uiteindelijk is het de beleving van een gebied – dat wil zeggen de zachte omgevingsfactoren als identiteit en culturele profilering - die (geleidelijk) tot uitdrukking komt in de economische waarde van het transformatiegebied (Sulsters, 2006).

Tot slot zullen vastgoedeigenaren een gebiedstransformatie als succesvol zien wanneer sprake is van een waardesprong.

Voorbeelden van geslaagde gebiedstransformaties die in de literatuur worden genoemd zijn Paleiskwartier den Bosch, de Kop van Zuid in Rotterdam, de Docklands in Londen en HafenCity in Hamburg.

Dit onderzoek gaat er van uit dat een succesvolle gebiedstransformatie – ook al wordt deze bijvoorbeeld vanuit perspectief van overheden en gebruikers, gekarakteriseerd door zogenaamde zachte omgevingsfactoren - tot uitdrukking komt in een waardesprong van het vastgoed.

2.4. Tijdelijk gebruik van transformatiegebieden

In Duitsland is al langer aandacht voor tijdelijk gebruik van terreinen en gebouwen. Na de val van de muur in 1989 veranderde de economie in Duitsland. Industriële bedrijven sloten hun deuren wat resulteerde in leegstaande industrieterreinen. Tegelijkertijd ontstond leegstand in woonwijken. Door het uitblijven van de vraag naar zowel woon- als werkruimten stagneerden herontwikkelingen. Overheid en marktpartijen zetten daarop "Zwischenutzung" in, dat wil zeggen het benutten van terreinen en gebouwen tussen de oude en nieuwe

– mogelijk nog onzekere - functie in (Overmeyer, 2005). Zogenaamde “space pioneers” is een vorm van Zwischenutzung waarbij tijdelijke gebruikers de gebiedstransformatie aanjagen tegen minimale kosten.

Tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed bij gebiedstransformaties is relatief nieuw in Nederland, waardoor een eenduidige terminologie en definiëring ontbreekt. Zoals in de inleiding kort is aangestipt zijn gebezigde begrippen: tijdelijk gebruik, tijdelijke functies, interim gebruik, incubators, aanjagers, pioniers en broedplaatsfuncties.

Tijdelijk gebruik, tijdelijke functies en interim gebruik betekenen hetzelfde als “Zwischennutzung”. De betekenis van incubators, aanjagers en pioniers komt overeen met die van “space pioneers”. Met broedplaatsfunctie wordt vaak bedoeld op ondernemende kunstenaars die activiteiten ontplooiën die bijdragen aan een herbestemming (Hemker en Den Uyl, 2008).

Bepalend voor de definiëring van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed bij transformatiegebieden voor dit onderzoek zijn de onderzoeksdoelstelling, de beschrijvingen van wat transformatiegebieden en succesvolle transformatiegebieden zijn en de verkenning van definities in de literatuur. Daaruit volgt de volgende definitie: *Tijdelijk gebruik is het in het kader van gebiedstransformatie tijdelijk geven van een nieuwe functie aan bestaand vastgoed.* Omdat de doorlooptijd van gebiedstransformaties doorgaans langdurig is kan tijdelijk gebruik eveneens van relatief lange duur zijn of naderhand resulteren in permanente functies.

2.5. Verschijningsvormen van tijdelijk gebruik

Blumner (2010) heeft tijdelijk gebruik bestudeerd in Duitsland en de VS, en vat de verschijningsvormen van tijdelijk gebruik als volgt samen:

- Parken en tuinen, bijvoorbeeld speeltuinen, gemeenschappelijke tuinen, zorgtuinen en stedelijke boerderijen.
- Kunst en cultuur, bijvoorbeeld het hergebruik van leegstaande winkelruimte en industriële gebouwen als studio, voor workshops en exposities.
- Sport en recreatie, bijvoorbeeld skatebanen, survivalbanen, stedelijke stranden.
- Ondernemerschap, bijvoorbeeld startende bedrijven, open lucht markten, café's, nachtclubs.
- Parkeerterreinen en opslagruimte.
- Alternatief wonen, bijvoorbeeld “trailer parken”, woonboten en “tentsteden”.

Overmeyer (2005) voegt daar gastronomie aan toe.

De oudste verschijningsvorm van tijdelijk gebruik die we in Nederland kennen, is het kraken van leegstaande gebouwen, geïntroduceerd in de jaren zestig. De productie en kwaliteit van de woningbouw bleef destijds achter, terwijl tegelijkertijd een groot aantal panden leeg stond. Krakkers ontdekten de aantrekkelijkheid van wonen in verouderde gebouwen.

In de Nederlandse literatuur worden met name creatieve bedrijvigheid en pioniers als tijdelijke of broedplaatsfunctie genoemd. Saris (2007) geeft hier – in navolging van de Dienst Ruimtelijke Ordening van de gemeente Amsterdam (2006) - een ruime invulling aan. Behalve over kunstenaars schrijft hij over de media- en entertainmentsector en de kenniseconomie die naar zijn mening in het verlengde liggen van de creatieve economie. Tijdelijke horeca, zoals Zandfoort aan de Eem, Noorderlicht aan het IJ, Hotel de Goudfazant in een fabriekshal, Tottweeduizendzeven in de Opelgarage in Amersfoort (tegenwoordig Sober) en Plan-2 in het Klokgebouw in Eindhoven, ziet hij als ontmoetingsplek voor creatieven. Daarnaast noemt hij evenementen als

“tijdelijke exposities, theaterfestivals, muziekfestivals, openluchtmarkten, skate-demonstraties en modeshows”.

Dit maakt duidelijk dat tijdelijke functies kunnen variëren in de tijd: van eendaagse evenementen en seizoensgebonden activiteiten tot aan een functie die onverwacht permanent blijkt (Overmeyer, 2005).

Hoogendoorn signaleert dat de aard van de tijdelijke functie kan verschillen naarmate de transformatie vordert (2007). Elke nieuwe fase van het transformatieproces heeft een nieuwe incubator nodig die aansluit bij de nieuwe doelgroep. Kunstenaars ontdekken “brownfields” en trekken functies aan als galleries, horeca of andere spelers als bijvoorbeeld een onderneming als Guerilla-store; een “dynamische, hippe attractieve functie die zich ergens circa zes weken vestigt om de consument naar de winkel en daarmee naar de locatie te trekken”. Ondernemingen helpen het gebied te openen. Het toevoegen van nood- of tijdelijke gebouwen zijn vaak voorbestemd om lang te blijven staan. Zo leveren de container(studenten)woningen in het Amsterdamse Westelijk Havengebied kwaliteit op die de transformatie alvast op gang brengt.

2.6. Doelstellingen en functies van tijdelijk gebruik

De uiteenlopende verschijningsvormen van tijdelijk gebruik, afhankelijk van de fase waarin de transformatie verkeert, maken duidelijk dat tijdelijk gebruik verschillende functies en doelstellingen kan hebben.

I. Voorkomen van verpaupering

Verbree signaleert dat tijdelijk ruimtegebruik zich in de Nederlandse ontwikkelingsmodellen vooral richt op “conserveren” (2008). Vermoedelijk betekent dit het voorkomen van verloedering van bestaand vastgoed.

II. Onderzoek, conceptontwikkeling en branding

Een tweede genoemde doelstelling van tijdelijk gebruik is het aanwenden van bestaande gebouwen voor activiteiten die in elkaars verlengde liggen: onderzoek naar passende toekomstige functies, conceptontwikkeling en branding (Overmeyer, 2005; Saris 2007). Miles (2007) wijst op het belang van goed marktonderzoek voor het ontwikkelen van locaties: vastgoed is complexer dan een massaproduct. Het is zeer gedifferentieerd, de locatie is van belang en de consument moet naar het product worden getrokken. Creatieve geesten die bestaand vastgoed gebruiken en reageren op activiteiten in de omgeving kunnen een goede bijdrage leveren aan marktonderzoek.

Hierbij is tijdelijk gebruik ook te zien als onderdeel van conceptontwikkeling. Volgens Vos slaat conceptontwikkeling een brug tussen het waardevolle van het heden en de toekomst (2005). In feite gaat het om ontwerponderzoek waarbij verschillende mogelijkheden worden verkend die neerslaan in uitgangspunten. Van belang is dat het concept raakt aan wat er al is en sluimert, en datgene wakker schudt.

Een voorbeeld van tijdelijk gebruik dat heeft geresulteerd in een succesvol concept is het tijdelijke opleidingscentrum van Shell ten behoeve van een vijfjarig opleidingsprogramma voor het management. Omdat het huren van een locatie duur zou zijn zonder dat Shell zeggenschap zou krijgen, heeft het bedrijf een hotel laten ontwikkelen dat doordeweeks een opleidingscentrum was en in het weekend een Holiday Inn. Zelfs het uiterlijk werd telkens aangepast. Het programma is inmiddels beëindigd en Hilton heeft het hotel gekocht. Het concept bleek een succes en daarmee een goede business case vanwege de hoge gebruikswaarde.

Wanneer tijdelijke gebruikers het gebieds- en vastgoedconcept ook uitdragen, is sprake van branding. Branding is de promotie van het vastgoedproduct dan wel de kernwaarden van het gebied c.q. het vastgoed bij de eindgebruiker (Van Elst, 2008).

III Ontwikkelen draagvlak

Een doelstelling die in het verlengde ligt van de vorige, is het verwerven van draagvlak voor de gebiedstransformatie bij bewoners en bedrijven (in de omgeving) en hun bezoekers. Met name voormalige militaire complexen zijn jarenlang afgesloten geweest voor de buitenwereld. Het RVOB stelt de terreinen dan niet alleen open voor tijdelijk gebruik om bekendheid aan het terrein te geven, maar ook om maatschappelijke betrokkenheid te creëren. Deze doelstelling van tijdelijk gebruik wordt niet beschreven in de literatuur. Daarin wordt wel het belang van participatie als succesfactor voor de transformatie aangehaald (zie hoofdstuk 3).

IV. Vliegwielen als ontwikkelstrategie

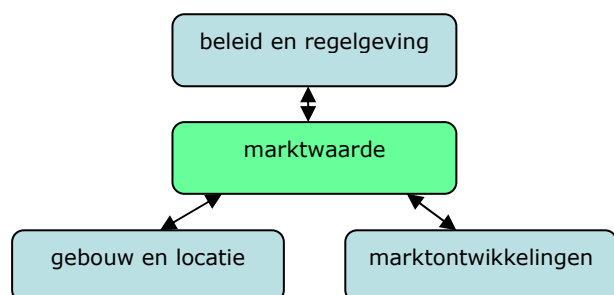
Een derde doelstelling van tijdelijk gebruik is gebieden daadwerkelijk aanzetten tot ruimtelijke verandering. Tijdelijke activiteiten kunnen relatief snel en eenvoudig een vliegwielen vormen voor de rest van de transformatielocatie door de bestaande kracht van een gebied te versterken of om te vormen (Peeters en Hoogendoorn, 2005; Wellink, 2008; Peeters, 2008; Meier, 2009). Dat kan doordat het hergebruik van bestaand vastgoed, bijvoorbeeld van industrieel erfgoed, onderscheidend en goed is voor het imago van een verouderd terrein. Zo kan de transformatie van een gebouw de omgeving geleidelijk aan een ander imago bezorgen (Harms, 2007). Dat kan ook door het toevoegen van tijdelijke functies, die eventueel later permanent blijken.

Feitelijk is tijdelijk gebruik in dit geval een (geleidelijke)ontwikkelingsmethode.

V. Waardecreatie

De laatste doelstelling van tijdelijk gebruik die wordt aangehaald in de literatuur is (geleidelijke) waardegroei. Met het creëren van een nieuwe identiteit neemt de waarde van het transformatiegebied en het bestaande vastgoed toe. Huizenprijzen in de gehele omgeving kunnen stijgen (Saris, 2007; Peeters en Hoogendoorn, 2005).

Keulen bevestigt de mogelijkheid waarde te creëren door het geleidelijk afstoten van vastgoed met zijn theorie over waardeoptimalisatie door herontwikkeling van corporatievastgoed (2002). Volgens zijn theorie wordt de waarde van vastgoed integraal bepaald door het vastgoed zelf (gebouw en locatie), marktontwikkelingen en beleid en regelgeving.



Figuur 2.1: Invloedsfactoren voor de vrije marktwaarde. Bron: Keulen, F, 2002, p. 29

Het afstoten van vastgoed bestaat uit drie stappen:

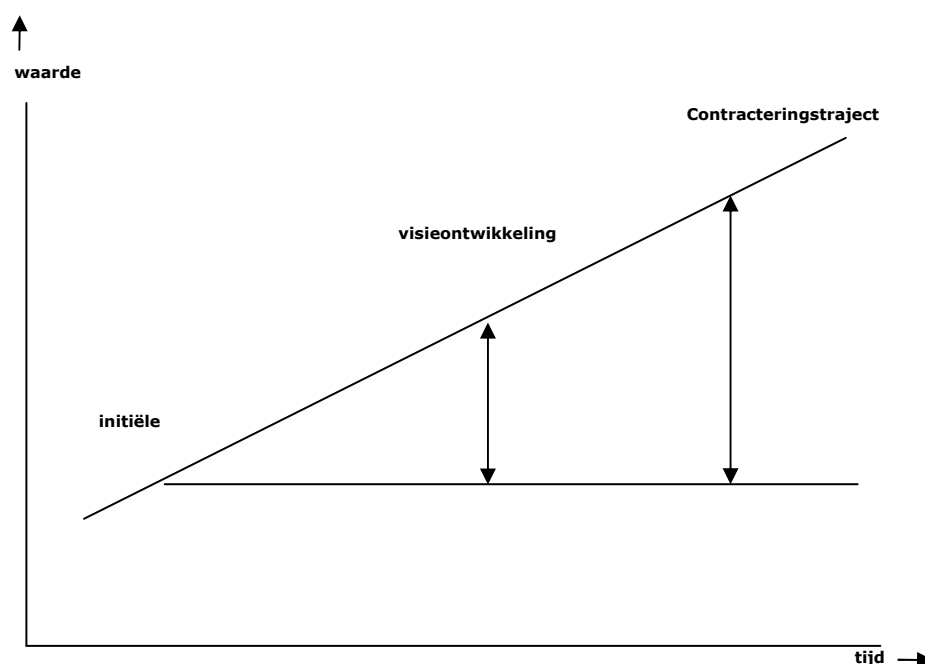
1. initiële taxatie.
2. visieontwikkeling.
3. contracteringstraject.

Een initiële taxatie gaat doorgaans uit van de actuele verkoopwaarde en houdt nauwelijks rekening met de potentiële herontwikkelingsmogelijkheden en bijbehorende risico's.

Visieontwikkeling inventariseert en integreert de kwaliteit en flexibiliteit van het gebouw en de locatie, de marktomstandigheden en beleid en regelgeving. Dit resulteert in een visie op de herontwikkelingsmogelijkheden en een globaal concept dat is getoetst aan het lokale beleid en de marktvraag. Daarmee ontstaat dus ook inzicht in een optimale (hogere) waardering van het vastgoed.

Daarna kan een contracteringsproces worden gevolgd waarbij de bestemming daadwerkelijk wordt gewijzigd, en/of een publiek- private samenwerking wordt opgezet en/of een ontwikkelaar wordt geselecteerd. De verkopende partij kan daarbij besluiten (deels) te participeren en te profiteren van de meeropbrengsten.

Na elke stap is sprake van een hogere vastgoedwaarde. Het doorlopen van een stap kost evenwel tijd en geld. Het is aan de vastgoedeigenaar beide, een hogere vastgoedwaarde enerzijds en tijd en geld anderzijds, tegen elkaar af te wegen.



Figuur 2.2: Waardeontwikkeling als gevolg van visieontwikkeling en contractering. Bron: Keulen, F, 2002, p. 30

Praktijkonderzoek door de TU Eindhoven in samenwerking met Buck Consultants van vijftien Nederlandse herontwikkelingen komt tot dezelfde conclusie als Keulen (Appel-Meulenbroek e.a., 2007). Verkopende eindgebruikers die langer betrokken blijven bij de visieontwikkeling en de samenwerking aangaan ontvangen een hogere prijs voor het overtollige terrein en vastgoed.

Uit het voorgaande is naar voren gekomen dat in de literatuur vier doelstellingen van tijdelijk gebruik worden beschreven en één doelstelling is af te leiden van ervaringen van het RVOB met tijdelijk gebruik. De eerst genoemde doelstelling - voorkomen van verpaupering - voorkomt waardeverlies. De drie daarna genoemde doelstellingen - onderzoek, conceptontwikkeling, branding, het ontwikkelen van draagvlak en vliegwiel - creëren (indirect) waarde en dragen dus bij aan het realiseren van de vijfde en tegelijkertijd de hoofddoelstelling van dit onderzoek: waardecreatie. De eerste vier doelstellingen kunnen ook worden gezien als voorwaarden voor waardecreatie.

2.7. Actoren en hun belang bij tijdelijk gebruik

In paragraaf 2.3 is beschreven dat verschillende partijen – overheden, ontwikkelaars, beleggers, gebruikers en vastgoedeigenaren - vanuit hun eigen perspectief het succes van gebiedstransformatie beoordelen. Ook het belang dat betrokken partijen hechten aan tijdelijk gebruik is afhankelijk van de doelstellingen die zij nastreven.

Vanwege het belang van overheden bij een maatschappelijke en economische impuls door gebiedstransformatie, kan tijdelijk gebruik als vliegwiel aantrekkelijk zijn. Zo gebruikt de lokale politiek van Berlijn tijdelijke projecten als PR instrument om te wijzen op tijdelijk gebruik als banenmotor, als katalysator voor de gebiedstransformatie en als magneet voor het aantrekken van toeristen met een economische impuls tot gevolg.

Ambtelijke organisaties letten bij tijdelijk gebruik met name op de juridische kaders en de kwaliteit van de plannen (Peeters, 2008).

Vaak is bij transformatieprojecten sprake van grondvervuiling, asbest, een monumentenstatus, noodzakelijke bestemmingsplanwijziging, etc (Appel-Meulenbroek, 2007). Hierdoor hebben deze projecten ook te maken met uitvoeringsorganen van overheden die randvoorwaarden stellen aan de transformatie en het tijdelijk gebruik.

Private partijen richten zich meer op de revenuen van tijdelijk gebruik en risicobeheersing.

Cruciaal is de rol van vastgoedeigenaren. Hun belang is het voorkomen van verloedering en – conform het belang dat zij hechten aan de gebiedstransformatie - het ontwikkelen van waarde. Zijn zij geen initiatiefnemer van tijdelijk gebruik, dan is hun rol op zijn minst faciliterend. De literatuur is echter niet eenduidig over hun bereidheid tijdelijke activiteiten te faciliteren. Ondanks hun belang, stellen verschillende auteurs (Van der Voordt, 2007; Verlag, 2007 en Overmeyer, 2005) dat (sommige) dat eigenaren beducht zijn tijdelijke huurders niet meer kwijt te raken of bang zijn voor waardevermindering. Eigenaren van leegstaande gebouwen blijken eerder bereid mee te werken.

Het belang van vastgoedeigenaren kan tegengesteld zijn aan dat van projectontwikkelaars en ontwikkelende woningbouwcorporaties. Een eigenaar zal een terrein tegen een zo hoog mogelijke prijs willen verkopen, terwijl een ontwikkelaar juist wil aankopen voor een zo laag mogelijk bedrag. Dit belangenverschil kan doorwerken in de visie op het tijdelijk gebruik. Vastgoedeigenaren en/of overheden zullen eerder neigen naar een geleidelijke transformatie waarbij tijdelijk gebruik een vliegwiel vormt, dan ontwikkelaars die in het algemeen een voorkeur geven aan een snelle intensieve investering bij voorkeur gericht op een locatie van beperkte omvang (Saris, 2007).

Een laatste categorie actoren betreft adviseurs en/of makelaars die de vastgoedeigenaar en/of initiatiefnemer van tijdelijk beheer bij staan (Peters, 2008). Hun belang is zo goed mogelijk te adviseren en daarmee werk te genereren.

2.8. Conclusie: definitiekader

In de voorgaande paragrafen zijn transformatiegebieden, succesvolle gebiedstransformaties en tijdelijk gebruik als volgt gedefinieerd:

- ❖ Transformatiegebieden zijn locaties waarbij de oorspronkelijke functie van het gebied wijzigt naar een nieuwe functie met bijbehorende identiteit.
- ❖ Succesvolle gebiedstransformatie komt tot uitdrukking in een waardesprong van het vastgoed.
- ❖ Tijdelijk gebruik is het in het kader van gebiedstransformatie tijdelijk geven van een nieuwe functie aan bestaand vastgoed.

Daarnaast zijn verschijningsvormen en doelstellingen van tijdelijk gebruik en betrokken actoren en hun belangen beschreven. Tijdelijke functies kunnen variëren in de tijd en verschillen naarmate een gebiedstransformatie vordert. Nevendoelstellingen – voorkomen van verpaupering, onderzoek, conceptontwikkeling en branding, ontwikkelen van draagvlak en ontwikkelstrategie – resulteren in de hoofddoelstelling: waardecreatie.

Tot slot kunnen publieke en commerciële belangen bij tijdelijk gebruik uiteenlopen. De rol van vastgoedeigenaren is cruciaal, terwijl de literatuur niet eenduidig is over de bereidheid tijdelijke activiteiten aan te jagen.

Dit definitiekader vormt het uitgangspunt voor dit onderzoek.

3. Theoretisch kader

3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat in theorie de criteria zijn voor succesvol tijdelijk gebruik en geeft daarmee antwoord op de volgende beschrijvende deelvraag:

- ❖ Wat zijn de criteria voor succesvol tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed bij gebiedstransformatie?

Dit resulteert in theoretische verwachtingen die de basis vormen voor het praktijkonderzoek.

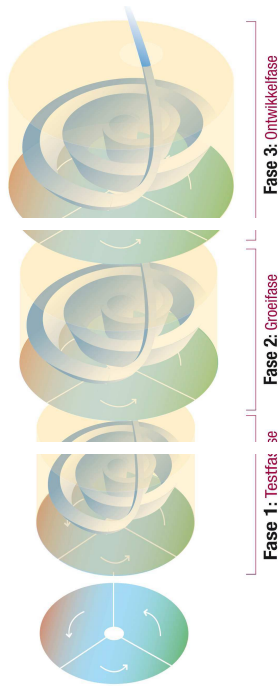
3.2. Het Driefasenmodel

In de literatuur zijn twee theoretische modellen aangetroffen die – conform het definitiekader - uitgaan van tijdelijk gebruik als geleidelijke ontwikkelmethode resulterend in waardecreatie. Het model van Twijnstra Gudde (Schönau en Van Hardeveldt, 2009, Schönau en De Bruijne, 2008) is te zien als uitwerking van het model van ING Real Estate (Peeters en Hoogendoorn, 2005). In vergelijking met het model van ING verdeelt Twijnstra Gudde het transformatieproces expliciet onder in drie fasen en besteedt aandacht aan de actoren.

Twijnstra Gudde heeft het Driefasenmodel ontwikkeld voor vastgoedeigenaren met weinig financiële middelen die toch een gebied willen of, onder maatschappelijke druk moeten, herontwikkelen. Het model gaat uit van het creëren van een zogenaamde “flow”, een toenemende dynamiek, door middel van tijdelijk gebruik. Het model onderscheidt drie ontwikkelfasen - de testfase, de groeifase en de ontwikkelingsfase - in het transformatieproces omdat:

- Per fase een specifieke doelgroep van toepassing is.
- Het karakter van tijdelijke functies evolueert.
- De omvang van kosten, opbrengsten en rendement toeneemt.
- De rol van vastgoedeigenaar en de relaties met partners verschillen.

Per fase worden bouwkundige ingrepen, bijbehorende investeringen en doelgroepen opgeschaald om uit te vinden welke herontwikkeling aanslaat.



Figuur 3.1: Driefasenmodel. Bron: Schönau, W.F, I.D. van Hardevelt, 2009

I. Testfase: realiseren van een aantrekkelijk klimaat

De testfase is cruciaal, omdat deze er voor zorgt dat met minimale middelen een transformatie wordt aangezwengeld. Deze fase gaat vooraf aan de planvorming en biedt de gelegenheid een gebouw of gebied te testen op een mogelijke toekomstige functie. Bovendien komt al een kasstroom van huurontvangsten op gang ten behoeve van de vastgoedexploitatie. Tijdelijk gebruik kan in deze fase meerdere doelen dienen:

- Tegengaan van leegstand.
- Laagdrempelige accommodatie beschikbaar stellen aan specifieke doelgroepen.
- "Traffic" genereren via evenementen en exposities.
- Een nieuwe identiteit ontwikkelen.

In deze fase is de potentiële broedplaats nog naar binnen gekeerd, omdat gebruikers de potentie van het gebouw of gebied nog moeten verkennen. De duur en uitkomst van de testfase is voor betrokken partijen onzeker. De auteurs stellen dat de rol van de vastgoedeigenaar die van een faciliterende en geduldige gastheer is. Een zogenaamde marktmeester benut zijn of haar lokale netwerk om de eerste tijdelijke gebruikers aan te trekken. De mate waarin een bezoekersstroom ontstaat kan duiden op het succes van een tijdelijke functie.

De testfase resulteert in bevindingen over onder andere de gebruiksmogelijkheden (type geïnteresseerde huurders), de publieke opinie in reactie op de herontwikkeling, investeringskansen die partijen zien en het concept dat bijdraagt aan een nieuwe identiteit. Dit kan helpen besluiten over de herontwikkeling te onderbouwen, op grond van een beter inzicht in de financiële, maar ook politieke en maatschappelijke haalbaarheid.

II. Groeifase: conceptontwikkeling en -management

Gedurende de groeifase vindt de grootste waardesprong plaats. Tijdelijke functies en gebruikers vormen geleidelijk aan een succesvol concept. Creatieve bedrijvigheid en culturele manifestaties bepalen tijdens de groeifase de identiteit van de locatie en dragen deze uit. De vastgoedeigenaar investeert in voorzieningen als brandveiligheid en vergunningen. De marktmeester zoekt actief naar huurders en partners die passen binnen

het concept.

III. Ontwikkelfase: realiseren van de haalbare gebouw- of gebiedsontwikkeling

De ontwikkelfase start als er geen belemmeringen voor de herontwikkeling meer zijn. De vastgoedeigenaar beslist welke huurders van belang zijn voor de inmiddels opgebouwde identiteit en behoudt deze. Commerciële en/of woonfuncties worden toegevoegd. Daarbij werkt de vastgoedeigenaar samen met natuurlijke partners gericht op dezelfde - lange termijn - doelen als de eigenaar, bijvoorbeeld woningcorporaties, ontwikkelende beleggers, gemeentes, maar ook een makelaar met een tijdelijk contract.

Waardecreatie

Bij gebiedsontwikkeling is een verdienmodel gebruikelijk dat bestaat uit achtereenvolgens het opstellen van een grondexploitatie, een vastgoedexploitatie en een vastgoedbeleggingsexploitatie in combinatie met een bedrijfsexploitatie. Op deze wijze wordt per fase waarde toegevoegd aan de ontwikkeling. Een geleidelijke herontwikkeling volgens het Driefasenmodel maakt een lange termijn verdienmodel mogelijk dat de verschillende exploitaties combineert. Er wordt immers zo snel mogelijk een kasstroom gegenereerd door huurontvangsten (vastgoedexploitatie). De auteurs wijzen in dit verband op Value Constellation, afkomstig van de industriële economie. Daarbij ontstaat waarde niet volgtijdelijk in een keten, maar wordt "herontdekt" door coproductie van verschillende actoren gericht op direct of indirect rendement. Vroege huurders dragen bij aan de vastgoedexploitatie die "deels parallel loopt aan de investeringen". Kasstromen worden gedempt doordat de behoefte aan kapitaal geleidelijker verloopt. Projectrisico's verminderen.

Het Driefasenmodel zou onder de huidige marktomstandigheden een aantrekkelijk alternatief ontwikkelingsmodel voor publieke en private partijen zijn. Met minimale middelen kan een gebiedstransformatie worden aangezwengeld. De vraag is of het Driefasenmodel in de praktijk houdbaar is. Wat zorgt er voor dat het tijdelijk gebruik naar de volgende fase overgaat? Zijn er uitspraken mogelijk over doorlooptijden van de fasen? Is het model ook bruikbaar voor publieke en private niet-vastgoedeigenaren die initiatiefnemer van een gebiedstransformatie willen zijn?

Dit resulteert in twee verwachtingen:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Succesvol tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed bij transformatiegebieden komt qua fasering in de praktijk overeen met het Driefasenmodel.2. Het Driefasenmodel is bruikbaar voor publieke en private partijen ongeacht of ze vastgoedeigenaar zijn. |
|--|

3.3. Criteria voor succesvol tijdelijk gebruik

Relevant is na te gaan welke criteria het tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed van transformatiegebieden succesvol maken ofwel welke criteria resulteren in waardecreatie. Met andere woorden: welke criteria zorgen er voor dat het Driefasenmodel werkt? De literatuur zegt daar weinig over (Schönau en Van Hardeveldt, 2009, Schönau en De Bruijne, 2008). Omdat tijdelijk gebruik feitelijk een ontwikkelmethode voor transformatiegebieden is, zijn wel criteria af te leiden uit de literatuur over de kans van slagen van (gebieds)transformatie. Op basis daarvan wordt in deze paragraaf een overzicht gegeven van criteria die er volgens de theorie voor zorgen dat tijdelijk gebruik resulteert in een waardesprong van het vastgoed.

De in de literatuur beschreven criteria zijn onder te verdelen in drie categorieën (Ministerie van VROM, 2009; Sijbers, 2009; Hemker & Den Uyl, 2008; Scheltens, e.a, 2008; Bakker, 2007; Hoogendoorn, 2007; Saris, 2007; Van der Voordt, 2007; Economisch Bureau ING, 2006; Sulsters, 2006; Van Rooy, 2006; Overmeyer, 2005; Vos, 2005; Hijmans, e.a, 2004:

- Locatie-eisen.
- Succesfactoren.
- Faalfactoren.

Locatie-eisen

Locatie-eisen die de kans op succes van tijdelijk gebruik bij transformatiegebieden vergroten zijn:

- Mate van binnenstedelijkheid.
- Goede bereikbaarheid.
- De combinatie van een hoog voorzieningenniveau en lage grondprijzen.
Vaak gaat het hierbij om centrumperifere gebieden.
- Al in gang gezette ontwikkelingen in de omgeving.
Een nieuwe transformatie kan hierop meeliften.
- Aanwezigheid van industrieel en/of cultureel erfgoed.
Het benutten van oude waarden geeft juist een impuls aan nieuwe functies.
- Een inspirerende sfeer.
Een hoge emotionele waarde door bijvoorbeeld een ligging aan het water of een aantrekkelijke architectuur, past bij een belevenis die bewoners, bedrijven en bezoekers in toenemende mate zoeken.
- Omvangrijke gebieden met dito vastgoed.
Deze kunnen in vergelijking met kleine gebieden en vastgoed een grotere diversiteit aan tijdelijke gebruikers herbergen, die elkaar kunnen versterken door het vormen van netwerken.

Volgens de literatuur verschillen het type tijdelijke gebruiker en de aard van de tijdelijke functie met het stadium waarin de transformatie zich bevindt. Verschillende typen tijdelijke gebruikers stellen uiteenlopende locatie-eisen. De literatuur zegt hier weinig over. Wel is bekend dat de creatieve klasse, vaak de pioniers actief in de vroege fase van transformatie, waarde hecht aan de ruwheid en onafheid van cultureel en/of industrieel erfgoed, aan een kleinschalige verkaveling en aan gefragmenteerd eigendom. Deze locatie-eisen zijn onder te brengen bij de hier bovengenoemde eisen.

Naar verwachting zijn achtereenvolgens de mate van binnenstedelijkheid, bereikbaarheid en de aanwezigheid van cultureel en/of industrieel erfgoed dan wel een inspirerende sfeer de belangrijkste locatie-eisen. Kijkend naar de afzonderlijke ontwikkelingsfasen, zullen de mate van binnenstedelijkheid, de aanwezigheid van cultureel en/of industrieel erfgoed en een inspirerende sfeer met name belangrijk zijn in de testfase. Bereikbaarheid en al in gang gezette ontwikkelingen in de omgeving zullen belangrijker zijn in de groei- en ontwikkelfase. Dit resulteert in een relevante onderzoeksvraag, omdat in de literatuur geen uitspraken zijn aangetroffen over het relatieve belang van locatie-eisen.

Het voorgaande leidt tot de volgende vragen:

- ❖ Vergroten de genoemde locatie-eisen het succes van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed van transformatiegebieden ook in de praktijk?
- ❖ Is de lijst met locatie-eisen compleet?
- ❖ Zijn de eisen zelfs randvoorwaardelijk?
- ❖ Verschilt het belang van de afzonderlijke locatie-eisen? Met belang wordt het relatieve gewicht bedoeld, dus is de ene locatie-eis belangrijker dan de andere?

Deze vragen resulteren in de volgende twee verwachtingen:

3. De locatie-eisen van transformatiegebieden die het succes van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed vergroten zijn in volgorde gebaseerd op het belang van de afzonderlijke eis:
 - Mate van binnenstedelijkheid.
 - Goede bereikbaarheid.
 - De combinatie van een hoog voorzieningenniveau en lage grondprijzen.
 - Al in gang gezette ontwikkelingen in de omgeving.
 - Aanwezigheid van industrieel en/of cultureel erfgoed.
 - Een inspirerende sfeer.
 - Omvangrijke gebieden met dito vastgoed.

4. Tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed kan niet slagen als een transformatiegebied niet tenminste aan één van de hierboven genoemde locatie-eisen voldoet.

Succesfactoren

Factoren die de kans op succes vergroten zijn:

- Tijd.
Het realiseren van waarde via tijdelijk gebruik kost in het algemeen tijd. Uit onderzoek naar tijdelijk gebruik in Berlijn blijkt dat snelle omzetresultaten en marktconforme huren alleen mogelijk zijn voor zeer kansrijke transformatiegebieden (Overmeyer, 2005).
Incubators, dat wil zeggen tijdelijke gebruikers in de vroege transformatiefase, hebben doorgaans geen financieel sterke functie. Vaak gaat het hierbij om publiekstrekking in de culturele en maatschappelijke sector. Om pioniers aan te trekken is het vaak noodzakelijk lage huren of uitsluitend servicekosten te berekenen. Dat geeft hen de ruimte te experimenteren en risico's te lopen. Incubators moeten daarom vaak worden gecompenseerd door inkomsten uit andere deelgebieden waar wel rendabele functies zijn, bijvoorbeeld nieuwbouw, of door inkomsten uit latere deelfasen (of subsidies) (Hoogendoorn, 2007).
Heeft het gebied geleidelijk aan een andere identiteit gekregen en zijn bezoekersstromen op gang gekomen, dan zijn beter renderende huurders bereid zich in het gebied te vestigen en stijgen vastgoedwaardes. Overigens verloopt de sociaal-maatschappelijke transformatie doorgaans sneller dan de fysieke herontwikkeling (Sulsters, 2006).
- Concept.
In hoofdstuk 2 is aangegeven dat conceptontwikkeling een mogelijk doel van tijdelijk gebruik is. Een concept kan ook richting geven aan het tijdelijke gebruik zelf (Overmeyer, 2005; Saris, 2007), mits hierop wordt gestuurd (Sijbers, 2009). Zo kan synergie ontstaan tussen tijdelijke gebruikers of een gezamenlijke programmering van tijdelijke exposities, theaterfestivals, muziekfestivals, openluchtmarkten, skate-demonstraties en modeshows ontstaan. Dit kan de identiteit van een gebied versterken.
- Vliegwiel.
In hoofdstuk 2 kwam tijdelijk gebruik ook naar voren als vliegwiel voor de gebiedstransformatie. Daarbij zet het tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed gebieden aan tot een ruimtelijke verandering. Zoals geconstateerd kan dit tevens een criterium vormen voor succesvol tijdelijk gebruik.
- Flexibiliteit.
Tijdelijk gebruik vraagt om diverse vormen van flexibiliteit: een flexibel concept, programmatische en fysieke flexibiliteit, flexibiliteit in voorschriften en flexibele huurcontracten (Schönau en De Bruijne, 2008; Bakker, 2007; Valle en Kompier, 2007; Economisch Bureau ING, 2006). Het flexibele concept hangt samen met het transformatieproces dat een gebied voortdurend verandert. Dat betekent het regelmatig bijstellen van de gebiedsvisie en het bijbehorende programma. Dat biedt de mogelijkheid telkens de juiste functies te kunnen onderbrengen die passen bij de fase van transformatie.
Het betekent ook dat van belang is dat bestemmingen meegroeien met de transformatie en het tijdelijke

gebruik. Dat vraagt om het niet te strak formuleren van het bestemmingsplan of erfpachtovereenkomst. Ook kan bijvoorbeeld het toestaan het productaanbod binnen winkelformules te variëren helpen om ondernemers de mogelijkheid te bieden voortdurend consumenten te blijven aantrekken.

Flexibele huurcontracten variëren in huurtermijnen en omvang van huisvesting c.q. ruimtes. Daardoor kunnen ondernemers werkruimte huren die meebeweegt met de groei en krimp van de werkzaamheden zonder grote risico's te lopen.

Pioniers tot slot, opereren bij voorkeur "spontaan" en vragen om maximale flexibiliteit. Zij zijn vaak niet bereid vergunningen aan te vragen en formele procedures te doorlopen. In Berlijn vertrekken zij naar een alternatieve locatie zodra zij worden gehouden aan wettelijke voorschriften.

- **Diversiteit.**
Een variëteit aan tijdelijke gebruikers, commerciële en niet-commerciële, grote en kleine gebruikers uit uiteenlopende sectoren, ontstaat door het afwisselen van huisvesting met lage en hoge huren, kleinere huisvesting met korte contracten, grote ruimtes met al dan niet stabiele huurcontracten (Saris, 2007; Overmeyer, 2005).
- **Parkmanagement.**
Volgens Saris wordt bij voorkeur een beheerplan opgesteld in afstemming met de gebruikers (2007). Het gaat daarbij om wie wat doet aan het onderhoud en een verbetering van de buitenruimte. Een optie is huurders zelf het huurniveau te laten beïnvloeden door zelf activiteiten op zich te laten nemen. Ondernemers kunnen op deze wijze kiezen hoe zij zich met hun tijdelijke bedrijfspand willen profileren.
- **De aanwezigheid van voortrekkers.**
Tijdelijk gebruik als ontwikkelstrategie van transformatiegebieden is niet eenvoudig en vraagt daardoor om enthousiaste en daadkrachtige voortrekkers (Scheltens, e.a., 2008). Dat kan een vastgoedeigenaar, gemeente of private partij zijn. In Berlijn spelen "key agents" in dienst van de gemeente een sleutelrol in het aantrekken van tijdelijke gebruikers, het bemiddelen tussen de vastgoedeigenaar en tijdelijke gebruikers, het zorg dragen voor vergunningen en het efficiënt omgaan met administratieve procedures om de besluitvorming te versnellen.
Het Driefasenmodel onderscheidt de rol van marktmeester als spin in het web. Deze is verantwoordelijk voor het aantrekken van huurders en de operationele exploitatie.
- **Medewerking vanuit de gemeente.**
Liggen het initiatief en de voortrekkersrol niet bij de gemeente, dan is medewerking van de gemeente noodzakelijk voor een wijziging van het bestemmingsplan. Een gemeente zal doorgaans het beste meewerken als zij een belang heeft bij de transformatie en het tijdelijk gebruik. Zonder gemeentelijke medewerking bestaat het gevaar van een langdurig proces.
- **Een participatieve ontwikkeling.**
Conceptontwikkeling en branding waarbij politici, gebruikers, omwonenden en andere belangstellenden worden betrokken resulteert doorgaans in de beste ideeën (Van Rooy, 2006). De mooiste stukjes Nederland zijn ontstaan in dialoog met mensen die weten wat zij willen. Tijdelijke gebruikers krijgen binnen een geleidelijk en gedragen proces bovendien de gelegenheid "als vissen duidelijk te maken welke kant zij opzwemmen en daarmee aan te tonen wat commercieel succesvol is" (Saris, 2007). Daar komt bij dat sociale samenhang en onderling vertrouwen ontstaan, waardoor minder juridische vangnetten nodig zijn.
- **Lerend werken.**
Gebiedsontwikkelingsprojecten lopen in het algemeen het beste wanneer deze worden uitgevoerd door tijdelijke projectorganisaties die niet worden gehinderd door een lijnorganisatie (Van Rooy, 2006). Zij zijn beter in staat lerend te werken, dat wil zeggen handelen, reflecteren op dat handelen, vooruitdenken, ervaringen delen, samenwerken, taboes op fouten doorbreken en vooral uitgaan van de praktijk. Tijdelijk gebruik als ontwikkelmethode van transformatieprojecten, een vorm van gebiedsontwikkeling, zal ook baat hebben bij een uitvoering door een projectorganisatie en lerend werken.

Vanwege de complexiteit van tijdelijk gebruik als ontwikkelmethode en waardecreator, is de succesfactor "de aanwezigheid van voortrekkers" waarschijnlijk het belangrijkste, waarna tijd, concept, vliegwiel, flexibiliteit, diversiteit, medewerking vanuit de gemeente, een participatieve ontwikkeling, parkmanagement en lerend werken volgen. Voor wat betreft de verschillende ontwikkelfasen, zijn naar verwachting tijd, concept, vliegwiel, flexibiliteit en diversiteit het belangrijkste gedurende de testfase. De andere succesfactoren zullen belangrijker zijn in de vervolgfases. Omdat in de literatuur geen bevindingen over het relatieve belang van succesfactoren zijn aangetroffen, leidt dit tot een relevante onderzoeksvraag.

De genoemde succesfactoren zijn grotendeels afgeleid van literatuur over gebiedstransformatie. Dat roept de volgende vragen op:

- ❖ Vergroten de succesfactoren het succes van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed van transformatiegebieden ook in praktijk?
- ❖ Is de lijst met succesfactoren compleet?
- ❖ Verschilt het belang van de afzonderlijke succesfactoren?

Deze vragen resulteren in de volgende verwachting:

5. De succesfactoren van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed bij gebiedstransformatie zijn in volgorde gebaseerd op het belang van de afzonderlijke factor:
- Tijd
 - Concept
 - Vliegwiel
 - Flexibiliteit
 - Diversiteit
 - Parkmanagement
 - De aanwezigheid van voortrekkers
 - Medewerking vanuit gemeente
 - Een participatieve ontwikkeling
 - Lerend werken

Faalfactoren

Factoren die een succesvol tijdelijk gebruik in de weg staan zijn:

- Strak eindbeeld.
Een sterk architectonisch of stedenbouwkundig ontwerp of eindbeeld kan een geleidelijke transformatie remmen. Tijdelijk gebruik als ontwikkelstrategie betekent dat een visie gaandeweg tot stand komt. Strategie en processturing zijn daarbij belangrijker dan een blauwdruk gebaseerd op grondopbrengsten, beeld en beleid.
- Regelgeving.
De huidige Wet op de ruimtelijke ordening (Wro), waar het bestemmingsplan onderdeel van uit maakt, is vooral gericht op rechtszekerheid en legt juist een eindbeeld vast (Hoogendoorn, 2007, ING 2006). Met de invoering van de nieuwe Wro in 2008, zijn de mogelijkheden voor een tijdelijke ontheffing van het bestemmingsplan om tijdelijke functies te faciliteren (artikel 3.22) beperkt. Formeel kunnen burgemeesters en wethouders een tijdelijke ontheffing van het bestemmingsplan verlenen voor tijdelijke functies, maar volgens een recente uitspraak van de voorzieningenrechter van de rechtbank in Groningen, moet dan sprake zijn van een tijdelijke behoefte van maximaal vijf jaar (LJN: BH7793, AWB 09/117 en 09/118)¹. Volgens onderzoek door de SEV is de periode van vijf jaar te kort voor bijvoorbeeld een rendabele

¹ De uitspraak heeft betrekking op het vestigen van een kinderdagverblijf in tijdelijke units. Volgens de genoemde voorzieningenrechter is niet aannemelijk dat in de betreffende nieuwe wijk over vijf jaar geen behoefte meer zal bestaan aan kinderopvang.

investering in flexibele wooneenheden (2010), tenzij wooneenheden kunnen worden verplaatst naar elders. Ook bouw-, milieu- en veiligheidsvoorschriften zijn onvoldoende afgestemd op tijdelijke functies doordat ze zijn bedoeld voor permanente functies.

En ook subsidieregelingen kunnen knellend uitwerken. Scheltens e.a. noemt de harde eisen die het Europees Fonds Regionale Ontwikkeling stelt aan de doelgroep en termijn van uitvoering en oplevering van de transformatie (2008). De Mediacentrale, de Caballerofabriek en de RAC-hallen moesten dermate snel worden uitgevoerd dat geen tijd resteerde om in te spelen op de marktomstandigheden, de strategie bij te stellen en het project naamsbekendheid te geven.

- Technische veroudering.
Gaandeweg een transformatie blijken vaak duurdere ingrepen nodig dan vooraf bedacht als gevolg van technische veroudering.
- Onvoldoende (betalende) tijdelijke gebruikers
Afgezien van de eerdere constatering dat met name de incubators doorgaans financieel niet sterk zijn, ervaart het RVOB dat sommige tijdelijke gebruikers aanvankelijk solvabel en betrouwbaar lijken, maar dat naderhand niet altijd zo is. Sommigen komen hun betalingsverplichtingen niet na.
- Ongewenste activiteiten.
De ervaring van het RVOB leert, dat tijdelijk gebruik bij transformatiegebieden activiteiten kan aantrekken die niet wenselijk zijn (b.v. een wietplantage, prostitutie, criminaliteit), wat kan leiden tot een verrommeling en onveiligheid.
- Versnipperd grondbezit.
De creatieve industrie heeft weliswaar een voorkeur voor gefragmenteerd eigendom; versnipperd grondbezit kan het initiatief en de regie over het tijdelijk gebruik bemoeilijken.

Faalfactoren die naar verwachting met name ten koste gaan van succesvol tijdelijk gebruik gedurende de testfase zijn een strak eindbeeld en regelgeving. Waarschijnlijk zijn technische veroudering, onvoldoende (betalende) gebruikers, ongewenste activiteiten en versnipperd grondbezit faalfactoren die met name invloed hebben op het tijdelijk gebruik in de groei- en ontwikkelfase. Het is lastig een algemene volgorde in het belang van faalfactoren aan te brengen los van de ontwikkelfasen. Omdat de literatuur zich niet uitlaat over het relatieve belang van faalfactoren, leidt dit tot een relevante onderzoeksvraag.

Ook de genoemde faalfactoren zijn vooral gebaseerd op literatuur over gebiedstransformatie. Dit leidt tot de volgende vragen:

- ❖ Gaan de faalfactoren ook in praktijk ten koste van het succes van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed van transformatiegebieden?
- ❖ Is de lijst met faalfactoren compleet?
- ❖ Verschilt het belang van de afzonderlijke faalfactoren?

Deze vragen resulteren in de volgende verwachting:

- | |
|--|
| <p>6. De faalfactoren van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed bij gebiedstransformatie zijn in volgorde gebaseerd op het belang van de afzonderlijke factor::</p> <ul style="list-style-type: none">• Strak eindbeeld• Regelgeving• Technische veroudering• Onvoldoende (betalende) gebruikers• Ongewenste activiteiten• Versnipperd grondbezit |
|--|

3.4. Conclusie: theoretisch kader

In dit hoofdstuk zijn op basis van literatuurstudie zes theoretische verwachtingen geformuleerd die het onderwerp zijn van praktijktoetsing.

4. Methodologie praktijkonderzoek

4.1. Inleiding

In hoofdstuk 3 zijn zes verwachtingen geformuleerd die in de praktijk worden geverifieerd, dat wil zeggen dat wordt onderzocht of voor de verwachtingen voldoende empirische ondersteuning bestaat. In dit hoofdstuk wordt de methodologie van het praktijkonderzoek beschreven. Het praktijkonderzoek bestaat uit twee delen:

1. Casusonderzoek.
2. Interviews met experts.

Vervolgens volgt een synthese, dat wil zeggen het vergelijken van het theoretisch kader met de praktijkbevindingen.

4.2. Casusonderzoek

Casusonderzoek levert de benodigde bevindingen op als sprake is van leerervaringen (Yin, 2003, p. 47). Voor dit onderzoek is dit het geval als een casus voldoet aan de volgende criteria:

- ervaring met het bewust inzetten van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed.
- een gebiedstransformatie is ver genoeg gevorderd om te kunnen nagaan of waardecreatie voor de gebiedstransformatie heeft plaatsgevonden of gaat plaatsvinden.

Idealiter is de waardecreatie voor de gebiedstransformatie te relateren aan het tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed. Dit is op voorhand, voordat analyse en interviews hebben plaatsgevonden, moeilijk vast te stellen. Uitgaande van het vermoeden dat casussen voldoen aan de criteria is gekozen voor: Chemelot Campus het in Sittard-Geleen, Cobercokkwartier in Arhem, Enka in Ede, Oostenburgereiland (Storkterrein) in Amsterdam en Strijp-S in Eindhoven. Deze liggen bovendien verspreid in het land en uiteenlopende partijen – projectontwikkelaars, woningcorporaties en een gemeente – zijn initiatiefnemer voor en uitvoerder van het tijdelijke gebruik.

De methode van het casusonderzoek bestaat uit een analyse van documenten en het houden van interviews met deskundigen die zijn betrokken bij het tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed. Het doel van het analyseren van documenten is het verkrijgen van een algemeen beeld van de gebiedstransformatie en voor zover mogelijk van het tijdelijk gebruik. Het doel van de interviews is het bezien in hoeverre de theoretische verwachtingen in praktijk geldig zijn.

De mondelinge interviews zijn halfgestructureerd van aard. De geïnterviewden krijgen voorafgaand aan het interview een lijst met gespreksonderwerpen die zijn afgeleid van de theoretische verwachtingen. Hierdoor kunnen de geïnterviewden zich optimaal voorbereiden en het vergroot bovendien de zekerheid dat de interviews de benodigde informatie opleveren. Ook het via open vragen doorvragen tijdens de interviews maximaliseert de hoeveelheid informatie die de interviews oplevert.

Interviews per casus

Chemelot Campus in Sittard-Geleen:

- Geert Fuchs – project director assetmanagement, DHV
- Aad Brouwer – directeur Chemelot, DSM

Coberco Kwartier in Arnhem:

- Chris Jagtman – voormalige projectdirecteur AM Wonen, eigenaar Stadslicht

Enka in Ede:

- Marien Kleinjan – projectdirecteur Enka, AM Wonen

Oostenburgereiland (Storkterrein) in Amsterdam:

- Max Schep – commerciële directeur Vastgoed, Heijmans
- Hans van Oorspronk – projectmanager, stadsdeel Centrum, gemeente Amsterdam
- Frank Bijdendijk – bestuurder, woningcorporatie Stadgenoot

Striip-S in Eindhoven:

- Thijs van Dieren – projectmanager Beheer Striip-S B.V., Credo
- Jack Hock – directeur Striip, woningcorporatie Trudo

4.3. Interviews met experts

Het doel van de interviews met nationale en internationale experts is het valideren van de theoretische verwachtingen los van de contextuele situaties van de vijf casussen. Hierdoor zijn conclusies breder generaliseerbaar.

In principe vinden de interviews mondeling plaats. De interviews met internationale deskundigen vinden evenwel deels plaats per email. Volgens Baarda (2005) is het bevragen van experts per email een geschikte methode, omdat zij gewend zijn schriftelijk te reageren en goed in staat zijn hun gedachten op te schrijven. Een bijkomend voordeel is dat zij op een tijdstip kunnen reageren dat hen uitkomt en daardoor geneigd zullen zijn eerder aan het onderzoek mee te werken.

Criteria op basis waarvan experts voor interviews worden geselecteerd, zijn:

- Ervaring met gebiedstransformatie.
- Ervaring met tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed.
- Diversiteit tussen de geïnterviewden (nationaal en internationaal, publiek en privaat).

Interviews experts

Nationale experts:

- Eveline Braam – afdelingsmanager vastgoedmanagement gemeente Den Haag; Rico Boot/Kim Schaap-Tap, senior vastgoed/conceptmanager, gemeente Den Haag
- Paul Oudeman – kantorenloods, gemeente Amsterdam
- Eric Haas – oprichter/eigenaar Green Desk
- Jeroen Jonkers - oprichter/eigenaar Irionomics
- Henk Vischer – hoofd Ruimtelijke Ontwikkeling, gemeente Enschede

Internationale experts:

- Barry Hersch – voorheen internationaal opererende projectontwikkelaar, momenteel consultant en docent aan de New York University
- John Walker – voorheen CEO National Regeneration Agency England
- Hans Schröder – senior ontwerper gemeente Enschede, voorheen afdelingshoofd openbare ruimte van Leipzig

4.4. Beoordelingskader

Om de resultaten van de praktijktoets goed te kunnen beoordelen is een beoordelingskader nodig. Op basis daarvan kunnen de resultaten van de afzonderlijke interviews worden beoordeeld en kunnen verbanden worden gelegd. Dat laatste is noodzakelijk om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de verklarende en beoordelende deelvragen van het onderzoek.

Bij kwalitatief onderzoek zijn meetcriteria in zekere zin altijd subjectief en daarmee arbitrair. Een definitiekader en een gestructureerde onderzoeksmethode waarbij helder is wanneer theoretische verwachtingen al dan niet worden bevestigd dan wel worden verworpen kan dit (deels) ondervangen. In dit onderzoek worden verwachtingen bevestigd als tenminste drie van de vijf casussen en 67% (dat wil zeggen meer dan vijf van de acht experts) van de geïnterviewde experts de verwachtingen bevestigen. Daarbij telt een interview met meerdere deskundigen van één organisatie als de visie van één expert, omdat zij dezelfde mening hebben en vanuit eenzelfde perspectief werkzaam zijn). Verwachtingen wordt deels bevestigd als ten minste drie van de vijf casussen en 67% (dat wil zeggen meer dan vijf van de acht experts) van de geïnterviewde deskundigen een deel van de verwachting bevestigt. De verwachtingen worden verworpen als ten minste drie van de vijf casussen en 67% (dat wil zeggen meer dan vijf van de acht experts) van de geïnterviewde experts de verwachtingen niet bevestigen.

4.5. Conclusie: onderzoeksmethodiek

In dit hoofdstuk is de onderzoeksmethode met betrekking tot het vergelijken van de theoretische verwachtingen met de praktijkbevindingen uiteengezet.

5. Praktijkonderzoek

5.1. Inleiding

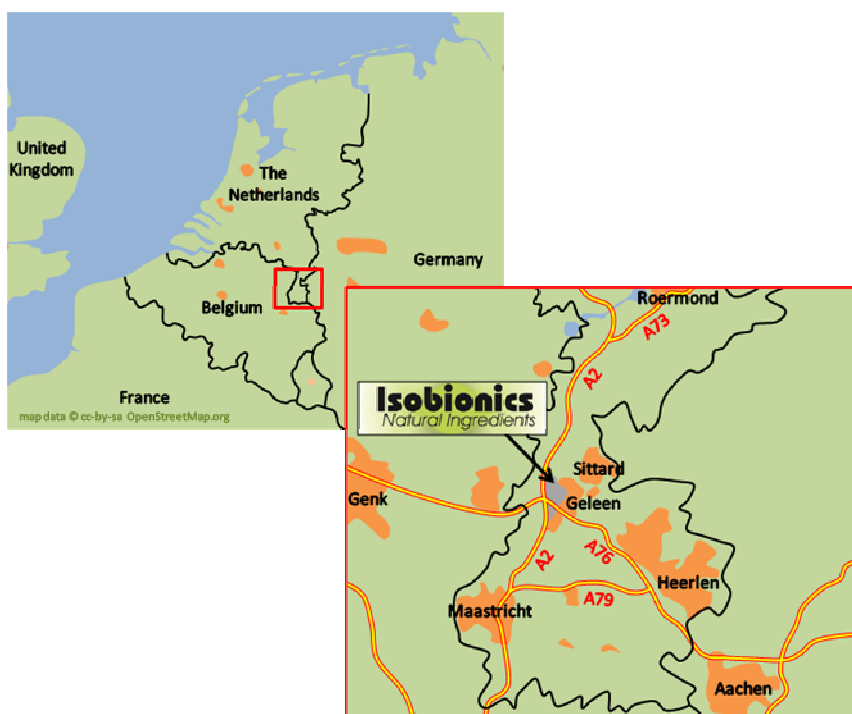
In dit hoofdstuk volgt een beschrijving van de bevindingen van het praktijkonderzoek. De bevindingen bestaan uit twee delen: de resultaten van de vijf casussen – Chemelot Campus in Sittard-Geleen, Cobercokwartier in Arhem, Enka in Ede, Oostenburgereiland (Storkterrein) in Amsterdam en Strijp-S in Eindhoven – en de resultaten van de interviews met nationale en internationale experts. Op basis van het beoordelingskader wordt geanalyseerd wat de resultaten betekenen voor het beoordelen van de theoretische verwachtingen in de praktijk.

5.2. Casusonderzoek

De beschrijving van de resultaten van het casusonderzoek zijn hieronder geordend in alfabetische volgorde.

5.2.1. Chemelot Campus in Sittard-Geleen

Chemelot Campus bevindt zich op het Chemelotterrein dat buitenstedelijk en aan de snelwegen A2 en A276 ligt. Het terrein (800 ha) is eigendom van DSM. Van oorsprong behoorde DSM tot de chemische bulkindustrie. In 2004 besloot DSM een deel van het terrein, circa 15 ha, te transformeren naar Chemelot Campus, een Research & Business Campus. De campus richt zich op het faciliteren van kennisintensieve “chemesterials”-bedrijven. Doelstellingen zijn het creëren van een toekomstbestendige omgeving voor versnelde businessgroei van gevestigde bedrijven die de Limburgse economie versterken en de werkgelegenheid behouden en het samenwerken tussen onderwijs en bedrijfsleven.



Figuur 4.1: Ligging Chemelot Campus in Sittard-Geleen

Chemelot, de zogenaamde "landlord" organisatie van DSM, faciliteert bedrijven die binnen het concept passen door vastgoed, huisvestingsdiensten en voorzieningen aan te bieden. Het tijdelijk gebruik behelst het organiseren van evenementen en open dagen – het Chemelotterrein is normaal niet publiek toegankelijk – om de nieuwe identiteit van de campus uit te dragen en het aantrekken van starters met een nieuw idee die na zo'n 10-15 jaar uitgroeien tot een commercieel bedrijf of – in 20% van de gevallen weer verdwijnen.

Waardecreatie

Chemelot beoogt geen directe waardecreatie van het vastgoed, maar de hierboven beschreven maatschappelijke waarde. Of het tijdelijk gebruik resulteert in directe waarde is onbekend.

Verwachting 1

Chemelot onderschrijft het Driefasenmodel en herkent de eigen aanpak van de transformatie in het model.

Verwachting 2

Chemelot past het model toe als een private vastgoedeigenaar.

Verwachting 3

De enige locatiefactor die van toepassing is op Chemelot Campus is de aanwezigheid van industrieel erfgoed en een inspirerende sfeer. De directeur Chemelot herkent deze als locatiefactor. De overige locatie-eisen – mate van binnenstedelijkheid, goede bereikbaarheid, de combinatie van een hoog voorzieningenniveau en lage grondprijzen, al in gang gezette ontwikkelingen in de omgeving en omvangrijke gebieden met dito vastgoed – zijn niet van invloed op het succes van tijdelijk gebruik. Vanwege het beoogde concept, zou een internationale school een aantrekkelijke locatiefactor zijn.

Verwachting 4

Beide genoemde eisen zijn bij verwachting 4 zijn niet randvoorwaardelijk voor succesvol tijdelijk gebruik.

Verwachting 5

De directeur van Chemelot herkent alle genoemde succesfactoren en heeft geen mening over de volgorde in het belang van de succesfactoren.



Figuur 4.2: Chemelot Campus in Sittard-Geleen

Verwachting 6

Drie van de zes faalfactoren zijn relevant voor de Chemelot Campus. Chemelot heeft bewust een balans gezocht tussen een niet te strak eindbeeld, maar ook niet een te breed concept. Dat laatste zou resulteren in een te weinig onderscheidende identiteit. Verder zijn technische veroudering en te weinig (betalende) gebruikers faalfactoren. Voor wat betreft Chemelot vallen de faalfactoren regelgeving (Chemelot beschikt over een koepelvergunning die goed werkt), ongewenste activiteiten (Chemelot is beveiligd) en versnipperd grondbezit (DSM is grootgrondbezitter) af.

De directeur van Chemelot heeft geen mening over de volgorde in het belang van de faalfactoren.

Conclusie

Chemelot Campus bevestigt verwachting 1 en 2 volledig en verwachting 3, 5 en 6 deels. De enige relevante locatie-eisen genoemd in verwachting 3 zijn de aanwezigheid van industrieel erfgoed en een inspirerende sfeer. Wel relevante faalfactoren genoemd in verwachting 6 zijn strak eindbeeld, technische veroudering en te weinig (betalende) gebruikers. Verwachting 4 wordt verworpen.

5.2.2. Cobercokwartier in Arnhem

Het Cobercokwartier ligt aan de Rijn en nabij de binnenstad van Arnhem. Corberco was de vroegere melkfabriek waar tal van Arnhemers hebben gewerkt. Het terrein (circa 6 ha) wordt door AM Wonen en Ballast Nedam getransformeerd van een fabrieksterrein naar een woongebied met commerciële voorzieningen. De nieuwe identiteit is te omschrijven als "rust en ruimte aan de Rijn op een steenworp afstand van de levendige binnenstad".



Figuur 4.3: Ligging Cobercokwartier in Arnhem

Het tijdelijke gebruik bestaat uit creatieve en culturele evenementen, feesten, bijeenkomsten en congressen en een bedrijfsverzamelgebouw voor creatieve bedrijven en horeca in de monumentale vul- en flessenhal. AM Wonen wilde hiermee – kunst en cultuur – aansluiten bij de identiteit van de stad Arnhem.

Het tijdelijke gebruik maakte na verwerving in 2000, een vliegende start in 2001 met de Nacht van de Architectuur. Deze trok zo'n 300 tot 400 mensen en genereerde veel publiciteit. Momenteel springt de jaarlijkse Mode Biënnale het meest in het oog. Deze werkt als anker voor de locatie. De mode-opleiding aan de Hogeschool voor de Kunsten in Arnhem is wereldberoemd en levert jaarlijks aanstormende topontwerpers af. De Biënnale trekt dan ook jaarlijks internationale beroemdheden uit de modewereld en haalt het NOS-journaal.

Ten tijde van de melkfabriek Coberco was de locatie letterlijk een witte vlek op de kaart. Het doel van het tijdelijke gebruik is het op de kaart zetten van de locatie (naast de beroemde brug en vlakbij de Bijenkorf).

Waardecreatie

Het tijdelijk gebruik is gedurende de periode 2001-2005/2006 succesvol geweest. De locatie opende zich voor het publiek en geleidelijk veranderde de identiteit van het gebied. Dat succes moet je later innen.

Door problemen is het momentum echter gemist. Een groep kunstenaars gedroeg zich te "hippie-achtig" en trokken het verkeerde publiek. AM Wonen heeft hen er uit gezet maar dat leverde veel gedoe op. De gemeente besloot bovendien een drugsopvangboot af te meren aan de kade nabij de locatie. Tegelijkertijd is de woningmarkt gestagneerd. Het gevolg is dat de afzet van woningen volledig stil ligt.

En "met tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed kan je het sneller verpesten door reputatieschade dan dat je het goed doet!"

Verwachting 1

De projectdirecteur van AM Wonen die tot voor kort verantwoordelijk was voor de transformatie van Coberco herkent het Driefasenmodel, maar stelt dat het momentum voor het project is gemist. Dat wil zeggen dat het project te lang is blijven hangen in de testfase. Daardoor is de groeifase niet ingezet en het is afwachten of en hoe de ontwikkelingsfase gaat verlopen.

Verwachting 2

AM Wonen heeft geprobeerd het model als private vastgoedeigenaar toe te passen. De projectdirecteur verwacht dat tijdelijk gebruik als ontwikkelmethode doorgaans het beste kan worden opgepakt door de vastgoedeigenaar. Deze heeft daar waarschijnlijk het meeste belang bij.



Figuur 4.4: Voormalige melkfabriek Coberco

Verwachting 3

AM Wonen herkent ook de genoemde locatie-eisen, maar stelt dat er in de praktijk zelden sprake is van een hoog voorzieningenniveau en een lage grondprijs. Wel hanteerde hij voor de tijdelijke gebruikers een laag huurtarief per m² en vindt dat van groot belang. Binnenstedelijkheid en de aanwezigheid van industrieel en/of cultureel erfgoed kunnen de kans van slagen vergroten.

Verwachting 4

Geen van de genoemde eisen zijn randvoorwaardelijk voor succesvol tijdelijk gebruik.

Verwachting 5

Bijna alle genoemde succesfactoren zijn relevant voor het succes van tijdelijk gebruik. Kijkend naar Coberco krijgt tijd evenwel niet de betekenis van geleidelijkheid, maar juist van een begrenzing in de tijd (het momentum benutten, dat wil zeggen dat de groei- en ontwikkelfase niet zijn doorlopen en de uiteindelijke herontwikkeling te lang op zich laat wachten). Het ontwikkelen en onderhouden van een netwerk in de stad, is een aanvullende succesfactor. Dit is een middel om tijdelijke gebruikers aan te trekken. Diversiteit hoeft de kans van slagen niet perse te vergroten. Kunst en cultuur werkt als concept voor tijdelijk gebruik prima. Parkmanagement is alleen relevant als de locatie gereed is.

De belangrijkste succesfactor is een passend concept. Het hier op sturen vormt de basis.

Verwachting 6

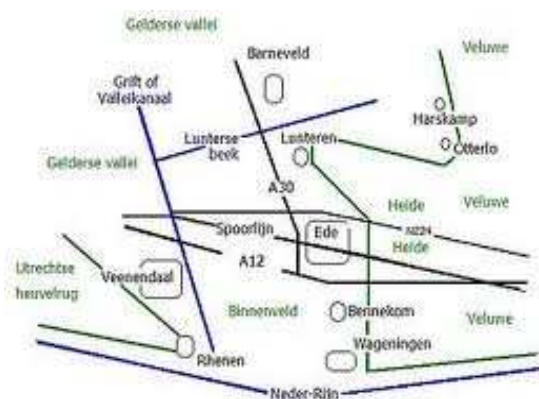
Vier van de zes faalfactoren zijn relevant voor Cobercokwartier. Dit zijn in de volgorde van hun belang: te veel tijd, ongewenste activiteiten (de drugsopvangboot) en regelgeving. Aanvullend geldt te veel tijd als faalfactor.

Conclusie

Cobercokwartier bevestigt verwachting 1 volledig en verwachting 2, 3, 5 en 6 deels. Een aanvullende succesfactor is het hanteren van een lage huurprijs per m2. Tijd krijgt voor het Cobercokwartier niet de betekenis van geleidelijkheid, maar juist van een begrenzing in de tijd (het momentum benutten). Te veel tijd geldt dan ook als aanvullende faalfactor. Verwachting 4 wordt verworpen.

5.2.3. Enka in Ede

Enka ligt langs het spoor nabij de treinstationhalte Ede-Wageningen. De kunststoffenfabriek Enka was er gevestigd. Deze was een belangrijke werkgever voor de inwoners van Ede. Het terrein (circa 42 ha) wordt gekarakteriseerd door 1,3 ha aan industriële (rijks)monumenten. AM Wonen en ASR werken aan de transformatie van het voormalige fabrieksterrein naar een woongebied met commerciële en niet-commerciële voorzieningen. Het concept van het toekomstige gebied is te omschrijven als "Erfgoed aan de Veluwe".



Figuur 4.5: Ligging Enka in Ede in de regio

Het tijdelijk gebruik bestaat uit beursvloerachtige activiteiten, bijeenkomsten, congressen en exposities. Een cateringbedrijf zoekt naar initiatiefnemers die feesten organiseren in een hal.

AM Wonen heeft het terrein in 2003 verworven, maar er is pas sinds een jaar sprake van tijdelijk gebruik. De periode daar voor was het terrein nauwelijks toegankelijk vanwege saneringsactiviteiten.

Het doel van het tijdelijk gebruik is promotie, het verwerven van draagvlak en het behouden van de grondwaarde. Mensen zien nu oude gebouwen. Voorkomen wordt dat de staat van de monumenten achteruitgaat en zij meer geld gaan kosten. Uiteindelijk kan de nieuwbouw profiteren van de aanwezigheid van monumenten. Verder faciliteert AM bewust activiteiten die mensen aantrekken, zodat veel mensen de locatie zien. Om deze reden zet de ontwikkelaar een deel van het marketingbudget in voor tijdelijk gebruik.

Waardecreatie

Er is (nog) geen waarde gecreëerd. Tijdelijk gebruik kost in de testfase geld. AM Wonen vraagt vergoedingen aan tijdelijke gebruikers, maar deze zijn niet kostendekkend.

Verwachting 1

De verantwoordelijke projectdirecteur van AM Wonen snapt de fasen van het Driefasenmodel, maar wil bij Enka de groeifase overslaan. Momenteel verkeert het tijdelijke gebruik in de testfase. Idealiter volgt daarna de overstap naar de ontwikkelingsfase.

Verwachting 2

AM Wonen voert het tijdelijke gebruik als private vastgoedeigenaar uit. Vastgoedeigenaren hoeven evenwel niet persé de exploitant te zijn.

Verwachting 3

Voor Enka is de belangrijkste locatie-eis een inspirerende sfeer. Daarna volgt de combinatie van een hoog voorzieningenniveau in combinatie met een lage grondprijs. De grondprijs van Enka is echter relatief hoog en dat werkt juist belemmerend. Op de derde plaats staat een goede bereikbaarheid. Omvangrijk vastgoed werkt juist belemmerend vanwege de beperkte markt van tijdelijke gebruikers in Ede.

Verwachting 4

Een inspirerende sfeer is de enige randvoorwaardelijke locatie-eis.

Verwachting 5

Zes van de tien succesfactoren zijn relevant voor Enka, waarbij tijd en de aanwezigheid van voortrekkers randvoorwaardelijk zijn. Tijdelijk gebruik als ontwikkelmethode vraagt om tijd en geduld. De herontwikkeling liep al zeven jaar, toen een start werd gemaakt met tijdelijk gebruik. Toch is te lang wachten geen goede boodschap naar de consument. Het is zoeken naar een balans. Andere genoemde succesfactoren zijn die allen van vergelijkbaar belang zijn: concept, flexibiliteit, en lerend werken. De gemeente werkt niet mee, maar ook niet tegen.



Figuur 4.6: Gevel van voormalige kunststoffenfabriek Enka

Verwachting 6

De helft van de genoemde faalfactoren is relevant voor Enka. De belangrijkste faalfactoren zijn: onvoldoende (betalende) gebruikers en technische veroudering. Ede is geen Amsterdam, waar de markt voor tijdelijke gebruikers groter is. Als een tijdelijke activiteit van groot belang is voor de locatie, faciliteert AM deze tegen een lage vergoeding of gratis. Technische veroudering gaat ten koste van succesvol tijdelijk beheer als een basiskwaliteit niet is geborgd. Het vastgoed hoeft niet af "te" zijn: rauwheid kan aantrekkelijk zijn in de testfase. Tot slot is een strak eindbeeld van toepassing als faalfactor.

Conclusie

Enka bevestigt de verwachtingen, met uitzondering van verwachting 1 die wordt verworpen, deels. Slechts twee locatie-eisen blijken relevant. Een aanvullende locatie-eis is ligging in het land, waarbij wordt bedoeld op het al dan niet aanwezig zijn van een markt van tijdelijke gebruikers. Deze hangt evenwel samen met de faalfactor onvoldoende (betalende) gebruikers. Een inspirerende sfeer blijkt randvoorwaardelijk voor succesvol tijdelijk gebruik. Tijd krijgt voor deze casus de betekenis van geduld en geleidelijkheid.

5.2.4. Oostenburgereiland (Storkterrein) in Amsterdam

Oostenburgereiland ligt aan het IJ (aan diep vaarwater) en nabij de Amsterdamse binnenstad. Ooit bouwde de VOC er schepen. Toen de VOC er vertrok, heeft het terrein (circa 10 ha) 20, 30 jaar braak gelegen. Vervolgens heeft Stork er zich gevestigd en heeft er onder andere scheepsmotoren en motoren voor de TGV gebouwd. In de Van Gendthallen, die nog aanwezig zijn, zijn sluisdeuren voor het Suezkanaal gemaakt.



Figuur 4.7: Ligging Oostenburgereiland in Amsterdam

IBC, inmiddels onderdeel van Heijmans, heeft het deel van het terrein dat Stork in eigendom had, gekocht van Stork. Andere grondeigenaren waren woningbouwcorporatie Stadsgenoot, de gemeente en de Staat (de laatste twee bezitten de erfpacht). Na realisatie van het INIT gebouw heeft Heijmans haar vastgoed in 2008 verkocht aan Stadsgenoot.

Er bestonden c.q. bestaan verschillende beelden over de gewenste herontwikkeling van het gebied. Stadsgenoot wil het gebied stedenbouwkundig verbinden met de binnenstad door er een vergelijkbare identiteit te ontwikkelen. Deze gaat deels ook uit van wonen. De gemeente vindt het gebied geschikt voor creatieve (kleinschalige) bedrijvigheid en in mindere mate voor wonen. Dat laatste is evenwel (nog) niet mogelijk binnen het bestemmingsplan en de geluidscontour.

Stadsgenoot heeft vanaf 2002/2003 gezocht naar mogelijkheden voor een tijdelijke exploitatie. Dat heeft onder meer geresulteerd in de vestiging van de Convention Factory en de Theaterfabriek van Van den Ende. Het Parool en de Volkskrant hebben zich (als permanente gebruiker) in het INIT-gebouw gevestigd.

Inmiddels zijn Stadsgenoot en de gemeente het eens over het hanteren van een organische ontwikkelmethode. Er komt geen Masterplan met een vooraf vastgesteld programma. Stadsgenoot ontwikkelt in overleg met de gemeente gedurende vijf jaar een visie die de markt moet faciliteren om tot bloei te komen. Het tijdelijke gebruik dient daarbij als motor om ondertussen de ontwikkeling op gang te brengen.

Waardecreatie

Volgens de gemeente zijn vastgoedwaardes onder invloed van het tijdelijk gebruik de laatste jaren gestegen. Het gebied lag er slecht bij en dat is aanzienlijk verbeterd. Inmiddels bestaat er zicht op het mogen realiseren van woningbouw in de toekomst. Dat zal opnieuw een waardeverhogend effect hebben. Stadsgenoot stelt dat tijdelijk gebruik geen directe waarde creëert, maar dat tijdelijke gebruikers die passen bij de herontwikkeling in de eindfase zorgen voor meerwaarde.

Verwachting 1

Heijmans herkent het Driefasenmodel niet. Tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed is een economische activiteit die het genereren van cash flow beoogt. Het is niet stuurbaar en niet te vangen in een model, maar afhankelijk van toeval. Stadsgenoot en de gemeente onderschrijven het model. Maar Stadsgenoot stelt dat de theorie niet toepasbaar is voor iedere situatie. Zo zou de testfase voor Oostenburgereiland zijn mislukt. De gemeente is van mening dat het Storkterrein juist in de testfase is blijven hangen, onder andere door de eigendomsoverdracht.

De gemeente ondersteunt het model als ontwikkelmethode en was in de veronderstelling dat Heijmans dat ook deed, maar deze zette in op het gelijk binnenhalen van grote beursgenoteerde bedrijven. Dat lukte niet.



Figuur 4.8: Van Gendhallen op Oostenburgereiland

Verwachting 2

Het Driefasenmodel is bruikbaar voor publieke en niet-publieke partijen ongeacht of ze vastgoedeigenaar zijn.

Verwachting 3

De meerderheid is het eens met vijf van de in de verwachting genoemde locatie-eisen - mate van binnenstedelijkheid, een goede bereikbaarheid, een combinatie van een hoog voorzieningenniveau en een lage grondprijs, de aanwezigheid van industrieel en/of cultureel erfgoed en een inspirerende sfeer - en vinden bereikbaarheid en de twee genoemde soorten sfeer het belangrijkste. De gemeente voegt daar de mate van binnenstedelijkheid aan toe. Heijmans voegt parkeergelegenheid toe. Volgens de gemeente blijkt omvangrijk vastgoed met grote eenheden eerder nadelig. Tijdelijke gebruikers moeten dan ineens veel ruimte afnemen en daarvoor betalen.

Verwachting 4

Alleen de gemeente vindt vier locatie-eisen randvoorwaardelijk: de mate van binnenstedelijkheid, een goede bereikbaarheid, de aanwezigheid van industrieel en/of cultureel erfgoed en een inspirerende sfeer.

Verwachting 5

De meerderheid van de partijen bevestigt alle genoemde succesfactoren. Alle drie de partijen zijn van mening dat het sturen op concept de belangrijkste succesfactor is. Heijmans en de gemeente vinden tijd en vliegwielen ook relatief belangrijk. Volgens Heijmans moet het tijdelijk gebruik het stempel drukken en de plek accentueren naar de toekomst. Stadgenoot voegt de intelligente regiefunctie van de ontwikkelaar toe als succesfactor.

Verwachting 6

Alle drie de partijen vinden regelgeving een faalfactor. Een bestemmingsplan is niet toegesneden op tijdelijk gebruik. Een monumentenprocedure kost snel een half jaar en dat is op bijvoorbeeld vijf jaar tijdelijk gebruik belemmerend. Twee van de drie partijen vinden daarnaast een strak eindbeeld en ongewenste activiteiten een faalfactor. Stadgenoot voegt de gemeentelijke politiek toe als faalfactor.

De beelden over het relatieve belang van de afzonderlijke faalfactoren verschillen echter. Heijmans vindt ongewenste activiteiten het belangrijkste, de gemeente een strak eindbeeld en Stadsgenoot de lokale politiek.

Conclusie

Oostenburgereiland bevestigt verwachting 2 en 3, 4, 5 en 6 deels. Verwachting 1 wordt verworpen. Het Driefasenmodel blijkt niet van toepassing op deze casus. Een genoemde aanvullende succesfactor is de intelligente regiefunctie van de ontwikkelaar. Een aanvullende faalfactor is de lokale politiek.

5.2.5. Strijp-S in Eindhoven

Strijp-S ligt aan het spoor bij de halte Eindhoven Beukenlaan en nabij de binnenstad. Philips was er gevestigd. Het terrein (circa 28 ha) wordt gekarakteriseerd door 110.000 m² (5) industriële rijksmonumenten en het NatLab met een hoge symbolische waarde. Credo, een dochteronderneming van VolkerWessels, en woningcorporatie Trudo hebben ieder een deel van de grond in bezit. Credo is een Publiek Private Samenwerking aangegaan met de gemeente: Park Strijp Beheer.



Figuur 4.9: Ligging Strijp-S in Eindhoven

De missie van Park Strijp Beheer als gebiedsontwikkelaar is de kwaliteitsambities waarmaken gebaseerd op een haalbare business case. De ontwikkelcombinatie ziet design, innovatie en technologie als nieuwe identiteit. Trudo streeft er naar dat het gebied het creatieve culturele hart van Eindhoven wordt. De gedachte is dat dit aansluit bij Eindhoven als brainport. De regio is internationaal sterk, maar een cultureel klimaat voor expats en studenten ontbreekt.

Het programma is multifunctioneel en bestaat uit hoogstedelijk wonen, kantoren, commerciële voorzieningen en cultuur.

Beide partijen zijn zich geleidelijk bewust geworden van de mogelijkheden van tijdelijk gebruik. Inmiddels loopt de transformatie een jaar of vijf en bestaat het tijdelijk gebruik uit een overdekt skatepark, urban dance, urban sports (klimhal), (culturele) horeca, kunst, design, theater, evenementen, bedrijvigheid die doorgroeit naar een permanente functie en commerciële en dienstverlenende functies als Philips en Fontys Hogescholen.

Het doel van tijdelijk gebruik is voor beide partijen hetzelfde: het stimuleren van de herontwikkeling onder andere door het openstellen van het van oudsher introverte Philipsterrein. Credo hoopt gebruikers aan te trekken die uitgroeien tot een volwaardig bedrijf en een huisvestingscarrière maken op Strijp-S. Zo is er een (strategisch belangrijke) tijdelijke gebruiker die een korting op de tijdelijke huisvesting krijgt, maar die moet terug betalen als deze zich elders permanent vestigt.

Trudo streeft een meer geleidelijke en organische ontwikkeling na, dat zich niet richt op een vooraf vastgesteld eindbeeld.



Figuur 4.10: Klokgebouw van de voormalige Philipsfabriek

Waardecreatie

Credo genereert met het tijdelijke gebruik een directe cashflow die bestaat uit huuropbrengsten gebaseerd op circa de helft van het voor Eindhoven marktconforme tarief. De ontwikkelaar ziet tijdelijk gebruik als strategisch middel dat de herontwikkeling ondersteunt. Deze is niet uit te drukken in een directe waarde.

Trudo ziet tijdelijk gebruik als een middel voor het voeren van een merkstrategie die leidt tot waardeontwikkeling en tot uitdrukking komt in een boveninflatoire grondwaardestijging. De woningcorporatie heeft daar geen bewijs voor, maar heeft dit beeld gedeeld met makelaars. Deze ondersteunen deze gedachtegang. Contacten van de projectdirecteur voor Strijp-S met ervaringsdeskundigen in New York, Zurich, Turijn en Toronto bevestigen dit beeld ook.

Verwachting 1

Beide partijen herkennen het Driefasenmodel. Credo geeft echter aan de eerste fase overgeslagen te hebben en is direct met de groeifase gestart om cash flow te genereren. Trudo zet bewust in op het aantrekken van pioniers en daarmee het doorlopen van de testfase, om te stimuleren dat een eigen identiteit ontwikkelt die nog niet aanwezig is binnen gemeente. De woningcorporatie ziet het genereren van cash flow als randvoorwaardelijk. Het overslaan van een fase zou resulteren in een niet-onderscheidend milieu.

Verwachting 2

Het Driefasenmodel is bruikbaar voor publieke en niet-publieke partijen en vastgoed- en niet-vastgoedeigenaren. Volgens Credo zullen vastgoedeigenaren echter meer gericht zijn op het maken van kosten-bastenaftelingen.

Verwachting 3

De partijen bevestigen drie locatie-eisen: een goede bereikbaarheid, de aanwezigheid van cultureel en industrieel erfgoed en een inspirerende sfeer, maar verschillen van mening over het relatieve belang van deze eisen. Credo vindt een lage huurprijs, een goede bereikbaarheid c.q. ontsluiting en de mate van binnenstedelijkheid de drie belangrijkste eisen. Daarna volgt sfeer. Trudo zoekt het achtereenvolgens meer in

een inspirerende sfeer, onafheid en rauwheid en de aanwezigheid van industrieel en/of cultureel erfgoed. Daarna volgt bereikbaarheid. Zij wijzen echter op verschillende sferen: Credo hecht aan levendigheid, Trudo aan een industriële sfeer.

De partijen wijzen omvangrijke gebieden en dito vastgoed af. Credo voegt lage huurprijzen en parkeergelegenheid toe. Trudo voegt rauwheid en onafheid toe, wat in wezen een specificatie kan zijn van een inspirerende sfeer.

Verwachting 4

Beide partijen vinden het genereren van cash flow – niet een locatie-eis maar een succesfactor – een randvoorwaarde voor succesvol tijdelijk beheer.

Verwachting 5

Alle drie de partijen herkennen alle succesfactoren die in de verwachting worden genoemd, maar het relatieve belang van de afzonderlijke succesfactoren verschilt. Volgens Trudo vormt de aanwezigheid van een subcultuur van creatieven in de stad, een randvoorwaarde. Credo vindt tijd, markt en medewerking van de gemeente van groot belang.

Verwachting 6

Credo en Trudo bevestigen alle in de verwachting genoemde faalfactoren en vinden regelgeving, ongewenste activiteiten en technische veroudering het belangrijkste. Het verkrijgen van vergunningen en het voldoen aan brand- en veiligheidsvoorschriften voor bestaand, veelal verouderd vastgoed, verloopt moeizaam. Milieuzonering beperkt de mogelijkheden voor tijdelijk gebruik. Ongewenste activiteiten hangen samen met criminaliteit. Trudo geeft aan dat bewaking veel energie vraagt en hoge kosten met zich meebrengt. Door technische veroudering zijn gebouwen soms niet te hergebruiken. In dat geval kan vervroegd slopen een oplossing zijn. Trudo voegt daar het ontbreken van een heldere visie op tijdelijk gebruik en de relatie met de herontwikkeling aan toe als faalfactor. Beide stellen dat versnipperd grondbezit lastig kan zijn, maar dat daar bij Strijp-S geen sprake van is.

Conclusie

Strijp-S bevestigt verwachting 1 en 2 volledig en 3, 5 en 6 deels. Verwachting 4 wordt verworpen. Er worden slechts drie locatie-eisen bevestigd. Het genereren van cash flow blijkt een randvoorwaarde voor succesvol tijdelijk gebruik. Een aanvullend genoemde faalfactor is het ontbreken van een visie op tijdelijk gebruik in relatie tot de herontwikkeling.

5.3. Interviews met experts

Hieronder volgen de bevindingen naar aanleiding van de interviews met vijf nationale en drie internationale deskundigen.

De groep deskundigen bestaat uit projectontwikkelaars, gemeenten, tijdelijke gebruikers en een “agentschap voor herontwikkeling”. De publieke experts beogen met tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed, ondanks de stagnerende vastgoedmarkt, een herontwikkeling op gang te brengen en/of verdere verloederding van transformatiegebieden te voorkomen. De private ontwikkelaars hechten eveneens belang aan het op gang brengen van de transformatie, maar richten zich daarnaast ook op het genereren van cash flow.

Volgens de Duitse deskundige was de slechte economische situatie van Oost-Duitsland in 1995/1996 de aanleiding voor de overheid om “Zwischenutzung” te introduceren. Veel Oost-Duitsers verhuisden naar het

westen, met een overschot aan kantoren en woningen tot gevolg. Vaak was (en is) niet duidelijk wie de vastgoedeigenaar is. Als deze niet werd gevonden, zette de gemeentelijke overheid tijdelijk gebruik in om verdere verpaupering voorkomen. Hiertoe ontvangt de voormalige Oost-Duitse overheid subsidies en toelagen van het voormalige West-Duitsland.

Waardecreatie

Een groot deel van de nationale en internationale deskundigen is van mening dat tijdelijk gebruik van vastgoed waarde creëert voor de transformatie, maar deze is vaak indirect en moeilijk aantoonbaar. Wel duidelijk is dat als gevolg van herontwikkeling vastgoedwaardes stijgen. De expert uit New stelt dat grondwaardes met wel 100% kunnen toenemen.

Volgens enkele deskundigen is de conditie van transformatiegebieden doorgaans slecht. Tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed kan een verdere waardedaling voorkomen.

Verskillende experts, waaronder de deskundigen uit New York en Duitsland, zien tijdelijk gebruik als methode om met een minimale inzet van middelen een transformatie op gang te helpen. Private deskundigen, met name die uit Londen en New York, hechten er aan het tijdelijk gebruik zodanig vorm te geven dat een positieve cash flow resulteert. Dat betekent bijvoorbeeld het aantrekken van tijdelijke functies waar een markt voor bestaat. Enkele gemeentelijke deskundigen stellen dat tijdelijk gebruik op korte termijn, zeker gedurende de testfase, meer kost dan dat het direct (financieel) oplevert.

De gemeente Enschede benut bestaand vastgoed met minimale middelen om maatschappelijke meerwaarde te creëren. Voorbeelden zijn: op een saneringslocatie een zuiveringsinstallatie combineren met een tijdelijke speeltuin, een tijdelijk park aanleggen op een woningbouwlocatie waar de afzet van woningen stopt, een voedseltuin (moestuin waarbij groente net als bij de voedselbank wordt uitgedeeld) op een na sloop braakliggend terrein.



Figuur 4.11: Enschede aan zee op een braakliggend terrein

Verwachting 1

De overgrote meerderheid van de deskundigen bevestigt het Driefasenmodel. De deskundige van de gemeente Enschede herkent het model in theorie, maar ziet de afzonderlijke fasen niet overal terug in de praktijk. Mogelijk sluit het model wel aan op de rol die de kunstenaars in Roombeek spelen. Zij hebben gezorgd voor een verandering van het imago van de wijk getroffen door de vuurwerkramp. Volgens de gemeente Amsterdam is het model een antwoord op de huidige situatie op de vastgoedmarkt en zou een toepassing er van met name de buitenwijken kunnen helpen.

Verwachting 2

Volgens bijna alle experts is het model bruikbaar voor publieke en private partijen onafhankelijk of ze vastgoedeigenaar zijn. De expert uit New York ziet evenwel weinig publieke initiatieven, omdat publieke partijen zich minder richten op cash flow en procedures lang duren. Het gevolg is leegstaand publiek vastgoed.

De gemeente Den Haag koopt strategisch panden aan in transformatiegebieden. Zo wordt op de Binckhorst 85% van het vastgoed gesloopt en blijven de pels behouden voor de transformatie. Door tijdelijk gebruik fungeren de pels als katalysator. De voor dit doel aangekochte panden zijn: Caballerofabriek (bedrijfsverzamelgebouw), Fokker terminal (evenementenlocatie), RAC Hallen (kunst en cultuur), Labs55 (bedrijfsverzamelgebouw), Norfolkterrein (evenementenlocatie) en FAST (Surfdorp). Zij bevinden zich in de groeifase.

Verwachting 3

De deskundigen accepteren vijf van de zeven locatie-eisen. Alle deskundigen zien de aanwezigheid van industrieel en/of cultureel erfgoed en een inspirerende sfeer als locatie-eis. Eén expert voegt hier aan toe dat een locatie aantrekkelijk moet zijn. Volgens enkele experts gaat het om sfeer. Deze hangt niet af van de stenen, maar van het gebruik er van.

Een hoog voorzieningenniveau en een lage grondprijs en omvangrijke gebieden en dito vastgoed vallen af als locatie-eis. De grondprijzen in Londen zijn dermate hoog, dat herontwikkeling en tijdelijk gebruik lastig zijn. Buiten Londen zijn de ervaringen beter.

Enkele deskundigen stellen dat omvangrijk vastgoed eerder een faalfactor is. Ondernemers moeten noodgedwongen grote eenheden afnemen tegen navenante prijzen. De gemeente Enschede vermoedt dat dit de oorzaak is, dat een spinnerij ingericht om creatieve ondernemers aan te trekken, na twee jaar nog niet loopt. Daar staat weer tegenover dat een andere expert stelt dat het tijdelijke gebruik in één pand als ontwikkelmethode van een transformatiegebied weinig zinvol is. Drie of vier panden zijn effectiever.

De expert uit New York voegt parkeergelegenheid toe als locatie-eis.

De deskundigen verschillen van mening over het relatieve belang van de afzonderlijke locatie-eisen. Twee deskundigen kunnen geen algemene volgorde aangeven, omdat iedere situatie met betrekking tot tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed verschilt.



Figuur 4.12: RAC hallen in Den Haag

Verwachting 4

Enkele experts noemen een enkele locatie-eis randvoorwaardelijk voor een succesvol tijdelijk gebruik. Dit is onvoldoende om een locatie-eis te aanvaarden als randvoorwaarde.

Verwachting 5

Alle succesfactoren worden onderschreven door de deskundigen. Wel geeft de Duitse expert een afwijkende betekenis aan tijd. Volgens hem moet tijdelijk gebruik eindig zijn. Grotere initiatieven mogen langer duren, maar dit moet duidelijk worden gecommuniceerd. Kleinere projecten moeten kortstondig zijn.

Vaak kost het creëren van een nieuwe identiteit tijd, maar slaat bijvoorbeeld horeca aan, dan kan het imago van een gebied snel, soms in een half jaar tijd, wijzigen.

Een gemeentelijke deskundige pleit voor korte projecten om de eigen organisatie snel succes te kunnen laten zien. Tijdelijk gebruik is ook pionieren binnen de eigen organisatie. Daarom is promotie een aanvullende succesfactor. Van belang is binnen de gemeente te communiceren, maar ook via de lokale krant en tv.

Naast promotie, noemen verschillende experts het ontwikkelen en onderhouden van een lokaal netwerk als succesfactor om tijdelijke gebruikers aan te trekken. Leipzig (en Berlijn) hebben een speciale afdeling die zich hierop toelegt.

Een tijdelijke gebruiker pleit voor het experimenteren met het verkrijgen van (een gedeelte van het) eigenaarschap. Door risicodragende participatie profiteert de tijdelijke gebruiker naderhand van de gerealiseerde waardeverstijging. Dat past ook bij de aanpak van één van de gemeentelijke experts. Deze neemt aanvankelijk het initiatief, maar zoekt via zijn lokale netwerk naar voortrekkers die verder gaan met het initiatief. Ook andere deskundigen wijzen op het belang van het ontwikkelen en onderhouden van een lokaal netwerk.

Er zijn twee experts die er op wijzen dat exclusiviteit, en niet diversiteit, een succesfactor kan zijn voor een kleinere herontwikkeling.

Tot slot voegen twee deskundigen toe dat parkmanagement relevanter wordt naarmate de transformatie vordert.

De oude ABN-AMRO-bank ontworpen door Duintjes, in de Vijzelstraat in Amsterdam, stond in een dood stuk centrum. Kleinschalige bedrijven, bakkerijtjes e.d., hebben het gebied weer tot leven gebracht.
--

Ook voor wat betreft de volgorde in het relatieve belang van de afzonderlijke succesfactoren, verschillen de deskundigen van mening. Drie van de acht experts noemen de aanwezigheid van voortrekkers als belangrijkste succesfactor. Maar dat is op basis van het beoordelingskader onvoldoende om deze factor te accepteren als belangrijkste. Eén expert stelde dat de volgorde in het belang niet relevant is: voldoe gewoon aan alle succesfactoren.



Figuur 4.13: Het voormalige ABN-AMRO kantoor aan de Vijzelstraat in Amsterdam

Verwachting 6

De experts herkennen vier van de vijf faalfactoren. Alleen technische veroudering komt te vervallen. Een aantal deskundigen geven aan dat een basiskwaliteit van gebouwen wenselijk is. Een gebouw moet aangesloten zijn op de nutsvoorzieningen en het dak moet niet lekken. Als dat het geval is, gaat een technisch verouderd gebouw meestal samen met een lage huurprijs en dit trekt juist huurders aan. Zeker in de testfase is dit belangrijk.

Alle experts zien een strak eindbeeld als faalfactor voor succesvol tijdelijk gebruik. Tijdelijk gebruik vraagt om creativiteit en een open houding. Waarom mag een gymzaal niet voor wat anders worden gebruikt dan voor sport? Het vasthouden aan een eindbeeld ("traditioneel ontwikkelen") levert uiteindelijk een herontwikkeling op waarvan de kans bestaat dat die niet meer past bij de vraag van de markt.

De experts zijn het ook eens over welke regelgeving en welk aspect van de regelgeving belemmerend werkt, namelijk het bestemmingsplan en procedures die samenhangen met het verkrijgen van vergunningen. Een bestemmingsplan gaat uit van een eindbeeld. Zeker in de testfase werkt dat niet. Een expert stelt voor een flexibel bestemmingsplan te introduceren voor tijdelijk gebruik. Daarin kan de gemeente vastleggen wat echt niet wordt toegelaten. Verder zijn veiligheidsvoorschriften gebaseerd op nieuwbouw. Industrieel en/of cultureel erfgoed en ander verouderd vastgoed kan niet aan deze normen voldoen. Procedures duren doorgaans relatief lang, terwijl tijdelijk gebruik tijdelijk van aard is. Een monumentenprocedure kost snel een half jaar. Dat staat in geen verhouding tot tijdelijk gebruik dat zo'n drie tot vijf jaar duurt.

De Duitse expert, momenteel werkzaam in Nederland, kan beide landen goed vergelijken. Hij constateert dat de hoeveelheid en de aard van de regelgeving in Nederland niet zoveel verschilt, maar dat de handhaving verschilt. Handhavers in Duitsland kijken naar het doel van de regels en maken bij de handhaving onderscheid tussen nieuwbouw en tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed. Voorschriften worden soepeler toegepast in het geval van tijdelijk gebruik.

De faalfactor onvoldoende (betalende) gebruikers verschilt per regio en stad. Zo is de vijver van tijdelijke gebruikers in steden als Amsterdam en Berlijn groter dan in de meer perifere gelegen gebieden in Nederland. Toch slaagt de gemeente Enschede er in met minimale middelen (kleinschalige) initiatieven te ontplooiën waarbij de vraag van tijdelijke gebruikers wordt gecreëerd.

Participatie en het vastleggen van verantwoordelijkheden kunnen ongewenste activiteiten beperken. Volgens één deskundige is het niet helemaal te voorkomen en hoort het nu eenmaal bij tijdelijk gebruik in transformatiegebieden, zeker gedurende de testfase.

De experts verschillen van mening over het relatieve belang van de afzonderlijke faalfactoren. Regelgeving lijkt het hoogste te scoren, maar uitgaande van het beoordelingskader onvoldoende om te worden aanvaard als belangrijkste. Het percentage deskundigen dat regelgeving op de tweede plaats zet is hoog genoeg om geaccepteerd te worden. Maar dit percentage is vertekend doordat een beperkt aantal deskundigen antwoord heeft gegeven.

Conclusie

De experts accepteren verwachting 1 en 2 volledig en verwachting 3, 5 en 6 deels. Verwachting 4 wordt verworpen. Een overgrote meerderheid van de experts bevestigt de werking van het Driefasenmodel in de praktijk. Volgens de gemeente Amsterdam kan het model een antwoord zijn op de huidige situatie op de vastgoedmarkt. Ook de experts hechten veel belang aan sfeer als locatie-eis. Volgens een deskundige gaat het daarbij net zozeer om de stenen, maar om het gebruik er van. Omvangrijke terreinen met dito vastgoed wordt eerder gezien als belemmering. Aanvullende succesfactoren zijn promotie en het ontwikkelen en onderhouden van een lokaal netwerk. Aandachtspunt is het begrenzen van tijd. Tot slot lijkt regelgeving de belangrijkste belemmering.

5.4. Beoordeling van de resultaten

Waardecreatie

Tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed creëert indirect waarde voor de transformatie. Het is een methode om met een minimale inzet van middelen de herontwikkeling op gang te brengen. Het kan de identiteit van een gebied geleidelijk veranderen wat de herontwikkeling ondersteunt en waardoor vastgoedwaardes geleidelijk aan, naarmate de transformatie vordert, toenemen. De financiële meerwaarde – door een geïnterviewde de boveninflatoire stijging van de grondprijzen genoemd – is echter moeilijk aantoonbaar.

Gedurende de testfase kost tijdelijk gebruik meer dan dat het direct (financieel) oplevert. Hoewel het in gebruik zijn van vastgoed verpaupering voorkomt en daarmee ook waarde oplevert. In de groeifase genereert tijdelijk gebruik een positieve cash flow. Het gehanteerde huurtarief bedraagt vaak circa de helft van het marktconforme niveau.

Verwachting 1

Succesvol tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed bij transformaties komt in de praktijk qua fasering overeen met het Driefasenmodel.

De casussen bevestigen de praktijktoepassing van het Driefasenmodel niet. De meeste geïnterviewden snappen de redenering van het model, maar zien de werking er van niet terug in hun praktijk. Dat kan voor het Cobercokkwartier te wijten zijn aan het missen van het momentum. De testfase voor Oostenburgereiland zou zijn mislukt. Verschillende projectontwikkelaars willen een fase – bij Enka de groeifase, bij een deel van Strijp-S de testfase – overslaan. Woningcorporatie Trudo adviseert juist alle fasen te doorlopen, zodat tijdelijk gebruik kan resulteren in een succesvolle transformatie. Het overslaan van fasen zou resulteren in een weinig onderscheidende gebiedsontwikkeling waarvan er al zoveel zijn in Nederland.

Een overgrote meerderheid van de experts bevestigt de werking van het Driefasenmodel in de praktijk wel.

Het verschil tussen de uitkomsten van het casuonderzoek en het bevragen van de experts kan verschillende verklaringen hebben. Ten eerste hebben de bestudeerde casussen betrekking op transformatiegebieden. Mogelijk is in Nederland nog te weinig ervaring met tijdelijk gebruik van deze gebieden om het model goed te kunnen beoordelen. Alleen Chemelot Campus, Strijp-S en Enka laten positieve ervaringen zien met tijdelijk

gebruik als transformatiemethode. De ervaringen bij Enka zijn beperkt in de tijd. Internationale experts rapporteren dus over ervaringen die in ons land minder voorhanden is. Nationale deskundigen hebben ook naar hun ervaringen met kleine projecten – bijvoorbeeld braakliggende terreinen – en gebouwen gekeken.

Ten tweede verloopt de transformatie alleen bij Strijp-S en bij Chemelot Campus volgens de drie fasen. Mogelijk wordt het succes van tijdelijk gebruik bij transformatiegebieden vergroot als *alle* fasen worden doorlopen.

Uitgaande van het beoordelingsmodel wordt verwachting 1 (vooralsnog) niet bevestigd in de Nederlandse praktijk. Mogelijk kan het succes van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed juist worden vergroot door het model wel toe te passen.

Verwachting 2

Het Driefasenmodel is bruikbaar voor publieke en private partijen ongeacht of ze vastgoedeigenaar zijn.

Opmerkelijk – gezien het niet bevestigen van verwachting 1 - is dat een meerderheid van de casussen en experts verwachting 2 accepteert. Toch wordt voor een aantal casussen gekozen voor het slechts deels toepassen van het model.

Verwachting 3

De locatie-eisen van transformatiegebieden die het succes van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed vergroten in volgorde gebaseerd op het belang van de afzonderlijke eis zijn:

- Mate van binnenstedelijkheid
- Goede bereikbaarheid
- De combinatie van een hoog voorzieningenniveau en lage grondprijzen
- Al in gang gezette ontwikkelingen in de omgeving
- Aanwezigheid van industrieel en/of cultureel erfgoed
- Een inspirerende sfeer
- Omvangrijke gebieden met dito vastgoed

Zowel de casussen als alle experts bevestigen het grote belang van sfeer: de aanwezigheid van industrieel en/of cultureel erfgoed en een inspirerende sfeer. Ook hoog scoort een goede bereikbaarheid. Enkele geïnterviewden voegen daar parkeergelegenheid aan toe. Op basis van de onderzoeksresultaten is het niet mogelijk een volgorde aan te geven. Volgens twee experts is deze situationeel.

De combinatie van een hoog voorzieningenniveau en omvangrijke gebieden en dito vastgoed vallen – overtuigend – af. Uit twee casussen en volgens enkele experts kunnen omvangrijke gebieden en dito vastgoed juist een belemmering vormen.

De experts accepteren de mate van binnenstedelijkheid en al in gang gezette ontwikkelingen in de omgeving. Maar voor drie casussen vervalt de mate van binnenstedelijkheid en voor vier casussen vervalt al in gang gezette ontwikkelingen in de omgeving.

Dat betekent dat verwachting 3 deels wordt geaccepteerd. De locatie-eisen aanwezigheid van industrieel en/of cultureel erfgoed, een inspirerende sfeer en een goede bereikbaarheid blijken relevant. Aandachtspunt is parkeergelegenheid.

Verwachting 4

Tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed kan niet slagen als een transformatiegebied niet aan tenminste één van de hierboven genoemde locatie-eisen voldoet.

Uit het casusonderzoek en de bevindingen naar aanleiding van de interviews met experts blijkt geen van de locatie-eisen randvoorwaardelijk. Verwachting 4 wordt verworpen.

Verwachting 5

De succesfactoren van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed van gebiedstransformatie, in volgorde gebaseerd op het belang van de afzonderlijke factor, zijn:

- Tijd
- Concept
- Vliegwiel
- Flexibiliteit
- Diversiteit
- De aanwezigheid van voortrekkers
- Medewerking vanuit gemeente
- Een participatieve ontwikkeling
- Lerend werken

Zowel de casussen als de deskundigen bevestigen alle genoemde succesfactoren. Wel zijn er enkelen die de factor tijd nuanceren: deze moet begrensd zijn. Naast diversiteit kan exclusiviteit, door tijdelijk gebruik bij kleine projecten bijvoorbeeld te richten op één sector – ICT, kunst en cultuur, en dergelijke - ook een succesfactor zijn. Enkele casussen en experts brengen het ontwikkelen en onderhouden van een lokaal netwerk en promotie in als succesfactor.

Ook voor de succesfactoren is op basis van de onderzoeksresultaten geen volgorde aan te geven. Eén van de experts stelt: er is geen volgorde, voldoe gewoon aan alle succesfactoren. Wel komt uit de casussen en interviews met deskundigen naar voren dat het sturen op een concept een belangrijke succesfactor is. Ook hoog scoort de aanwezigheid van voortrekkers.

Hiermee wordt verwachting 5 deels geaccepteerd.

Verwachting 6

De faalfactoren van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed van gebiedstransformatie, in volgorde gebaseerd op het belang van de afzonderlijke factor, zijn:

- Strak eindbeeld
- Regelgeving
- Ongewenste activiteiten
- Technische veroudering
- Onvoldoende (betalende) gebruikers
- Versnipperd grondbezit

De casussen en experts bevestigen vier van de zes faalfactoren: strak eindbeeld, regelgeving, ongewenste activiteiten en onvoldoende (betalende) gebruikers. Drie casussen - en niet de experts - zien technische veroudering als faalfactor, wat onvoldoende is om te worden geaccepteerd. Een basiskwaliteit van gebouwen is

wel wenselijk. Een technisch verouderd gebouw dat gepaard gaat met een lage huur, kan juist tijdelijke gebruikers aantrekken.

Op basis van de onderzoeksresultaten is geen volgorde aan te geven. Wel is duidelijk dat regelgeving redelijk hoog scoort als belangrijke faalfactor. Als mogelijke oplossingen komen naar voren het handhaven van regelgeving die rekening houdt met tijdelijkheid en normen hanteert uitgaande van bestaande bouw, een flexibel bestemmingsplan opstellen of nabestemmen. Dat laatste wil zeggen een bestemmingsplan opstellen als de herontwikkeling gereed is.

Dit betekent dat verwachting 6 deels wordt geaccepteerd.

Tot slot

In de voorgaande rapportage over de bevindingen van het praktijkonderzoek worden aanvullende locatie-eisen en succesfactoren benoemd. Deze zijn weliswaar interessant, maar worden door onvoldoende casussen en deskundigen vermeld, om methodologisch verantwoord te worden toegevoegd aan de bevindingen. Zij worden wel vermeld als mogelijk aandachtspunt.

5.5. Conclusies praktijkonderzoek

Tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed creëert indirect *waarde* voor de transformatie. Vastgoedwaardes nemen op termijn, naarmate de transformatie vordert, toe. Gedurende de testfase kost tijdelijk gebruik meer dan dat het direct (financieel) oplevert.

Verwachting 1 wordt verworpen. Mogelijk kan het succes van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed in Nederland juist worden vergroot door het model wel toe te passen.

Opmerkelijk – gezien het verwerpen van verwachting 1 - is dat *verwachting 2* wordt geaccepteerd. Toch wordt voor een aantal casussen gekozen voor het slechts deels toepassen van het model.

Verwachting 3 wordt deels geaccepteerd. De locatie-eisen aanwezigheid van industrieel en/of cultureel erfgoed, een inspirerende sfeer en een goede bereikbaarheid blijken relevant. Aandachtspunt is parkeergelegenheid.

Verwachting 4 wordt verworpen. Wel lijken beide soorten sfeer en een goede bereikbaarheid hoog te scoren als belangrijke locatie-eis.

Verwachting 5 wordt deels geaccepteerd. Het sturen op een concept en de aanwezigheid van voortrekkers zijn relatief belangrijk als succesfactor. Enkelen voegen toe dat tijd moet worden begrensd. Mogelijke aanvullende succesfactoren zijn: exclusiviteit (bij kleine projecten), het ontwikkelen en onderhouden van een lokaal netwerk en promotie.

Verwachting 6 wordt deels geaccepteerd. Regelgeving blijkt een relatief belangrijke belemmering. Andere relevante faalfactoren zijn: strak eindbeeld, ongewenste activiteiten en onvoldoende (betalende) gebruikers.

6. Synthese theorie en praktijk

6.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het praktijkonderzoek vergeleken met het definitie- en theoretisch kader. Met de antwoorden kan het definitie- en theoretisch kader worden gevalideerd en zo nodig worden aangepast.

6.2. Waardecreatie

Volgens het definitiekader is de hoofddoelstelling van tijdelijk gebruik waardecreatie. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed indirect - maatschappelijk en financieel - waarde creëert voor de transformatie. Maar dit is moeilijk aantoonbaar. Het imago van transformatiegebieden verbetert. Vastgoedwaardes nemen op termijn, naarmate de transformatie vordert, toe. De expert uit New York rapporteert dat vastgoedwaardes met wel 100% kunnen toenemen als gevolg van gebiedstransformatie. Het is evenwel onduidelijk of dit samenhangt met tijdelijk gebruik dan wel met de toekomstige bestemming.

Op korte termijn kost tijdelijk gebruik echter meer dan dat het direct financieel rendement oplevert. Wel betekent het in gebruik zijn van bestaand vastgoed, het voorkomen van waardeverlies. Dit vertegenwoordigt een zekere waarde. Later, in de zogenaamde groeifase van het Driefasenmodel, genereert tijdelijk gebruik een positieve cash flow.

Private deskundigen, met name die uit New York en Londen, geven er de voorkeur aan het tijdelijk gebruik zodanig vorm te geven dat dit direct een positieve cash flow oplevert. Dit impliceert volgens hen bijvoorbeeld het kiezen van tijdelijke functies waarvoor een markt bestaat. Beide, dus publieke en private experts hechten aan de meerwaarde van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed voor de herontwikkeling op de lange termijn.

6.3. Het Driefasenmodel in theorie en praktijk

Twijnstra Gudde heeft het Driefasenmodel ontwikkeld voor vastgoedeigenaren met weinig financiële middelen die toch een gebied willen of, onder maatschappelijke druk moeten, herontwikkelen. Verschillende experts, waaronder de deskundigen uit New York en Duitsland, zien tijdelijk gebruik inderdaad als methode om met een minimale inzet van middelen een transformatie op gang te helpen. Het praktijkonderzoek voegt bovendien toe dat het model bruikbaar is voor zowel publieke als private partijen ongeacht of ze vastgoedeigenaar zijn. Wel zullen vastgoedeigenaren een groter financieel belang hebben bij de transformatie.

In praktijk – bij de casussen die betrekking hebben op transformatiegebieden - wordt de fasering van het Driefasenmodel onvoldoende toegepast. De experts bevestigen de werking van het model wel. Zij hebben evenwel ook hun ervaring met de herontwikkeling van kleinschalige projecten en gebouwen in ogenschouw genomen. In Duitsland bestaat sinds het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw ervaring met tijdelijk gebruik. Zowel Duits onderzoek als de Duitse deskundige accepteren het model.

Mogelijk kan het succes met tijdelijk gebruik als ontwikkelmethode voor transformatiegebieden worden vergroot door alle fasen van het model wel toe te passen.

6.4. De criteria voor succesvol tijdelijk gebruik in theorie en praktijk

Conform het theoretisch kader bestaan de criteria voor succesvol gebruik uit locatie-eisen, succes- en faalfactoren. Omdat er weinig literatuur is over tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed, zijn deze voor een groot gedeelte afgeleid van theorie over gebiedstransformatie. Naar verwachting betekent dit dat de criteria die relevant blijken voor de kans van slagen van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed, criteria zijn die het succes van gebiedstransformatie vergroten.

Daar komt bij dat het tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed zowel volgens de theorie als in de praktijk een middel blijkt om de herontwikkeling op gang te brengen en daarvoor meerwaarde te creëren. Dat betekent dat tijdelijk gebruik en gebiedstransformatie niet los van elkaar kunnen worden gezien.

6.4.1. Locatie-eisen

Volgens de theorie blijken aanzienlijk meer locatie-eisen de kans van slagen van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed te vergroten, dan in de praktijk. In de praktijk blijkt sfeer van groot belang: de sfeer van oude waarden die samenhangt met industrieel en/of cultureel erfgoed, maar ook emotionele waarde door een ligging aan het water of een aantrekkelijke architectuur. Of zoals een deskundige zei "het moet er leuk zijn". Ook van belang blijkt bereikbaarheid. Een aandachtspunt is parkeergelegenheid.

Geen van de locatie-eisen zijn een randvoorwaarde voor het slagen van tijdelijk gebruik.

Omvangrijke gebieden en dito vastgoed lijkt in de praktijk eerder een belemmering, dan een locatie-eis. Tijdelijke gebruikers worden gedwongen grote eenheden af te nemen tegen een navenante prijs.

6.4.2. Succesfactoren

Alle theoretische succesfactoren – tijd, concept, vliegwielen, flexibiliteit, diversiteit, parkmanagement, de aanwezigheid van voortrekkers, medewerking vanuit de gemeente, een participatieve ontwikkeling en lerend werken - blijken de kans van slagen van tijdelijk gebruik in de praktijk te vergroten. Enkel nuanceren de betekenis van tijd. Deze moet worden begrensd ("het momentum niet missen"). Dat wil zeggen dat tijdig de volgende fase moet worden ingezet. Zo niet, dan gaat dat ten koste van de herontwikkeling. Aanvullingen zijn exclusiviteit (bij kleine projecten), het ontwikkelen en onderhouden van een lokaal netwerk en promotie.

Uit het praktijkonderzoek blijken de succesfactoren concept en de aanwezigheid van voortrekkers relatief belangrijk. Concept als succesfactor bevestigt de constatering van Sijbers (2009) dat tijdelijke functies van waarde zijn voor de vorming van een nieuwe identiteit van transformatiegebieden, maar dat dit niet vanzelf gaat. Blijkbaar wordt de kans op het creëren van waarde voor de herontwikkeling met tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed groter door te sturen op een concept dat past bij de nieuwe identiteit.

6.4.3. Faalfactoren

Van de zes theoretische faalfactoren, blijken er in praktijk vier relevant: strak eindbeeld, regelgeving, ongewenste activiteiten en onvoldoende (tijdelijke) gebruikers. Regelgeving blijkt een belangrijke faalfactor. Praktijkbevindingen bevestigen het bestemmingsplan en procedures die samenhangen met het verkrijgen van vergunningen als belemmeringen. Het bestemmingsplan gaat uit van een eindbeeld. Dat werkt niet bij tijdelijk

gebruik van bestaand vastgoed als ontwikkelmethode. Dat betekent immers een geleidelijke herontwikkeling van een gebied waarvan het eindbeeld niet op voorhand vastligt.

Verder zijn veiligheidsvoorschriften gebaseerd op nieuwbouw. Industrieel en/of cultureel erfgoed en andere verouderde gebouwen kunnen niet aan deze normen voldoen.

Procedures duren doorgaans relatief lang (een monumentenprocedure neemt al snel een half jaar in beslag), waardoor deze in geen verhouding staat tot de duur van tijdelijk gebruik.

Het praktijkonderzoek laat zien dat het sturen van tijdelijk gebruik op basis van een concept een succesfactor is. Tegelijkertijd is een strak eindbeeld een faactor. Dit betekent dat een concept geleidelijk tot stand moet komen. Het bevestigt eveneens de theorie van Overmeyer (2005) en Saris (2007) dat tijdelijke gebruikers in een vroege fase een gebied en vastgoed testen op het best passende gebruik.

Technische veroudering valt af als faactor. Wel lijkt een basiskwaliteit wenselijk.

6.5. Conclusies synthese

Tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed creëert indirect (maatschappelijke en financiële waarde) voor de transformatie. Het lijkt een geschikte ontwikkelmethode voor publieke en private partijen, ongeacht of ze vastgoedeigenaar zijn, om met een minimale inzet van middelen een gebiedstransformatie op gang te brengen.

Het is voornamelijk onduidelijk of het Driefasenmodel in de Nederlandse praktijk werkt.

Wel bieden de onderzochte locatie-eisen, succes- en faactoren handvaten voor het laten slagen - het creëren van waarde - van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed. Sfeer, bereikbaarheid, tijd, concept, vliegwiel, flexibiliteit, diversiteit, parkmanagement, de aanwezigheid van voortrekkers, medewerking vanuit de gemeente, een participatieve ontwikkeling en lerend werken vergroten deze kans. Mogelijke aandachtspunten zijn: parkeergelegenheid, exclusiviteit, het ontwikkelen en onderhouden van een lokaal netwerk en promotie. Van belang is vooraf geen strak eindbeeld voor een te transformeren gebied vast te leggen, maar een concept geleidelijk tot stand te laten komen. Naast een strak eindbeeld, zijn andere belemmerende factoren regelgeving, ongewenste activiteiten en onvoldoende (betalende) gebruikers.

7. Conclusies en aanbevelingen

7.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek geschetst en antwoord gegeven op de centrale vraag:

Op welke wijze kan tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed resulteren in waardecreatie voor een gebiedstransformatie?

Op basis daarvan worden aanbevelingen gegeven aan initiatiefnemers van gebiedstransformatie die tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed willen toepassen als ontwikkelmethode die resulteert in waardecreatie en aan de wetenschap aangaande het verrichten van vervolgonderzoek. Tot slot volgt een reflectie op het uitgevoerde onderzoek.

7.2. Beantwoording centrale vraag

Uit een vergelijking van een analyse van de theorie met onderzoek naar de praktijk blijkt tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed indirect (maatschappelijke en financiële waarde) te creëren voor de transformatie. Het lijkt een geschikte ontwikkelmethode voor publieke en private partijen, ongeacht of ze vastgoedeigenaar zijn, om met een minimale inzet van middelen een gebiedstransformatie op gang te brengen.

Vooralsnog is het onduidelijk of het Driefasenmodel in de Nederlandse praktijk werkt. De casussen bevestigen de praktijktoepassing van het Driefasenmodel (vooralsnog) niet. De meeste geïnterviewden als onderdeel van de casusstudies, snappen de fasering van het model, maar zien de werking er van niet terug in hun praktijk. Een overgrote meerderheid van de experts bevestigt de werking van het Driefasenmodel in de praktijk wel.

Het verschil tussen de uitkomsten van het casusonderzoek en het bevragen van de experts kan verschillende verklaringen hebben. Ten eerste hebben de bestudeerde casussen betrekking op *transformatiegebieden*. Mogelijk is in Nederland nog te weinig ervaring met tijdelijk gebruik van deze gebieden om het model goed te kunnen beoordelen. Alleen Chemelot campus, Strijp-S en Enka laten positieve ervaringen zien met tijdelijk gebruik als transformatiemethode. Internationale experts rapporteren dus over ervaringen die in ons land minder voorhanden is. Nationale deskundigen hebben ook naar hun ervaringen met kleine projecten – bijvoorbeeld braakliggende terreinen – en gebouwen gekeken.

Ten tweede verloopt de transformatie alleen bij Strijp-S en bij Chemelot Campus volgens de drie fasen. Mogelijk wordt het succes van tijdelijk gebruik bij transformatiegebieden vergroot als *alle* fasen worden doorlopen.

Daarmee geeft het model (vooralsnog) geen antwoord op de centrale vraag.

Dit onderzoek heeft wel geresulteerd in inzicht in een aantal locatie-eisen, succes- en faalfactoren die invloed hebben op de kans van slagen van tijdelijk gebruik. Tijdelijk gebruik bij transformatiegebieden die gekarakteriseerd worden door sfeer, al dan niet door industrieel en/of cultureel erfgoed, en die goed bereikbaar zijn, heeft een grotere kans op succes. Aandachtspunt is parkeergelegenheid.

Een aanpak van tijdelijk gebruik die de volgens dit onderzoek relevante succesfactoren toepast, vergroot eveneens de kans van slagen. Met een toepassing van alle relevante succesfactoren, ziet de uitvoering er als volgt uit:

- binnen grenzen de tijd nemen om tijdelijk gebruik als vliegwiel geleidelijk de identiteit van het gebied te laten wijzigen.
- sturen op een concept dat van onderop en participatief tot stand is gekomen.
- zorgen voor verschillende vormen van flexibiliteit, diversiteit en parkmanagement op de locatie.

en waarbij:

- daadkrachtige voortrekkers de regie voeren die de medewerking van de gemeente zoeken en een projectorganisatie opzetten die in staat is om lerend te werken.

Aandachtspunten zijn: exclusiviteit (bij kleine projecten), het ontwikkelen en onderhouden van een lokaal netwerk en promotie.

Van belang is vooraf geen strak eindbeeld voor een te transformeren gebied vast te leggen, maar een concept geleidelijk tot stand te laten komen. Naast een strak eindbeeld, zijn andere belemmerende factoren regelgeving, ongewenste activiteiten en onvoldoende (betalende) gebruikers.

Om de belemmerende werking van regels, voorschriften en procedures zoveel mogelijk te beperken, kunnen voortrekkers in overleg treden met de gemeente. Mogelijk zijn er gemeenten die het belang van tijdelijk gebruik onderkennen en net zoals in Duitsland gebeurt, bij de toepassing van de regels, voorschriften en procedures, bereid zijn rekening te houden met de aard van het gebruik.

Genoemde oplossingen om het bestemmingsplan minder te laten "knellen" zijn het opstellen van een flexibel bestemmingsplan of nabestemmen, dat laatste wil zeggen een bestemmingsplan opstellen als de herontwikkeling gereed is. De gemeente Ede heeft onlangs een globaal bestemmingsplan opgesteld dat zich specifiek richt op tijdelijke functies vooruitlopend op de herontwikkeling van de kazerneterreinen. De gemeente Katwijk volgt op verzoek van het RVOB dit voorbeeld voor het voormalige vliegveld Valkenburg.

Door heldere afspraken te maken met tijdelijke gebruikers en hen te betrekken bij de transformatie, kunnen ongewenste activiteiten worden beperkt. Ze zijn echter niet helemaal uit te bannen.

Het ontwikkelen en onderhouden van een lokaal netwerk kan de kans op het aantrekken van voldoende (betalende) gebruikers vergroten. Niettemin zal het aanbod van tijdelijke gebruikers in steden als Amsterdam en Berlijn groter zijn dan gebieden met een kleinere markt met tijdelijke functies. De gemeente Enschede laat echter zien dat het mogelijk is om op een kleine schaal en met minimale middelen vraag te creëren.

7.3. Aanbevelingen

7.3.1. Voor gebiedsontwikkelaars

Het vak van gebiedsontwikkeling in gebieden buiten de stad staat onder druk. Naar verwachting zullen er de komende jaren minder grootschalige gebiedsontwikkelingen buiten het stedelijk gebied plaatsvinden. Veel ontwikkelingen die wel doorgaan, zullen binnenstedelijk zijn. Veel steden kennen verouderde gebieden die vanuit maatschappelijk oogpunt vragen om herontwikkeling. Het strategisch inzetten van bestaand vastgoed is

een ontwikkelmethode waarbij met minimale middelen toch een transformatie kan worden ingezet. Strategisch wil zeggen dat dit indirecte (maatschappelijke en financiële) waarde zal opleveren.

Het advies aan projectontwikkelaars is niet te snel naar de slopershamer te grijpen en vastgoed dat geschikt is voor tijdelijk gebruik, te sparen. Neem, binnen grenzen, de tijd om het tijdelijk gebruik zijn werk te laten doen. Door het tijdelijke gebruik te sturen op basis van het concept dat past bij de nieuwe identiteit van het gebied, zal dit zich op termijn terugbetalen in een indirecte maatschappelijke en financiële waarde. Geleidelijk aan ontstaat de nieuwe gewenste identiteit. Naarmate de transformatie vordert zullen vastgoedwaardes toenemen. Volg verder de aanpak zoals in de voorgaande paragraaf is beschreven.

Hoewel vooralsnog niet duidelijk is of het Driefasenmodel in de praktijk werkt bij transformatiegebieden, is aan te raden de afzonderlijke fasen in het achterhoofd te houden. Mogelijk kan een bewustwording van de wijze waarop bestaand vastgoed invloed kan hebben op de transformatie, het succes er van bij transformatiegebieden in Nederland vergroten.

7.3.2. Voor de wetenschap

In paragraaf 7.2 is beschreven wat de bevindingen van dit onderzoek betekenen voor de uitvoering van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed als ontwikkelmethode. In wezen vormen de criteria voor succes een alternatief stedelijk ontwikkelingsmodel.

Het theoretische Driefasenmodel blijkt in de praktijk - op basis van de casussen - onvoldoende toegepast bij transformatiegebieden. Daarvoor zijn twee mogelijke verklaringen gegeven. Vervolgonderzoek zou kunnen na gaan of deze verklaringen juist zijn. Omdat er in ons land onvoldoende transformatiegebieden zijn waarbij tijdelijk gebruik strategisch wordt ingezet, zou vervolgonderzoek zich moeten richten op de transformatie van gebouwen.

Aangezien dit exploratieve onderzoek heeft bijgedragen aan theorievorming over tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed, kan vervolgonderzoek toetsend van aard zijn (Baarda, 2005). Relevante onderzoekshypothesen kunnen als volgt luiden:

- ❖ Het Driefasenmodel is een adequate beschrijving van succesvol tijdelijk gebruik van bestaande gebouwen in de Nederlandse praktijk.
- ❖ Tijdelijk gebruik van bestaande gebouwen, waarbij één of meer fasen van het Driefasenmodel worden overgeslagen, is minder succesvol dan bij het volledig toepassen van het model.

Dit zijn beoordelende onderzoekshypothesen. Als uit dit onderzoek resulteert dat tijdelijk gebruik van bestaande gebouwen succesvol(ler) is, indien alle fasen van het model worden doorlopen, dan wordt het vermoeden bevestigd dat dit ook het geval zal zijn bij transformatiegebieden.

7.4. Reflectie

Ieder onderzoek kent keuzes. In deze paragraaf volgt een toelichting op een aantal keuzes die vorm hebben gegeven aan dit onderzoek.

Er is weinig Nederlandse literatuur voorhanden over tijdelijk gebruik. Daarom is (deels) aansluiting gezocht bij theorie over gebiedstransformatie.

Het bleek lastig geschikte Nederlandse casussen op gebiedsniveau te vinden. Er is nog betrekkelijk weinig ervaring met het strategisch inzetten van tijdelijk gebruik bij gebiedstransformatie, waarbij de transformatie dusdanig lang loopt dat duidelijk is dat een waardesprong van het vastgoed heeft plaats gevonden. De vijf gekozen casussen voldoen niet (geheel) aan deze criteria. Door uit te gaan van vijf casussen, in plaats van de aanvankelijk bedachte twee, en deze te combineren met beelden van nationale en internationale experts, is gepoogd toch tot betrouwbare onderzoeksresultaten te komen.

De langdurig tijdelijk beheer projecten van het RVOB, bijvoorbeeld vliegveld Twenthe en voormalig marinevliegkamp Valkenburg, zijn bewust niet als casus meegenomen in het onderzoek om leerervaringen op te kunnen doen met andere projecten voor de eigen organisatie. Om deze reden zijn tijdens de interviews onderwerpen zijdelings aan de orde gekomen die minder relevant waren voor het onderzoek, maar leerzaam voor het RVOB. Wel zijn enkele vooronderstellingen op basis van ervaringen van het RVOB verwerkt in de theoretische verwachtingen.

Het bleek niet eenvoudig tijdig – gedurende de zomerperiode – interviews af te nemen. Gedurende de bouwvak waren alle te interviewen mensen met vakantie. De aanvankelijk benaderde Engelse expert wilde niet mee werken. Via via bleek een ander bereid. De benaderde Duitse deskundige bleek langdurig op reis. Eenmaal terug bleek hij zeer bereidwillig, maar met name deskundig op het terrein van projectontwikkeling en minder kennis te hebben van tijdelijk gebruik in relatie tot gebiedstransformatie. Het via via benaderen van andere Duitse deskundigen liep telkens op niets uit. Heel toevallig bleek in het interview met de expert van de gemeente Enschede een Duitse collega ervaring te hebben met "Zwischennutzung" in Leipzig.

Alleen voor de casus Oostenburgereiland in Amsterdam is de gemeente geïnterviewd. De geïnterviewden voor de andere casussen gaven aan dat de gemeente nauwelijks betrokkenheid had bij het tijdelijke gebruik en/of dat de gemeente betrokken was via telkens wisselende ambtenaren die daardoor geen deskundigheid opbouwen. In dit onderzoek is dit ondervangen door gemeentelijke experts te interviewen van de gemeente Amsterdam, Den Haag en Enschede.

Het onderzoek bestond aanvankelijk uit 12 onderzoekshypothesen. Omdat gaandeweg het onderzoek bleek dat er weinig kennis beschikbaar is over het onderzoeksthema tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed bij transformatiegebieden – weinig literatuur en weinig praktijkervaring – is gekozen voor het onderzoeken van verwachtingen (exploratief onderzoek) in plaats van het toetsen van hypothesen (toetsingsonderzoek).

Oorspronkelijk hadden drie hypothesen c.q. verwachtingen betrekking op het belang van de locatie-eisen, succes- en faalfactoren per fase van het Driefasenmodel. Na circa 5 interviews werd duidelijk dat de vragenlijst te lang was en met name de genoemde drie vragen te gedetailleerd. Geïnterviewden werden na één à anderhalf uur ongeduldig. Daarop zijn deze vragen verwijderd.

De drie hypothesen c.q. verwachtingen waarbij geïnterviewden werd gevraagd een volgorde aan te geven in het relatieve belang van de afzonderlijke locatie- eisen, succes- en faalfactoren, was voor sommigen lastig. Dat is opgelost door te vragen naar de drie belangrijkste eisen dan wel factoren.

Bij het bespreken van de onderzoeksresultaten kwam naar voren dat het combineren van de verwachtingen bestaande uit het benoemen van locatie-eisen, succes- en faalfactoren met de verwachtingen die ingaan op de mate van belang van de afzonderlijke eisen- en factoren, leidde tot een overzichtelijker rapportage.

8. Bronvermelding

Atzema, O, J. Lambooy, T. van Rietbergen en E. Wever (2002) *Ruimtelijk Economische Dynamiek*. Bussum: Coutinho.

Baarda, D.B. en M.P.M. de Goede, J. Teunissen (2005) *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Bakker, P.J. (2007) Flexibiliteit en vitaliteit: een prachtige combinatie. *Magazine of Real Estate*, 52. 15-17.

Berg, J. J. (2009) Het leven is spangend. *Stedenbouw en ruimtelijke ordening*, 1. 24-27.

Beunderman, J. (2010) Stedenbouw na de urban renaissance. *Stedenbouw en Ruimtelijke Ordening*, 3. 42-47.

Blumner, N. (2005) *Planning for the unplanned: Tools and Techniques for Interim Use in Germany and the United States*.

Boelens, L. (2010) De associatie stad, bottom-up of outside-in. *Stedenbouw en Ruimtelijke Ordening*, 3. 16-23.

Boonstra, B. (2010) Vertrouwen op oplossend vermogen maatschappij. *Stedenbouw en Ruimtelijke Ordening*, 3. 24-29.

Boon, T. (2008) *Succesvolle gebiedstransformaties. Een verkennende studie naar succesindicatoren voor transformatiegebieden*. Masterproof MRE. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

Buck, R.J.V.M. (2009) *Syllabus Conceptontwikkeling*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

Cosijn, B. (2009) Veel water door de Rijn. *Stedenbouw en Ruimtelijke Ordening*, 1. 39-41.

Daamen, T. (2006) Stadshavens Rotterdam tussen inhoud en proces. *Real Estate Magazine*, 47. 44-51.

Dommelen, S. van en J. Saris (2009) *Hotel Transvaal. Tussenevaluatie*. Delft/Amsterdam: ABF Cultuur/de Stad b.v.

Dusseldorp, S. van, G.J. Peek (2008) Branding: kernwaarde voor gezamenlijk opdrachtgeverschap. *Magazine of Real Estate*, 59. 17-21.

Elst, K. van (2005) De prille zoektocht naar theorieën. *Real Estate Magazine*, 43. 12- 14.

Economisch Bureau ING (2006) Sectorstudie projectontwikkeling. Marktperspectief & Integrale gebiedsgerichte Herstructurering.

Florida, R. (2002) *The Rise of the Creative Class, and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York.

Gaalman, A.E, S.G. Aalbers, E.P. Deiman (2010) Case: Chemelot Campus. *Magazine of Real Estate*, 68. 35-38.

Geltner, D.M, Miller, N.G, Clayton, J, Eichholtz, P. (2007) *Commercial Real Estate, Analysis & Investments*. Mason: Thomson Higher Education.

Harms, E. (2007) Je moet in alle uithoeken van het project heel alert zijn. *Transformatie Strijp-S*, Eindhoven. *Magazine of Real Estate*, 52. 40-45.

Hijmans, e, L. Westerkamp, H. Doan (2004) *De broedplaats als instrument van stedelijke vernieuwing*. Den Haag: Platform Haagse Broedplaatsen.

Hobma, F. (2004) Lessen van 's-Hertogenbosch. Succesfactoren voor binnenstedelijke herontwikkeling. *Magazine of Real Estate*, 33. 24-27.

Hoog, M. de (2009) Meebewegen met de dynamiek. *Stedenbouw en ruimtelijke ordening*, 1. 3-16.

Hoogendoorn, R (2007) Wie niet los laat, verandert niets. *Magazine of Real Estate*, 52. 20-23.

Hoogendoorn, R. en N. Peeters (2005) Incubators: metaforen van onze tijd. *Magazine of Real Estate*, 43. 32-35.

Hoogstraten, D. van, R. Besemer, D. Luteijn (2009) Een onafhankelijke uitvoeringsorganisatie voor de aanpak van brownfields. *Bodem*, 2. 26-28.

Jacobs, J. (1961) *The Death and Life of Great American Cities*. New York: Random House Publishers.

Jacobs, P. (2004) Langjarig commitment van politiek en marktpartijen noodzaak. Optimale binnenstedelijke herontwikkeling. *Real Estate Magazine*, 33. 16-19.

Jochems, R. (2006) Industrieel erfgoed brengt identiteit. Gebouwde wortels van roestig staal. *Bedrijventerrein*, 20-22.

Keulen, F. (2002) Waardeoptimalisatie door herontwikkeling corporatievastgoed. *Real Estate Magazine*, 22. 28-31.

Khandekar, S. (2004) Grootstedelijkheid als inspiratie in 's-Hertogenbosch. Een stedenbouwkundige visie. *Magazine of Real Estate*, 33. 12-15.

Kersten, R.A.E.M. Kersten (2009) *Reader PPS en Gebiedsontwikkeling*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

Lathauwer, W.H.K. de (2005) *Vastgoedmarketing. Op weg naar marktgerichtheid*. Master thesis. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

Lengkeek, A. (2009) Droom voort Roombeek. *Stedenbouw en Ruimtelijke Ordening.*, 1. 20-23

Leent, van B.L.M. (2009) *Theorie van conceptontwikkeling voor de vastgoedsector*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

Leeuw, E. van der (2005) Wie geeft er om de gebruiker? *Magazine of Real Estate*, 43. 29-31.

- Louw, E. W. van der Toorn-Vrijthof (2002) What's in a name? *Magazine of Real Estate*, 20. 14-17.
- Luijten, A. (2010) We-City tussen utopia en ruimtelijke ordening in praktijk. Op zoek naar het doe-het-zelf planning. *Stedenbouw en Ruimtelijke Ordening*, 3. 31-35.
- Miles, M.E., G.L. Berens, M.J. Eppli, M.A. Weiss (2007) *Real Estate Development, Principles and Process*, Washington: ULI-the Urban Land Institute.
- Ministeries van VROM, LNV en EZ (2005) *Nota Ruimte*. Den Haag.
- Ministerie van VROM (2009) *Reiswijzer gebiedsontwikkeling 2009, een praktische routebeschrijving voor marktpartijen en overheden*. Den Haag: Ministerie van VROM.
- Muller, R.G. (2008) *De Amsterdamse transformatiemarkt. Opbrengstgeneratoren en transformatiepotentie*. Afstudeerscriptie. Delft: TU Delft.
- Muller, R.G. (2009) Structurele leegstand 4% lager. De Amsterdamse transformatiemarkt. *Real Estate Research Quarterly*. 52-59.
- Nozeman, E. (2009) *Sheets Vastgoedontwikkeling*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Overmeyer, K (2005) *Space Pioneers*. Berlijn (uitgever onbekend).
- Peek, G.J. (2006) Plan- en besluitvorming gekoppeld. *Real Estate Magazine*, 47. 11-14.
- Peeters, N.Y. (2008) *Een leidraad voor de procesafspraken bij herontwikkeling van een transformatiegebied*. Scriptie MRE. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Ratingen, B. van (2008) Een belofte van waarde. *Real Estate Magazine*, 59. 8-12.
- Rooy, P. van (2006) Nederland boven water: de praktijk van gebiedsontwikkeling. *Real Estate Magazine*, 47. 40-43.
- Ratingen, B. van (2006) De goede dingen eruit halen. *Real Estate Magazine*, 47. 6-10.
- Saris, J., S. van Dommelen, T. Metze (2007) *Nieuwe ideeën voor oude gebouwen*, NAI Uitgevers.
- Scheltens, A, T. van der Voordt, P. Koppels (2008) Sleutelfactoren in succesvol transformeren van verouderde industriële gebouwen. *Property Research Quarterly*. 21-28.
- Schönauf, W.F. en I.D. van Hardeveldt (2009) Gradual approach is municipalities' key to redevelopment projects. *BOSS Magazine*, 36. 4-9.
- Schram, A. (2009) Herovering van de oevers. *Stedenbouw en Ruimtelijke Ordening*, 1. 30-32.
- Sentel, J.J. (2005) De wording van een vastgoedconcept. *Real Estate Magazine*, 43. 20-23
- Sentel, J., C.A. Van Elst (2008) *Vastgoed als Nike gympies: concepting en branding in de traditionele vastgoedsector*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

Sievers, A., R. Boogaard, D. Gudden, M. van Hoek, P. Rodrigues (2009) *Branding in gebiedsontwikkeling*. Woudenberg: Inbo.

Sijbers, S. (2009) *De waarde van tijdelijke functies*. Thesis MSRE. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

Sulsters, W.A. (2006) Gebiedsontwikkeling van betekenis. *Vitale Stad*, 10. 23-25.

Tienen, Y, van (2009) Cultuurhistorie drager transformatieproces. *Stedenbouw en ruimtelijke ordening*, 1. 35-37.

Valle D.C., V. Kompier (2007) Nieuwe receptuur voor oude bedrijfsterreinen. *Rooilijn*, 5. 344-359.

Verbree, M. (2008) *Ruimtegebruik als katalysator voor herontwikkeling, Over de strategische toepassing van tijdelijk ruimtegebruik*. Afstudeerscriptie, Universiteit van Amsterdam.

Voordt, T. van der (2007) Kansen en risico's bij herbestemming. *Magazine of Real Estate*, 52. 28-33.

Vos, A. (2005) Het uitvinden van wat van waarde en waardevol zal zijn. *Real Estate Magazine*, 43. 15-19.

Vrolijk, D. (2010) Crises of katalysator. *Stedenbouw en Ruimtelijke Ordening*, 3. 48-50.

Vrolijk, D. (2010) Stedenbouw kan alleen nog maar van onderop komen. *Stedenbouw en Ruimtelijke Ordening*, 3. 56-61.

Vrolijk, D. (2009) Voortborduren op eigen kracht. *Stedenbouw en Ruimtelijke Ordening*, 1. 42-44.

Waal, G.M. van der, H. Harmsen (2008) Policy research over leegstand en herbestemming in Nederland. *Property Research Quarterly*. 6-11.

Wellink, J. (2008) *Met een incubator gaat het beter*. Scriptie MCD. Rotterdam.

Wigmans, G. (2004) PPS en ontwikkelingsmaatschappij Paleiskwartier. *Magazine of Real Estate*, 33. 20-23.

Yin, R.K. (2003) *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications. London/New Delhi.

Websites:

Chemelot Campus (2010) www.chemelot.nl

Cobercokwartier (2010) www.cobercokwartier.nl

Energiegids.nl (2010) <http://www.energiegids.nl/nieuws/details>, 4 maart 2010

Enka (2010) www.enka-edo.com

Oostenburgereiland (2010) 85:17.160.153/smartsite.dws

Rijksvastgoed- en Ontwikkelingsbedrijf (2010) www.rvob.nl

Ruimtevolk (2010) www.ruimtevolk.nl (Kompier, V. (2008) *Zwischennutzung: oplossing voor langdurig ongebruikte locaties?*)

SEV (2010) www.sev.nl/nieuws/nieuwsov.asp, 9 maart 2010

Strijp-S (2010) www.strijp-s.nl

BIJLAGE 1: Vragenlijst interviews case-studie

Naam geïnterviewde:

Organisatie:

Functie:

Datum interview:

Dit interview is onderdeel van het onderzoek ten behoeve van mijn scriptie in het kader van mijn MRE-opleiding aan de Amsterdam School of Real Estate (ASRE). De centrale onderzoeksvraag luidt:

Op welke wijze kan tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed resulteren in waardecreatie voor de gebiedstransformatie?

Tijdelijk gebruik is het in het kader van gebiedstransformatie tijdelijk geven van een nieuwe functie aan bestaand vastgoed. Een succesvolle gebiedstransformatie komt tot uitdrukking in een waardesprong van het vastgoed.

Het onderzoek bestaat uit de volgende stappen:

1. Opstellen definitiekader.
2. Opstellen theoretisch kader.
3. Opstellen hypothesen.
4. Toetsen aan de praktijk.
5. Opstellen conclusies en aanbevelingen.

Op basis van literatuurstudie zijn 12 onderzoekshypothesen opgesteld. Middels het houden van interviews worden deze hypothesen getoetst in de praktijk. Twee hypothesen hebben betrekking op het Driefasenmodel van Twijnstra en Gudde (zie bijlage voor een korte beschrijving). Het praktijkonderzoek bestaat uit het bestuderen van twee casussen: het Storkterrein in Amsterdam en Strijp-S in Eindhoven en interviews met nationale en internationale deskundigen. Het interview met u maakt onderdeel uit van de casusstudie.

Hieronder volgen eerst een aantal algemene vragen en daarna de onderzoekshypothesen. Gedurende het interview verneem ik graag de antwoorden op de algemene vragen en uw reactie op de hypothesen.

Algemene vragen

1. Wat is de taak van uw organisatie?
2. Wat is de omvang van het plangebied, de oude functie en wie waren de oorspronkelijke eigenaren van het transformatiegebied?
3. Wat is de nieuwe functie, het bijbehorende concept, de nieuwe identiteit en het programma?
4. Hoeveel jaar bedraagt de doorlooptijd van het transformatieproject?
5. Welke actoren zijn betrokken en wat is hun belang?
6. Zijn de vastgoedwaardes (grondwaarde en huurwaarde van de gebouwen) gestegen? Wanneer zijn deze gestegen?
7. Welke categorieën tijdelijke gebruikers hebben zich in welke fase van het project in het gebied gevestigd?

Onderzoekshypothesen

Hypothese 1

Succesvol tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed bij transformaties komt in de praktijk overeen met het Driefasenmodel.

Antwoord

Succesvol tijdelijk gebruik onderscheidt:

	Ja	Nee
De testfase		
De groeifase		
De ontwikkelingsfase		

Toelichting

Kenmerken van overgangen van de fasen zijn:

	Kenmerken
Naar de groeifase	
Naar de ontwikkelingsfase	

Toelichting

Hypothese 2

Het Driefasenmodel is bruikbaar voor publieke en private partijen ongeacht of ze vastgoedeigenaar zijn.

Antwoord

Het Driefasenmodel is bruikbaar voor:

	Vastgoedeigenaren	Niet-vastgoedeigenaren
Publieke partijen		
Private partijen		

Toelichting

Hypothese 3

De locatie-eisen van transformatiegebieden die het succes van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed vergroten zijn:

- Mate van binnenstedelijkheid
- Goede bereikbaarheid
- De combinatie van een hoog voorzieningenniveau en lage grondprijzen
- Al in gang gezette ontwikkelingen in de omgeving
- Aanwezigheid van industrieel en/of cultureel erfgoed
- Een inspirerende sfeer
- Omvangrijke gebieden met dito vastgoed

Antwoord

Locatie-eisen van transformatiegebieden met succesvol tijdelijk gebruik zijn:

	Ja	Nee
Mate van binnenstedelijkheid		
Goede bereikbaarheid		
Combinatie hoog voorzieningenniveau – lage grondprijs		
Al in gang gezette ontwikkelingen in omgeving		
Aanwezigheid van industrieel en cultureel erfgoed		
Inspirerende sfeer		
Omvangrijke gebieden met dito vastgoed		
Aanvulling?		

*Toelichting**Hypothese 4*

De belangrijkste locatie-eisen zijn achtereenvolgens: de mate van binnenstedelijkheid, bereikbaarheid en de aanwezigheid van cultureel en/of industrieel erfgoed dan wel een inspirerende sfeer.

Antwoord

De volgorde in het belang van locatie-eisen, mits uit hypothese 3 blijkt dat een locatie-eis niet is komen te vervallen, is:

	Volgorde (1 t/m 7)
Mate van binnenstedelijkheid	
Goede bereikbaarheid	
Combinatie hoog voorzieningenniveau – lage grondprijs	
Al in gang gezette ontwikkelingen in omgeving	
Aanwezigheid van industrieel en cultureel erfgoed	
Inspirerende sfeer	
Omvangrijke gebieden met dito vastgoed	

*Toelichting**Hypothese 5*

Tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed kan niet slagen als een transformatiegebied niet aan één van de hierboven genoemde locatie-eisen voldoet.

Antwoord

De volgende locatie-eisen zijn randvoorwaardelijk:

	Ja	Nee
Mate van binnenstedelijkheid		
Goede bereikbaarheid		
Combinatie hoog voorzieningenniveau – lage grondprijs		
Al in gang gezette ontwikkelingen in omgeving		
Aanwezigheid van industrieel en/of cultureel erfgoed		
Inspirerende sfeer		
Omvangrijke gebieden met dito vastgoed		

Toelichting

Hypothese 6

De succesfactoren van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed bij gebiedstransformatie zijn:

- Tijd
- Concept
- Vliegwiel
- Flexibiliteit
- Diversiteit
- Parkmanagement
- De aanwezigheid van voortrekkers
- Medewerking vanuit gemeente
- Een participatieve ontwikkeling
- Lerend werken

Antwoord

De succesfactoren van transformatiegebieden met succesvol tijdelijk gebruik zijn:

	Ja	Nee
Tijd		
Concept		
Vliegwiel		
Flexibiliteit		
Diversiteit		
Parkmanagement		
De aanwezigheid van voortrekkers		
Medewerking vanuit gemeente		
Een participatieve ontwikkeling		
Lerend werken		

Toelichting

Hypothese 7

De belangrijkste succesfactoren zijn achtereenvolgens: de aanwezigheid van voortrekkers, tijd, concept, vliegwiel, flexibiliteit, diversiteit, medewerking vanuit de gemeente, parkmanagement, een participatieve ontwikkeling en lerend werken.

Antwoord

De volgorde in het belang van succesfactoren, mits uit hypothese 6 blijkt dat een succesfactor niet is komen te vervallen, is:

	Volgorde (1 t/m 10)
Tijd	
Concept	
Vliegwiel	
Flexibiliteit	
Diversiteit	
De aanwezigheid van voortrekkers	
Medewerking vanuit gemeente	
Parkmanagement	
Een participatieve ontwikkeling	
Lerend werken	

Toelichting

Hypothese 8

De faalfactoren van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed van gebiedstransformatie zijn:

- Strak eindbeeld
- Regelgeving
- Technische veroudering
- Onvoldoende (betalende) gebruikers
- Ongewenste activiteiten
- Versnipperd grondbezit

Antwoord

Faalfactoren van transformatiegebieden die ten koste gaan van succesvol tijdelijk gebruik zijn:

	Ja	Nee
Strak eindbeeld		
Regelgeving		
Technische veroudering		
Onvoldoende (betalende) gebruikers		
Ongewenste activiteiten		
Versnipperd grondbezit		

Toelichting

Hypothese 9

De belangrijkste faalfactoren zijn achtereenvolgens: strak eindbeeld, regelgeving, ongewenste activiteiten, technische veroudering, onvoldoende (betalende) gebruikers en versnipperd grondbezit.

Bevindingen

De volgorde in het belang van faalfactoren, mits uit hypothese 8 blijkt dat een faalfactor niet is komen te vervallen, is:

	Volgorde (1 t/m 6)
Strak eindbeeld	
Regelgeving	
Ongewenste activiteiten	
Technische veroudering	
Onvoldoende (betalende) gebruikers	
Versnipperd grondbezit	

Toelichting

Bijlage bij vragenlijst:

Korte beschrijving Driefasenmodel

Het model gaat uit van het creëren van een zogenaamde "flow", een toenemende dynamiek, door middel van tijdelijk gebruik. Het model onderscheidt drie ontwikkelfasen - de testfase, de groeifase en de ontwikkelingsfase - in het transformatieproces omdat:

- Per fase een specifieke doelgroep van toepassing is;
- Het karakter van tijdelijke functies evolueert;
- De omvang van kosten, opbrengsten en rendement toeneemt;
- De rol van vastgoedeigenaar en de relaties met partners verschillen.

Per fase worden bouwkundige ingrepen, bijbehorende investeringen en doelgroepen opgeschaald om uit te vinden welke herontwikkeling aanslaat.

I. Testfase: realiseren van een aantrekkelijk klimaat

De testfase is cruciaal, omdat deze er voor zorgt dat met minimale middelen een transformatie wordt aangezwengeld. Deze fase gaat vooraf aan de planvorming en biedt de gelegenheid een gebouw of gebied te testen op een mogelijke toekomstige functie. Bovendien komt al een kasstroom van huurontvangsten op gang komt ten behoeve van de vastgoedexploitatie. Tijdelijk gebruik kan in deze fase meerdere doelen dienen:

- Tegengaan van leegstand,
- Laagdrempelige accommodatie beschikbaar stellen aan specifieke doelgroepen,
- "Traffic" genereren via evenementen en exposities,
- Een nieuwe identiteit ontwikkelen.

In deze fase is de potentiële broedplaats nog naar binnen gekeerd, omdat gebruikers de potentie van het gebouw of gebied nog moeten verkennen. De mate waarin een bezoekersstroom ontstaat kan duiden op het succes van een tijdelijke functie.

De testfase resulteert in bevindingen over onder andere de gebruiksmogelijkheden (type geïnteresseerde huurders), de publieke opinie in reactie op de herontwikkeling, investeringskansen die partijen zien en het concept dat bijdraagt aan een nieuwe identiteit.

II. Groeifase: conceptontwikkeling en -management

Gedurende de groeifase vindt de grootste waardesprong plaats. Tijdelijke functies en gebruikers vormen geleidelijk aan een succesvol concept en dragen dit uit. De vastgoedeigenaar investeert in voorzieningen als brandveiligheid en vergunningen.

III. Ontwikkelfase: realiseren van de haalbare gebouw- of gebiedsontwikkeling

De ontwikkelfase start als er geen belemmeringen voor de herontwikkeling meer zijn. De vastgoedeigenaar beslist welke huurders van belang zijn voor de inmiddels opgebouwde identiteit en behoudt deze. Commerciële en/of woonfuncties worden toegevoegd. Daarbij werkt de vastgoedeigenaar samen met natuurlijke partners gericht op dezelfde - lange termijn - doelen als de eigenaar, bijvoorbeeld woningcorporaties, ontwikkelende beleggers, gemeentes, maar ook een makelaar met een tijdelijk contract.

BIJLAGE 2: Vragenlijst interviews experts

(De Engelstalige vragenlijst is opvraagbaar)

Naam geïnterviewde:

Organisatie:

Functie:

Datum interview:

Dit interview is onderdeel van het onderzoek ten behoeve van mijn scriptie in het kader van mijn MRE-opleiding aan de Amsterdam School of Real Estate (ASRE). De centrale onderzoeksvraag luidt:

Op welke wijze kan tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed resulteren in waardecreatie voor de gebiedstransformatie?

Tijdelijk gebruik is het in het kader van gebiedstransformatie tijdelijk geven van een nieuwe functie aan bestaand vastgoed. Een succesvolle gebiedstransformatie komt tot uitdrukking in een waardesprong van het vastgoed.

Het onderzoek bestaat uit de volgende stappen:

1. Opstellen definitiekader.
2. Opstellen theoretisch kader.
3. Opstellen hypothesen.
4. Toetsen aan de praktijk.
5. Opstellen conclusies en aanbevelingen.

Op basis van literatuurstudie zijn 12 onderzoekshypothesen opgesteld. Middels het houden van interviews worden deze hypothesen getoetst in de praktijk. Twee hypothesen hebben betrekking op het Driefasenmodel van Twijnstra en Gudde (zie bijlage voor een korte beschrijving). Het praktijkonderzoek bestaat uit het bestuderen van twee casussen: het Storkterrein in Amsterdam en Strijp-S in Eindhoven en interviews met nationale en internationale deskundigen. Het interview met u maakt onderdeel uit van de interviews met experts.

Hieronder volgen eerst een aantal algemene vragen en daarna de onderzoekshypothesen. Gedurende het interview verneem ik graag de antwoorden op de algemene vragen en uw reactie op de hypothesen.

Algemene vragen

1. Wat is de taak van uw organisatie?
2. Bij welke transformatieprojecten bent u betrokken (geweest)?
3. Hoeveel jaar bedraagt de gemiddelde doorlooptijd van het transformatieproject?
4. Zijn de vastgoedwaardes (grondwaarde en huurwaarde van de gebouwen) gestegen? Wanneer zijn deze gestegen?

Onderzoekshypothesen

Hypothese 1

Succesvol tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed bij transformaties komt in de praktijk overeen met het Driefasenmodel.

Antwoord

Succesvol tijdelijk gebruik onderscheidt:

	Ja	Nee
De testfase		
De groeifase		
De ontwikkelingsfase		

Toelichting

Kenmerken van overgangen van de fasen zijn:

	Kenmerken
Naar de groeifase	
Naar de ontwikkelingsfase	

Toelichting

Hypothese 2

Het Driefasenmodel is bruikbaar voor publieke en private partijen ongeacht of ze vastgoedeigenaar zijn.

Antwoord

Het Driefasenmodel is bruikbaar voor:

	Vastgoedeigenaren	Niet-vastgoedeigenaren
Publieke partijen		
Private partijen		

Toelichting

Hypothese 3

De locatie-eisen van transformatiegebieden die het succes van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed vergroten zijn:

- Mate van binnenstedelijkheid
- Goede bereikbaarheid
- De combinatie van een hoog voorzieningenniveau en lage grondprijzen
- Al in gang gezette ontwikkelingen in de omgeving
- Aanwezigheid van industrieel en/of en cultureel erfgoed
- Een inspirerende sfeer
- Omvangrijke gebieden met dito vastgoed

Antwoord

Locatie-eisen van transformatiegebieden met succesvol tijdelijk gebruik zijn:

	Ja	Nee
Mate van binnenstedelijkheid		
Goede bereikbaarheid		
Combinatie hoog voorzieningenniveau – lage grondprijs		
Al in gang gezette ontwikkelingen in omgeving		
Aanwezigheid van industrieel en/of cultureel erfgoed		
Inspirerende sfeer		
Omvangrijke gebieden met dito vastgoed		
Aanvulling?		

*Toelichting**Hypothese 4*

De belangrijkste locatie-eisen zijn achtereenvolgens: de mate van binnenstedelijkheid, bereikbaarheid en de aanwezigheid van cultureel en/of industrieel erfgoed dan wel een inspirerende sfeer.

Antwoord

De volgorde in het belang van locatie-eisen, mits uit hypothese 3 blijkt dat een locatie-eis niet is komen te vervallen, is:

	Volgorde (1 t/m 7)
Mate van binnenstedelijkheid	
Goede bereikbaarheid	
Combinatie hoog voorzieningenniveau – lage grondprijs	
Al in gang gezette ontwikkelingen in omgeving	
Aanwezigheid van industrieel en/of cultureel erfgoed	
Inspirerende sfeer	
Omvangrijke gebieden met dito vastgoed	

*Toelichting**Hypothese 5*

Tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed kan niet slagen als een transformatiegebied niet aan één van de hierboven genoemde locatie-eisen voldoet.

Antwoord

De volgende locatie-eisen zijn randvoorwaardelijk:

	Ja	Nee
Mate van binnenstedelijkheid		
Goede bereikbaarheid		
Combinatie hoog voorzieningenniveau – lage grondprijs		
Al in gang gezette ontwikkelingen in omgeving		
Aanwezigheid van industrieel en/of cultureel erfgoed		
Inspirerende sfeer		
Omvangrijke gebieden met dito vastgoed		

Toelichting

Hypothese 6

De succesfactoren van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed bij gebiedstransformatie zijn:

- Tijd
- Concept
- Vliegwiel
- Flexibiliteit
- Diversiteit
- Parkmanagement
- De aanwezigheid van voortrekkers
- Medewerking vanuit gemeente
- Een participatieve ontwikkeling
- Lerend werken

Antwoord

De succesfactoren van transformatiegebieden met succesvol tijdelijk gebruik zijn:

	Ja	Nee
Tijd		
Concept		
Vliegwiel		
Flexibiliteit		
Diversiteit		
Parkmanagement		
De aanwezigheid van voortrekkers		
Medewerking vanuit gemeente		
Een participatieve ontwikkeling		
Lerend werken		

Toelichting

Hypothese 7

De belangrijkste succesfactoren zijn achtereenvolgens: de aanwezigheid van voortrekkers, tijd, concept, vliegwiel, flexibiliteit, diversiteit, medewerking vanuit de gemeente, parkmanagement, een participatieve ontwikkeling en lerend werken.

Antwoord

De volgorde in het belang van succesfactoren, mits uit hypothese 6 blijkt dat een succesfactor niet is komen te vervallen, is:

	Volgorde (1 t/m 10)
Tijd	
Concept	
Vliegwiel	
Flexibiliteit	
Diversiteit	
De aanwezigheid van voortrekkers	
Medewerking vanuit gemeente	
Parkmanagement	
Een participatieve ontwikkeling	
Lerend werken	

*Toelichting**Hypothese 8*

De faalfactoren van tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed van gebiedstransformatie zijn:

- Strak eindbeeld
- Regelgeving
- Technische veroudering
- Onvoldoende (betalende) gebruikers
- Ongewenste activiteiten
- Versnipperd grondbezit

Antwoord

Faalfactoren van transformatiegebieden die ten koste gaan van succesvol tijdelijk gebruik zijn:

	Ja	Nee
Strak eindbeeld		
Regelgeving		
Technische veroudering		
Onvoldoende (betalende) gebruikers		
Ongewenste activiteiten		
Versnipperd grondbezit		

*Toelichting**Hypothese 9*

De belangrijkste faalfactoren zijn achtereenvolgens: strak eindbeeld, regelgeving, ongewenste activiteiten, technische veroudering, onvoldoende (betalende) gebruikers en versnipperd grondbezit.

Bevindingen

De volgorde in het belang van faalfactoren, mits uit hypothese 8 blijkt dat een faalfactor niet is komen te vervallen, is:

	Volgorde (1 t/m 6)
Strak eindbeeld	
Regelgeving	
Ongewenste activiteiten	
Technische veroudering	
Onvoldoende (betalende) gebruikers	
Versnipperd grondbezit	

Toelichting

Bijlage bij vragenlijst:

Korte beschrijving Driefasenmodel

Het model gaat uit van het creëren van een zogenaamde "flow", een toenemende dynamiek, door middel van tijdelijk gebruik. Het model onderscheidt drie ontwikkelfasen - de testfase, de groeifase en de ontwikkelingsfase - in het transformatieproces omdat:

- Per fase een specifieke doelgroep van toepassing is;
- Het karakter van tijdelijke functies evolueert;
- De omvang van kosten, opbrengsten en rendement toeneemt;
- De rol van vastgoedeigenaar en de relaties met partners verschillen.

Per fase worden bouwkundige ingrepen, bijbehorende investeringen en doelgroepen opgeschaald om uit te vinden welke herontwikkeling aanslaat.

I. Testfase: realiseren van een aantrekkelijk klimaat

De testfase is cruciaal, omdat deze er voor zorgt dat met minimale middelen een transformatie wordt aangezwengeld. Deze fase gaat vooraf aan de planvorming en biedt de gelegenheid een gebouw of gebied te testen op een mogelijke toekomstige functie. Bovendien komt al een kasstroom van huurontvangsten op gang komt ten behoeve van de vastgoedexploitatie. Tijdelijk gebruik kan in deze fase meerdere doelen dienen:

- Tegengaan van leegstand,
- Laagdrempelige accommodatie beschikbaar stellen aan specifieke doelgroepen,
- "Traffic" genereren via evenementen en exposities,
- Een nieuwe identiteit ontwikkelen.

In deze fase is de potentiële broedplaats nog naar binnen gekeerd, omdat gebruikers de potentie van het gebouw of gebied nog moeten verkennen. De mate waarin een bezoekersstroom ontstaat kan duiden op het succes van een tijdelijke functie.

De testfase resulteert in bevindingen over onder andere de gebruiksmogelijkheden (type geïnteresseerde huurders), de publieke opinie in reactie op de herontwikkeling, investeringskansen die partijen zien en het concept dat bijdraagt aan een nieuwe identiteit.

II. Groeifase: conceptontwikkeling en -management

Gedurende de groeifase vindt de grootste waardesprong plaats. Tijdelijke functies en gebruikers vormen geleidelijk aan een succesvol concept en dragen dit uit. De vastgoedeigenaar investeert in voorzieningen als brandveiligheid en vergunningen.

III. Ontwikkelfase: realiseren van de haalbare gebouw- of gebiedsontwikkeling

De ontwikkelfase start als er geen belemmeringen voor de herontwikkeling meer zijn. De vastgoedeigenaar beslist welke huurders van belang zijn voor de inmiddels opgebouwde identiteit en behoudt deze. Commerciële en/of woonfuncties worden toegevoegd. Daarbij werkt de vastgoedeigenaar samen met natuurlijke partners gericht op dezelfde - lange termijn - doelen als de eigenaar, bijvoorbeeld woningcorporaties, ontwikkelende beleggers, gemeentes, maar ook een makelaar met een tijdelijk contract.

BIJLAGE 3: Vervallen vragen interviews

Gaandeweg het onderzoek is besloten vragen uit de vragenlijst te verwijderen, omdat tijdens de eerste vier interviews bleek dat het aantal vragen te groot was en enkele vragen te gedetailleerd waren. Doordat geïnterviewden na één à anderhalf uur ongeduldig werden, nam de kwaliteit van de beantwoording af. Daarop is besloten de volgende vragen uit de vragenlijst te verwijderen:

Hypothese

De locatie-eisen en het belang van de afzonderlijke eisen verschillen per ontwikkelfase van het Driefasenmodel.

Antwoord

Locatie-eisen met een groot, gemiddeld of klein belang per ontwikkelfase:

	Testfase	GroEIFase	Ontwikkelfase
Mate van binnenstedelijkheid			
Goede bereikbaarheid			
Combinatie hoog voorzieningenniveau – lage grondprijs			
Al in gang gezette ontwikkelingen in omgeving			
Aanwezigheid van industrieel en cultureel erfgoed			
Inspirerende sfeer			
Omvangrijke gebieden met dito vastgoed			

Hypothese

De succesfactoren en het belang van de afzonderlijke kenmerken verschillen per ontwikkelfase van het Driefasenmodel.

Antwoord

Succesfactoren met een groot, gemiddeld of klein belang per ontwikkelfase:

	Testfase	GroEIFase	Ontwikkelfase
Tijd			
Concept			
Vliegwiel			
Flexibiliteit			
markt			
Parkmanagement			
De aanwezigheid van voortrekkers			
Medewerking vanuit gemeente			
Een participatieve ontwikkeling			
Lerend werken			

Hypothese

De faalfactoren en het belang van de afzonderlijke faalfactoren verschillen per ontwikkelfase van het Driefasenmodel.

Bevindingen

Faalfactoren en een groot, gemiddeld en klein belang per ontwikkelfase:

	Testfase	Groeifase	Ontwikkelfase
Strak eindbeeld			
Regelgeving			
Technische veroudering			
Onvoldoende (betalende) gebruikers			
Versnipperd grondbezit			
Ongewenste activiteiten			

BIJLAGE 4: Kenmerken case-studies

(in alfabetische volgorde)

Chemelot Campus in Sittard-Geleen

Ligging:	Op het Chemelotterrein nabij de snelwegen A2 en A276
Voormalige functie:	Vnl. Bulkindustrie DSM
Omvang terrein:	ca. 15 ha.
Kenmerken:	Bestaand vastgoed van DSM met open plekken
Nieuwe identiteit:	Research & Business Campus
Nieuwe functie:	Kennisintensieve bedrijvigheid m.b.t "chemesterials" ²
Programma na transformatie:	Tot dusverre ca 60 bedrijven Een jaarlijkse groei Chemelot ondersteunt bedrijven dor het aanbieden van vastgoed, huisvestingsdiensten en voorzieningen
Geplande doorlooptijd transformatie:	Starters hebben een doorlooptijd van 10-15 jaar om uit te groeien tot commercieel bedrijf, bedrijven die werken obv een bestaand idee 2-3 jaar
Jaar start transformatie:	In 2004 was het masterplan Chemelot Campus gereed
Partij die tijdelijk gebruik uitvoert:	Chemelot ("landlord organisatie" van DSM)
Tijdelijk gebruik:	Evenementen en open dagen, faciliteren van kennisnetwerken, startende bedrijven ³

² Chemisch materiaal

³ De intentie is dat deze bedrijven uitgroeien tot volwaardige commerciële bedrijven; in praktijk verdwijnt ca. 20% van de starters.

Cobercokwartier in Arnhem

Ligging:	Aan de Rijn nabij de binnenstad
Voormalige functie:	Voormalige melkfabriek Coberco
Omvang terrein:	ca. 6 ha.
Kenmerken:	Aanwezigheid monumentale vul- en flessenhal
Nieuwe identiteit:	Rust en ruimte aan de Rijn op een steenworp afstand van de binnenstad
Nieuwe functie:	Wonen en commerciële voorzieningen
Programma na transformatie:	250 appartementen 50 stadswoningen 10.000 m2 commerciële voorzieningen
Geplande doorlooptijd transformatie:	13-14 jaar
Jaar start transformatie:	2000
Partij die tijdelijk gebruik uitvoert:	AM Wonen
Tijdelijk gebruik:	Creatieve en culturele evenementen (o.a. de Mode Biënnale), exposities, congressen/bijeenkomsten, feesten, bedrijfsverzamelgebouw voor creatieve bedrijven en horeca

Enka in Ede

Ligging:	Aan het spoor bij halte Ede-Wageningen
Voormalige functie:	Voormalige kunststoffabriek Enka
Omvang terrein:	ca. 42 ha.
Kenmerken:	Aanwezigheid 1,3 ha aan industriële (rijks)monumenten, waaronder het kenmerkende Poortgebouw
Nieuwe identiteit:	Erfgoed aan de Veluwe
Nieuwe functie:	Wonen en commerciële en niet-commerciële voorzieningen
Programma na transformatie:	1.400 woningen 50.000 m2 commerciële en niet-commerciële voorzieningen
Geplande doorlooptijd transformatie:	17 jaar
Jaar start transformatie:	2003
Partij die tijdelijk gebruik uitvoert:	AM Wonen (onderdeel van de Grondbank en Ontwikkelcombinatie met ASR)
Tijdelijk gebruik:	Beursvloerachtige activiteiten en evenementen, exposities, bijeenkomsten, (films)

Oostenburgereiland (Storkterrein) in Amsterdam

Ligging:	Nabij het centrum
Voormalige functie:	Havengebied: VOC, er zijn ooit 500 schepen gebouwd; Werkspoor heeft er locomotieven, sluisdeuren e.d. gebouwd; Stork maakte er o.a. scheepsmotoren en motoren voor de TGV
Omvang terrein:	ca. 10 ha
Kenmerken:	Ligging aan het IJ, aan diep vaarwater
Nieuwe identiteit:	Onderdeel van de binnenstad (Stadgenoot), bedrijvigheid (o.a. creatieve (media) sector (gemeente)
Nieuwe functie:	Gemengd (Stadgenoot), bedrijvigheid met een beetje wonen (Gemeente)
Programma na transformatie:	er is geen vooropgesteld programma
Geplande doorlooptijd transformatie:	10-15 jaar
Jaar start transformatie:	Stadgenoot het terrein in 2008 aangekocht van Heijmans na realisatie van het INIT-gebouw
Partij die tijdelijk gebruik uitvoert:	Woningcorporatie Stadgenoot
Tijdelijk gebruik:	Decorbouw, architect, theaterfabriek, parkeerterrein, stalling, Permanente functie: Stadsreiniging

Strijp-S in Eindhoven

Ligging:	Naast het centrum
Voormalige functie:	Opgericht als onderzoekslaboratorium en in gebruik geweest als werklocatie van Philips
Omvang terrein:	ca. 28 ha.
Kenmerken:	Aanwezigheid 110.000 m ² (5) industriële rijksmonumenten (Klokgebouw, Ketelhuis, 3 fabrieksgebouwen van de Hoge Witte Rug) en het NatLab met een hoge symbolische waarde
Nieuwe identiteit:	Creatieve culturele hart van Eindhoven, aansluitend bij Brainport (Trudo); design, innovatie en technologie (VolkerWessels)
Nieuwe functie:	Multifunctioneel programma met nadruk op wonen
Programma na transformatie:	285.000 m ² hoogstedelijke woonruimte (2.500 à 3.000 woningen) 90.000 m ² kantoorruimte 30.000 m ² commerciële voorzieningen en cultuur
Geplande doorlooptijd transformatie:	20 jaar
Jaar start transformatie:	2005
Partij die tijdelijk gebruik uitvoert:	Park Strijp Beheer (= PPS Volker Wessels en gemeente) Woningcorporatie Trudo
Tijdelijk gebruik:	Overdekt skatepark, urban dance, urban sports (klimhal), (culturele) horeca, kunst, design, theater, evenementen, bedrijvigheid die doorgroeit naar een permanente functie, commerciële en dienstverlenende functies als Philips en Fontys Hogescholen.