

EEN GEBIEDSTRANSFORMATIEPROCES; EEN INGEWIKKELDE BESTUURLIJKE, TECHNISCHE EN JURIDISCHE PUZZEL



AMSTERDAM SCHOOL OF REAL ESTATE
B.A.P.T. KNOLS
SCRIPTIE MSRE
SEPTEMBER 2016

Voorwoord

Vanuit een werkelijke casus bij mijn werkgever Kroonenberg Groep heb ik voor het eerst kennis genomen van de uitdagingen die voorliggen bij een gebiedstransformatie. De veelheid belangen en actoren, de beperkingen of kansen door bestaande structuren, doordachte doch noodzakelijke faseringen, de gewenste rol van de gemeente en de enorme zoektocht vanuit de stad Amsterdam naar meer woonruimte maakt een gebiedstransformatieproces voor mij een enorm interessant onderwerp om nader te onderzoeken. Vanuit mijn rol als projectontwikkelaar bij een ontwikkelende belegger leek het mij dan ook voor de hand liggend om te onderzoeken wat de rol van een ontwikkelende belegger hierin zou kunnen zijn, waar de kansen en risico's liggen en wat de grootste uitdagingen zijn. De toepasbaarheid van het resultaat van mijn onderzoek zal in de dagelijkse praktijk moeten worden bewezen.

Het doen van het onderzoek heeft mij in ieder geval een hoop nieuwe inzichten gegeven en mijn blikveld verruimd ten aanzien van de complexiteit van een gebiedstransformatie. Deze verruiming heeft heel zeker geleid tot een grotere interesse in dit onderwerp.

Voor mijn dankbetuiging wil ik beginnen bij mijn werkgever Kroonenberg Groep die het mogelijk heeft gemaakt om mij deze opleiding te laten volgen en die mij de ruimte heeft gegeven voor het schrijven van dit onderzoek. Ook wil ik bedanken mijn begeleider vanuit de ASRE de heer Gert-Joost Peek, de auteurs van de door mij gebruikte literatuur, de mensen die ik heb mogen interviewen voor mijn onderzoek en de vriend die mij geholpen heeft met het ontwerp van de voor- en achterkant van dit onderzoek.

Vragen en opmerkingen naar aanleiding van dit afstudeeronderzoek zijn van harte welkom.

Amsterdam, oktober 2016.

Bob Knols

Managementsamenvatting

De titel van dit onderzoek komt uit het artikel 'Gebiedstransformatie in de nieuwe tijd, de markt is aan zet' van Bouwfonds Property Development (BPD). Een gebiedstransformatieproces is een ingewikkelde bestuurlijke en technische puzzel, omdat het een bebouwde omgeving betreft met bestaande fysieke grenzen en verschillende eigenaren en belanghebbenden. Vanuit deze bestaande grenzen en met deze verschillende eigenaren dient er gezamenlijk tot een integraal en breed gedragen plan te komen om het gebiedstransformatieproces zo optimaal te laten verlopen. Een iemand of een partij zal hier sturing en leiding aan moeten geven, maar welke partij, betrokken bij de gebiedstransformatie, is nu bij uitstek geëquipeerd om dit in te vullen? Wie heeft hiervoor de beste kaarten in handen of om in speltermen te blijven wie is de beste puzzelaar? In dit onderzoek wordt nagaan of de ontwikkelende belegger, gezien zijn lange termijn betrokkenheid en kennis over alle ontwikkelfasen en de exploitatiefase hiervoor niet de meest geschikte partij is.

Het tweede hoofdstuk van dit onderzoek is een verkenning van een drietal casussen, transformatiegebieden gelegen in Amsterdam, door middel van bestudering van beleidsstukken en het houden van interviews met experts betrokken bij deze drie casussen. Een aantal aandachtspunten komen bij alle drie de casussen terug; de invulling van historisch vastgoed draagt bij aan de identiteit, een gebiedstransformatieproces is een interactief proces, een goede invulling van het openbaar gebied vraagt input van alle belanghebbenden, een gefaseerde uitvoering draagt bij aan een soepel verloop van de transformatie en tenslotte is duurzaamheid een belangrijk terugkomend thema. Gelet op deze punten kan worden gesteld dat een gebiedstransformatieproces behoefte heeft aan een partij die vanuit zijn discipline er voor een lange termijn op kan sturen en kan bewaken dat voornoemde uitgangspunten worden nagestreefd bij een gebiedstransformatie. Gezien de lange termijn betrokkenheid van een ontwikkelende belegger en het belang van de ontwikkelende belegger om ook na de ontwikkeling een vastgoedproduct in de markt te hebben dat goed te beheren is, maar dat zich ook in een goed ingerichte openbare omgeving en goed functionerend gebied bevindt kan de volgende hypothese worden geformuleerd: de lange termijn betrokkenheid van de ontwikkelde belegger bij haar projecten maakt deze partij bij uitstek geëquipeerd om een actieve rol te spelen bij de gebiedstransformaties.

In het derde hoofdstuk van dit onderzoek wordt het gebiedstransformatieproces verder verkend met als doel tot een opsomming van kansen en bedreigingen te komen die in een SWOT-analyse kunnen worden gebruikt tezamen met de sterkten en zwakten van een ontwikkelende belegger. Om te komen tot een overzicht met de voornaamste kansen en bedreigingen van een gebiedstransformatieproces in Amsterdam zijn diverse onderdelen van het proces onderzocht, daarbij is onderscheid gemaakt in een theoretische en een praktische analyse. De voornaamste kansen in een gebiedstransformatie zijn het gebruiken van historisch vastgoed en tijdelijke invullingen van bestaand vastgoed om een gebied een vernieuwde identiteit te geven. Het verbinden van alle belanghebbenden om tot een breed gedragen integraal plan te komen, waarbij ook nagedacht is over de verwachte beheerskosten en de invulling van het openbaar gebied. Het gezamenlijk optrekken met andere actoren biedt kansen om een gebied 'completer' te transformeren en te laten aansluiten bij een commercieel interessantere doelgroep. Al deze gezamenlijke keuzes dienen uiteraard per fase goed vastgelegd te worden. De bedreigingen schuilen vooral in het niet kunnen komen tot een integraal plan, waarbij er geen aansluiting wordt gevonden bij een commercieel interessantere groep en waarbij er dus ook niet goed nagedacht kan worden over de invulling van het openbaar gebied en de nieuwe identiteit.

In hoofdstuk vier van dit onderzoek wordt de discipline van een ontwikkelende belegger beschreven. Aan de hand van de kenmerken kan een algemeen risicoprofiel van de ontwikkelende belegger worden bepaald. Aan de hand van deze kenmerken zijn de sterkten en zwakten van de ontwikkelende bepaald: de interne analyse. Samen met de geformuleerde kansen en bedreigingen van het

gebiedstransformatieproces vormen de kansen en sterkten van de ontwikkelende belegger de SWOT-analyse. Bij de formulering van de sterke en zwakke punten van de ontwikkelende belegger is opgevallen dat de sterkten voornamelijk betrekking hebben over de zeggenschap over de financiën en de betrokkenheid bij en kennis van alle fasen van het ontwikkelproces en ook de uiteindelijke exploitatiefase. De zwakten hebben betrekking op de financiële risico's die de ontwikkelende belegger loopt, aangezien hij betrokken is bij alle fasen van de ontwikkeling en de exploitatie.

In het vijfde hoofdstuk worden de sterkten en zwakten van de ontwikkelende belegger, zoals bepaald in hoofdstuk 4, 'geconfronteerd' met de kansen en bedreigingen die bij een gebiedstransformatie-proces horen, zoals geformuleerd in hoofdstuk 3. Deze informatie vormt samen de SWOT-analyse van een ontwikkelende belegger in een gebiedstransformatieproces en zal vervolgens in dit hoofdstuk worden weergegeven in een confrontatiematrix. Met deze confrontatie is inzicht gegeven in hoeverre de sterkten en zwakten van een ontwikkelende belegger een sterke positieve of sterke negatieve invloed hebben op de kansen en bedreigingen van een ontwikkelende belegger. Vervolgens zijn de hoofdaandachtspunten, naar aanleiding van de confrontatiematrix, geformuleerd.

De sterkten van de ontwikkelende belegger die betrekking hebben op de noodzaak om te investeren en de zeggenschap over de financiën hebben vooral grote raakvlakken hebben met kansen die betrekking hebben op het toevoegen van nieuwe technologieën en de keuze om niet deel te nemen in een integraal plan, maar op eigen initiatief en voor eigen risico een premature ontwikkeling te starten in een transformatiegebied. De sterkte die betrekking heeft op de langdurige betrokkenheid van de ontwikkelende belegger in alle fasen van de ontwikkeling en de exploitatie heeft de meeste raakvlakken met de kansen die te maken hebben met het proces. Voornamelijk het verbinden van alle betrokkenen om tot een integraal plan te komen, waarbij ook aandacht is voor het openbaar gebied en de verplichtingen van de belanghebbenden in de exploitatiefasen hebben de meeste raakvlakken met de sterkten van de ontwikkelende belegger. De geformuleerde zwakte over de financiële risico's die een ontwikkelende belegger draagt tijdens de ontwikkelfasen en de exploitatie heeft bijna met alle kansen een raakvlak. Deze zwakte kan dus worden aangemerkt als een generiek hoofdaandachtspunt. Het is voor de ontwikkelende belegger van belang dat er aan het einde van de transformatie een goed functionerend woon-werkgebied is gerealiseerd, waarbij er goed is nagedacht over het gerealiseerde vastgoedproduct / -producten dat aansluit bij de wensen van de eindgebruiker op dat moment alsook de inrichting en de instandhouding van het openbaar gebied. Indien ervoor wordt gekozen om deel te nemen in een integrale aanpak van het transformatiegebied dient er goed na te worden gedacht over de fasering in de uitvoering, zodat er zo min mogelijk hinder kan worden ervaren door partijen die (nog) niet willen deelnemen in de integrale transformatieplannen en dienen de afspraken voor tijdens en na de transformatie goed te worden vastgelegd tussen de verschillende actoren.

De betrokkenheid van de ontwikkelende belegger tijdens alle ontwikkelfasen en de exploitatiefase heeft raakvlakken met alle geformuleerde bedreigingen. Een actieve rol, waarbij de expertise van de ontwikkelende belegger optimaal wordt gebruikt is van groot belang bij het succesvol realiseren van een integraal plan. Een integraal plan kan de risico's van een niet-samenhangende ontwikkeling opvangen door de lasten en opbrengsten van de verschillende bestemmingen te verdelen over de deelnemende partijen. Het 'zoet en zuur' wordt zo verdeeld. Het vroegtijdig opstarten van gesprekken met de gemeente over deze mogelijkheden is van belang voor een optimale invulling van een transformatiegebied rekening houdend met de wensen en eisen van alle belanghebbenden. Gezien de financiële risico's, de lange looptijd en de gevraagde voorinvesteringen, die een ontwikkelende belegger draagt tijdens de ontwikkelfasen en de exploitatie is ook een belangrijke reden dat een gebiedstransformatie zo gecoördineerd en zo veel mogelijk in samenspraak met de andere actoren verloopt. Als pionier zullen er in eerste instantie financiële voordelen te behalen zijn, zoals erfpachtafspraken, maar deze lijken, samen met de onzekerheid over de ontwikkeling van de rest van

het transformatiegebied, niet op te wegen tegen de potentieel hogere huuropbrengsten van een integrale ontwikkeling die beter aansluit bij een kapitaalkrachtigere doelgroep.

In het laatste hoofdstuk zijn de aanbevelingen richting de ontwikkelende belegger participierend in een gebiedstransformatieproces in Amsterdam gedaan. In deze aanbevelingen zijn de afwegingen uit de eigen praktijk, de casus van de transformatie van het pand aan de Kabelweg, meegenomen. Hierbij wordt aangegeven hoe de ontwikkelende belegger zijn rol en betrokkenheid in het gebiedstransformatieproces zou kunnen invullen. Gelet op de kansen en sterkten van de ontwikkelende belegger, de kansen en bedreigingen van een gebiedstransformatieproces en de hoofdaandachtspunten die volgen uit de confrontatie daarvan kan het volgende worden gesteld. De discipline de ontwikkelende belegger heeft bij uitstek de beste kaarten in handen om een gebiedstransformatieproces te begeleiden ten goede van de ontwikkeling van het gebied en de eigen ontwikkeling. Daarbij dient er goed gebruik te worden gemaakt van de faciliterende rol van de gemeente, ingezet te worden op een integraal plan met een voorbedachte gefaseerde uitvoering, geluisterd te worden naar belanghebbenden en hen tot op zekere hoogte te laten meebeslissen over te nemen keuzes in het integrale plan en invulling te geven aan leegstaand (historisch) vastgoed of een leegstaand perceel. Gekeken naar voorgaande aanbevelingen en de kenmerken van de discipline van de ontwikkelende belegger kan de hypothese; 'De lange termijn betrokkenheid van de ontwikkelde belegger bij haar projecten maakt deze partij bij uitstek geëquipeerd om een actieve rol te spelen bij de gebiedstransformaties.' dus worden aangenomen.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	7
1.1	Aanleiding en onderwerp.....	7
1.2	Het doel van de scriptie	8
1.3	De centrale vraag en de subvragen.....	8
1.4	Afbakening onderzoeksgebied en onderzoeksmethode	8
1.5	Relevantie	10
1.6	Leeswijzer	11
2.	De verkenning: de casussen en experts.....	13
2.1	Sloterdijk 1 – Zuid	13
2.2	Het Hamerkwartier	16
2.3	De Cruquius	19
2.4	Conclusie analyse en formulering hypothese.....	20
3.	Het proces: een gebiedstransformatie in Amsterdam.....	22
3.1	De theoretische analyse	22
3.1.1	De ontwikkelfasen	22
3.1.2	De vakliteratuur	25
3.2	De praktische analyse	30
3.3	Conclusie: de kansen en bedreigingen van een gebiedstransformatieproces in Amsterdam.....	34
4.	De discipline; de ontwikkelende belegger	36
4.1	De kenmerken van de discipline.....	36
4.2	De sterke en zwakke punten van de discipline	38
5.	De confrontatie: een ontwikkelende belegger in een gebiedstransformatieproces in Amsterdam. 40	
5.1	De confrontatiematrix	40
5.2	Conclusie: de hoofdaandachtspunten voor de ontwikkelende belegger in een gebieds- transformatieproces.....	42
6.	De implementatie: het advies aan de ontwikkelde belegger	44
7.	Bibliografie	45
8.	Bijlagen	47
	Uitwerking interview Jean-Paul Houten – Buro Amsterdam	47
	Uitwerking interview John Bosch – OZ Architecten	48
	Uitwerking interview heren P. Larsen en H. Hermant - Ondernemersvereniging Westpoort.....	51
	Uitwerking interview panel Gemeente Amsterdam	53
	Uitwerking interview Pieter-Jan Kuijs – Amvest.....	56

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en onderwerp

De aanleiding

Sinds mijn bedrijfskundige stage in 2009 voor mijn studie Bouwtechnische bedrijfskunde aan de Hogeschool van Amsterdam ben ik werkzaam bij Kroonenberg Groep. Inmiddels ben ik hier sinds enkele jaren werkzaam onder de titel projectontwikkelaar. Kroonenberg Groep is een ontwikkelende belegger die voorziet in huisvesting voor winkelen, werken en wonen. Het eigen bestand aan vastgoed wordt voortdurend geoptimaliseerd en afgestemd op de behoeften in de markt. Hierbij wordt gestreefd naar het leveren van toegevoegde waarde in combinatie met creativiteit, een scherp oog, financiële daadkracht en snelle besluitvaardigheid. Het doel is een optimale balans te bereiken in ontwikkeling, kwalitatief beheer en rendement. Zover de algemene toelichting op de openingspagina van de eigen website. Waar Kroonenberg Groep zich voornamelijk onderscheidt is de sterke visie om zijn ontwikkelprojecten qua kwaliteit, toekomstbestendigheid, uitstraling en allure nationaal op de kaart te zetten. Ontwikkelprojecten worden uitgedacht met het vizier op een optimale en prettige winkel-, woon- of werkomgeving en een goede beheerbaarheid in de exploitatiefase.

Kroonenberg Groep bezat tot juni 2016 een pand dat is gebouwd als autogaragebedrijf met showroom. Het pand ligt op de hoek van de Kabelweg en de Transformatorweg in het gebied Westpoort in Amsterdam, heeft lange tijd leeg gestaan en lijkt ook in zijn huidige hoedanigheid niet snel een nieuwe huurder te vinden. Door de gemeente Amsterdam is het gebied, waar dit pand in ligt, aangewezen als transformatiegebied. Dit bood voor Kroonenberg Groep als ontwikkelende belegger goede mogelijkheden om hier iets nieuws te bouwen dat qua volume en bestemming compleet afwijkt van het huidige bestemmingsplan. Hierover zijn diversen gesprekken met de gemeente gevoerd en is er met een architectenbureau gekeken naar de ruimtelijke mogelijkheden. Naar aanleiding daarvan is het plan ontstaan om een gebouw nieuw te realiseren met een commerciële plint met daarboven negen lagen woningen voor starters en/ of studenten. Met deze ontwikkeling zou Kroonenberg Groep een van de eersten in dit gebied zijn die iets nieuws zouden ontwikkelen in de gedachten van het transformatieplan voor dit gebied. Uiteindelijk heeft Kroonenberg Groep ervoor gekozen om het pand te verkopen. Mede omdat uitzicht op de medewerking van de gemeente aan een transformatie op korte termijn op zich liet wachten. Dit kwam voornamelijk doordat de beschikbaarheid van de benodigde beleidsstukken nog enige tijd op zich lieten wachten.

Als projectontwikkelaar betrokken bij dit project stelde ik mijzelf vragen over de risico's, kansen en de succesfactoren van zo'n pioniersrol in een transformatiegebied. En dat dan uiteraard in het belang van Kroonenberg Groep. Als ontwikkelende belegger ligt de visie veel meer op de exploitatiefase die in het geval van een transformatiegebied des te meer afhankelijk is van andere actoren in het gebied en externe effecten. Vroeg instappen in dit transformatieproces lijkt risicovol niet met zekerheid wetende wat de andere actoren in de directe omgeving zullen doen. De lange termijn visie van de ontwikkelende belegger past daarentegen wel weer in het kader van de potentie en de lange looptijd van een transformatieproces. Medewerking van de gemeente voor een verbreding van het kader van het bestemmingsplan en gunstige erfpachtafspraken voor nieuwe functies kunnen als kansen in het proces worden bestempeld. Gelet op het voorgaande lijkt er een rol weggelegd te zijn voor een ontwikkelende belegger om actief te participeren in het gebiedstransformatieproces. Door te onderzoeken wat het gebiedstransformatieproces behelst en dit te spiegelen met het risicoprofiel van een ontwikkelende belegger en de uitdagingen van reeds uitgevoerde of in uitvoering zijnde gebiedstransformaties wil ik antwoorden vinden die bruikbaar zijn voor de afwegingen die een ontwikkelende belegger als Kroonenberg Groep maakt.

Het onderwerp

De risico's en kansen, waarmee een ontwikkelende belegger te maken krijgt bij participatie in een gebiedstransformatieproces en de wijze waarop deze belegger daarmee kan omgaan.

1.2 Het doel van de scriptie

Het adviseren van een ontwikkelende belegger over de risico's en kansen waar hij mee te maken kan krijgen in een gebiedstransformatieproces en hoe die risico's en kansen te managen zijn.

1.3 De centrale vraag en de subvragen

De centrale vraag

Wat zijn de grootste risico's en kansen voor een ontwikkelende belegger in een gebiedstransformatieproces en hoe zijn deze te managen?

De subvragen

1. Wat zijn de ervaringen van experts betrokken bij (potentiële) gebiedstransformaties in Amsterdam?
2. Wat zijn de voornaamste kansen en bedreigingen van een gebiedstransformatieproces in Amsterdam?
3. Wat zijn de voornaamste sterkten en zwakten van een ontwikkelende belegger?
4. In hoeverre past het risicoprofiel van een ontwikkelende belegger bij dat van een gebiedstransformatieproces?
5. Welke aanbevelingen kunnen een ontwikkelende belegger betrokken in een gebiedstransformatieproces worden gedaan?

1.4 Afbakening onderzoeksgebied en onderzoeksmethode

Het onderzoek is hoofdzakelijk kwalitatief en inventariserend c.q. verkennend van aard. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen een analytisch en theoretisch deel. Het analytische deel betreft het verkennend onderzoek naar een drietal (potentiële) transformatiegebieden in Amsterdam en het afnemen van interviews met personen die werkzaam zijn bij een ontwikkelende belegger of een bedrijf, organisatie of gemeente die betrokken is bij een van die drie gebiedstransformaties. Aan de hand van deze analyse kan de hypothese worden opgesteld en kunnen de belangrijkste kansen en bedreigingen uit de praktijk, een gebiedstransformatieproces in Amsterdam, worden bepaald. Deze resultaten zullen vervolgens worden getoetst aan de beschikbare theorie. Het theoretische deel van het onderzoek bestaat uit literatuurstudies en het doornemen en analyseren van relevante scripties en artikelen. De verzamelde informatie zal door middel van verschillende onderzoekmodellen worden geanalyseerd. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de SWOT-analyse en de confrontatiematrix. Aan de hand van deze onderzoekmodellen kan de centrale vraag worden beantwoord en daarmee de hypothese worden aangenomen of verworpen.

Hieronder staan de te doorlopen stappen in mijn onderzoek beschreven. Vervolgens zal per stap worden aangegeven hoe hier invulling aan wordt gegeven. Het onderzoek bestaat uit de volgende vijf stappen:

1. Een analyse van de praktijk; een verkennend onderzoek naar een drietal (potentiële) transformatiegebieden in Amsterdam.
2. Het bepalen van de voornaamste kansen en bedreigingen van een gebiedstransformatieproces in Amsterdam.
3. Het bepalen van de voornaamste sterkten en zwakten van een ontwikkelende belegger.
4. Confrontatie kansen en bedreigingen van een gebiedstransformatieproces met de sterkten en zwakten van een ontwikkelende belegger: waar liggen de kansen en risico's voor een ontwikkelende belegger in een gebiedstransformatieproces in Amsterdam?
5. Het doen van aanbevelingen richting de ontwikkelende belegger participierend in een gebiedstransformatieproces in Amsterdam. In de aanbeveling zal worden meegenomen de eventuele institutionele kaders om het potentieel van de betrokkenheid van een ontwikkelende belegger te vergroten.

De verschillende stappen zullen op de navolgende wijze worden onderzocht.

1. Een verkennend onderzoek naar een drietal (potentiële) transformatiegebieden in Amsterdam.

In dit verkennend onderzoek zullen een drietal relevante (potentiële) transformatiegebieden in Amsterdam worden belicht. Voor het onderzoek zijn enkel transformatiegebieden uit Amsterdam gekozen, omdat de invloed op het onderzoek van factoren zoals gemeentelijk beleid, ruimtelijk-economische en demografische tendensen hiermee zo veel mogelijk wordt geminimaliseerd. De onderzochte transformatiegebieden zijn daarnaast (voormalige) bedrijventerreinen, gelegen binnen de ring A10. In het onderzoek zullen de volgende transformatiegebieden in Amsterdam worden uitgelicht; De Cruquius, het Hamerkwartier en Sloterdijk 1 – Zuid. Dit deel van het onderzoek moet inzicht geven in de belangrijkste aandachtspunten van een gebiedstransformatieproces, zodat aan de hand daarvan de hypothese kan worden opgesteld.

Het onderzoek zal worden verricht door middel van een analyse van de beschikbare beleidsstukken van de gemeente Amsterdam voor het betreffende transformatiegebied en interviews met experts die betrokken zijn bij het gebiedstransformatieproces. De te interviewen personen zijn experts van de gemeente Amsterdam, ontwikkelende beleggers en andere betrokkenen of belanghebbende in een gebiedstransformatieproces. Aan de hand van deze resultaten kunnen vervolgens in stap 2 ook de kansen en bedreigingen van een gebiedstransformatieproces van een (voormalig) bedrijventerrein binnen de ring A10 van Amsterdam worden bepaald. De bestudeerde beleidsstukken en de geïnterviewde experts zullen per transformatiegebied worden geïntroduceerd.

2. Het bepalen van de voornaamste kansen en bedreigingen van een gebiedstransformatieproces in Amsterdam.

In dit deel van het onderzoek zullen de kansen en bedreigingen van een gebiedstransformatieproces worden opgesteld. Aan de hand van een theoretische en praktische analyse zullen de voornaamste kansen en bedreigingen worden bepaald. De praktische analyse volgt grotendeels uit stap 1, maar wordt ook aangevuld met informatie uit relevante artikelen en literatuur; de theoretische analyse.

3. Het bepalen van de voornaamste sterkten en zwakten van een ontwikkelende belegger.

Om een helder risicoprofiel van de ontwikkelende belegger te formuleren zal een algemene beschrijving worden gegeven van de ontwikkelende belegger aan de hand van de beschikbare literatuur (Nozeman, 2011). De sterkten en zwakten die volgen uit deze beschrijving zullen net als de sterkten en bedreigingen van het gebiedstransformatieproces de input vormen voor de 'confrontatie' tussen beide opsommingen in stap 4.

4. Confrontatie kansen en bedreigingen van een gebiedstransformatieproces met de sterkten en zwakten van een ontwikkelende belegger: waar liggen de kansen en risico's voor een ontwikkelende belegger in een gebiedstransformatieproces in Amsterdam?

Bij deze stap worden de kansen en bedreigingen van een gebiedstransformatieproces in Amsterdam 'geconfronteerd' met de sterkten en zwakten van een ontwikkelende belegger. Deze confrontatie zal worden gedaan door middel van een SWOT-analyse, waarvoor de informatie door middel van stap 2 en stap 3 al is verkregen, en het opstellen van een confrontatiematrix. Met deze confrontatiematrix wordt inzicht gegeven in hoeverre de sterkten en zwakten van een ontwikkelende belegger een sterke positieve of sterke negatieve invloed hebben op de kansen en bedreigingen van een ontwikkelende belegger. Met de verkregen inzichten kunnen de hoofdaandachtspunten worden geformuleerd ofwel waar liggen de grootste kansen en risico's voor de ontwikkelende belegger participierend in een gebiedstransformatieproces in Amsterdam.

5. Het doen van aanbevelingen richting de ontwikkelende belegger participierend in een gebiedstransformatieproces in Amsterdam. In de aanbeveling zullen de afwegingen uit de eigen praktijk, de casus van de transformatie van het pand aan de Kabelweg, worden meegenomen.

In deze stap wordt aangegeven hoe de ontwikkelende belegger zijn rol en betrokkenheid in het gebiedstransformatieproces zou kunnen invullen. Ook worden de resultaten uit stap 4 in dit deel van het onderzoek gespiegeld aan de eigen praktijk, de casus die aanleiding is geweest voor het schrijven van dit onderzoek. Op basis van dit advies en de spiegeling met de eigen praktijk kan de hypothese worden aangenomen, aangevuld of verworpen.

1.5 Relevantie

Overall in Amsterdam veranderen gebieden van functie. Delen van de stad die ooit monofunctioneel bedrijventerrein, industriegebied of braakland waren, en dat soms nog steeds zijn, transformeren tot levendige, veelzijdige stadsbuurten waar zowel gewoond als gewerkt wordt. In de 'Structuurvisie 2040' voor Amsterdam wordt de ambitie en voorgenomen ruimtelijke ontwikkelingen van de gemeente Amsterdam omschreven om Amsterdam tot een internationaal concurrerende, duurzame, Europese metropool te ontwikkelen. Het eerstgenoemde speerpunt in de visie is het maken van Amsterdam tot 'een aantrekkelijke stad'. Hierbij wordt ingezet op intensivering van het grondgebruik in de stad om tal van mensen woon- en werkruimte te kunnen bieden. Het betekent extra draagvlak voor voorzieningen, extra investeringen in de openbare ruimte, efficiënter omgaan met energie en vervoer en er hoeft minder landschap te worden aangetast.

In Amsterdam vestigen zich op dit moment een aanzienlijke groep hoog opgeleide creatieven en kenniswerkers. Zij voelen zich sterk aangetrokken tot het cultureel sterke centrummilieu van Amsterdam en zoeken daar hun woning. Voor een deel betreft het een groep die is aangewezen op de hogere

segmenten van de woningmarkt, maar er is ook een aanzienlijke groep afgestudeerde starters op de creatieve arbeidsmarkt, die uit andere universiteitssteden in Nederland komen, zoals Groningen, Utrecht en Nijmegen, maar ook uit het buitenland. Zij zijn afhankelijk van betaalbare woon- en werkruimte in de stad. Het bouw- en transformatieprogramma van de gemeente Amsterdam moet oplossingen bieden voor woonwensen van gevarieerde groepen, maar in ieder geval moet het toegesneden zijn op de wensen van deze stedelijk georiënteerde kenniswerkers en creatieve beroepsbeoefenaars.

Een toegankelijke en gevarieerde woningmarkt is ook van belang voor Amsterdams internationale connectie. De economie van de metropoolregio is voor een groot deel afhankelijk van de mogelijkheden die het talent op de arbeidsmarkt heeft om in de (hoog)stedelijke omgeving van de stad Amsterdam te kunnen wonen. Bovendien is een voldoende ruime arbeidsmarkt, en dus ook woningmarkt, voor internationale bedrijven een belangrijke vestigingsvoorwaarde.

De ambities zijn hierom het realiseren van 70.000 woningen en bijbehorende voorzieningen tot 2040, intensiever gebruik van de haven en huidige bedrijventerreinen en ruimte voor waterberging. Met de toevoeging van 70.000 woningen wordt ingespeeld op de genoemde trek naar de stad. Om 'netto' 70.000 woningen over te houden zullen zeker zo'n 100.000 woningen gebouwd moeten worden, aangezien. De structuurvisie sluit naadloos aan op de leidende principes uit het 'Ontwikkelingsbeeld Noordvleugel 2040'. Deze visie beschrijft de ambitie voor de noordvleugel van de Randstad, waarin de kernstad Amsterdam zich onder andere profileert op diversiteit en duurzaamheid. In deze visie is ook een van de speerpunten voor de ontwikkeling van Amsterdam de verdere intensivering en transformatie van stedelijk gebied, met aandacht voor voldoende aanbod van bedrijfslocaties.

1.6 Leeswijzer

Hieronder zal per hoofdstuk worden aangegeven wat er wordt onderzocht, hoe dit wordt onderzocht en met welke methoden dit gebeurt.

Hoofdstuk 2, De verkenning: de casussen en experts.

In dit hoofdstuk worden een drietal relevante casussen, transformatiegebieden in Amsterdam, belicht. Hiervoor zijn de relevante beleidsstukken van de gemeente Amsterdam onderzocht en zijn experts betrokken bij deze drie gebiedstransformaties geïnterviewd. Aan de hand hiervan zijn de kenmerken, uitdagingen en aandachtspunten van deze gebiedstransformatieprocessen geformuleerd. Op basis van deze formuleringen is de hypothese gesteld. De hypothese zal in hoofdstuk 6; de implementatie, worden aangenomen, aangevuld of verworpen.

Hoofdstuk 3, Het proces: een gebiedstransformatie in Amsterdam.

Aan de hand van een theoretische analyse van relevante literatuur, artikelen en beleidstukken van de gemeente en een praktische analyse door middel van de gehouden interviews zullen de kansen en bedreigingen van een gebiedstransformatieproces worden geformuleerd. Deze formulering van kansen en bedreigingen is de externe analyse van de SWOT-analyse. De interne analyse zal in hoofdstuk 4 worden uitgewerkt. De informatie uit de SWOT-analyse is in hoofdstuk 5 de input voor de confrontatiematrix.

Hoofdstuk 4: De discipline; de ontwikkelende belegger.

Aan de hand van literatuur (Nozeman, 2011) (Gehner, 2011) zullen de sterkten en zwakten van de ontwikkelende belegger worden bepaald. Aan de hand van de kenmerken van een ontwikkelaar en een belegger wordt de discipline van de ontwikkelende belegger geformuleerd. De sterkten en zwakten die vervolgens kunnen worden benoemd vormen de interne analyse van de SWOT-analyse. Deze informatie zal samen met de in hoofdstuk 3 geformuleerde kansen en bedreigingen de input vormen voor de confrontatiematrix in hoofdstuk 5.

Hoofdstuk 5: De confrontatie: een ontwikkelende belegger in een gebiedstransformatieproces in Amsterdam.

In dit hoofdstuk wordt de SWOT-analyse, die bestaat uit de resultaten van hoofdstuk 3 en 4, ingevoerd in een confrontatiematrix; de confrontatie. Door middel van deze confrontatie wordt inzicht gegeven in hoeverre de sterkten en zwakten van een ontwikkelende belegger een sterke positieve of sterke negatieve invloed hebben op de kansen en bedreigingen van een ontwikkelende belegger. Aan de hand van die resultaten zullen de hoofdaandachtspunten worden bepaald. De hoofdaandachtspunten zullen vervolgens in hoofdstuk 6 aan de hand van de besluitvorming van de aanleiding voor het onderzoek, het pand aan de Kabelweg, worden getoetst en kan de hypothese worden aangenomen, aangevuld of verworpen.

Hoofdstuk 6 De implementatie: het advies aan de ontwikkelde belegger.

In dit hoofdstuk zal naar aanleiding van de informatie uit hoofdstuk 4 en 5 een advies worden geschreven voor de ontwikkelende belegger omtrent zijn mogelijke en gewenste (actieve) rol in een gebiedstransformatieproces. In de aanbeveling worden de afwegingen uit de eigen praktijk, de casus van de transformatie van het pand aan de Kabelweg, meegenomen. Aan de hand hiervan kan de ook de gestelde hypothese worden aangenomen, aangevuld of verworpen.

2. De verkenning: de casussen en experts.

In dit hoofdstuk zal de praktijk, (potentiële) transformatiegebieden in Amsterdam, worden geanalyseerd. Voor het onderzoek zijn enkel transformatiegebieden uit Amsterdam gekozen, omdat de invloed op het onderzoek van factoren zoals gemeentelijk beleid, ruimtelijk-economische en demografische tendensen hiermee zo veel mogelijk wordt geminimaliseerd. De onderzochte transformatiegebieden zijn daarnaast voornamelijk (voormalige) bedrijventerreinen, gelegen binnen de ring A10. In het onderzoek zullen de volgende transformatiegebieden in Amsterdam worden uitgelicht; Sloterdijk 1 – Zuid, het Hamerkwartier en De Cruquius. De afweging voor de keuze van deze drie transformatiegebieden wordt in de onderzoeksparagrafen verder toegelicht.

Per transformatiegebied zal in dit hoofdstuk eerst een korte introductie worden gegeven op de situatie en status van het transformatieproces en zullen de specifieke kenmerken van het te transformeren gebied worden benoemd. Deze informatie is verkregen uit de beschikbare beleidsstukken van de gemeente Amsterdam of de websites van de bij de transformatie betrokken partijen. Vervolgens zullen de experts en hun betrokkenheid worden geïntroduceerd en worden de uit de interviews volgende uitdagingen en uitgangspunten voor het transformatiegebied benoemt.

De geïnterviewde personen zijn experts van de gemeente Amsterdam, ontwikkelende beleggers en andere betrokkenen of belanghebbenden in een gebiedstransformatieproces. Aan de experts is in de interviews voorgelegd hoe zij hun eigen rol zien in een gebiedstransformatieproces, wie idealiter een actieve en verbindende rol het beste zou kunnen invullen en wat volgens hen de voornaamste uitdagingen zijn bij de benadering van een gebiedstransformatie. Per transformatiegebied zal worden aangegeven welke experts er zijn geïnterviewd. In bijlage 1 zijn de gehele interviews met de experts terug te vinden.

Aan de hand van de analyses zal in de laatste paragraaf een algehele conclusie voor het transformatieproces van deze drie gebieden worden getrokken en zal daarmee de subvraag: 'Wat zijn de ervaringen van experts betrokken bij (potentiële) gebiedstransformaties in Amsterdam?' worden beantwoord. Vervolgens zal op basis van het antwoord op de subvraag de hypothese worden geformuleerd. Met de resultaten uit de analyses van transformatiegebieden en de in hoofdstuk 3 geanalyseerde beschikbare literatuur en beleidsstukken van de gemeente Amsterdam kunnen de kansen en bedreigingen van een gebiedstransformatieproces van een bedrijventerrein binnen de ring van Amsterdam worden bepaald.

2.1 Sloterdijk 1 – Zuid

Toelichting keuze

Dit transformatiegebied is als referentieproject gekozen, omdat het pand van Kroonenberg Groep, dat de aanleiding van dit onderzoek is, is gelegen in dit gebied. Voor de herontwikkeling van het perceel hebben wij enkele gesprekken gevoerd met de gemeente en hebben eerste schetsmatige plannen gemaakt tezamen met een architect. Op het moment van de gesprekken met de gemeente in 2015 was er nog geen duidelijkheid over wanneer het Investeringsbesluit gereed zou zijn, waarmee een bestemmingsplan kon worden vastgesteld.

Algemeen

Sloterdijk 1 is het bedrijventerrein rond de Transformatorweg, ten noordoosten van station Amsterdam Sloterdijk. In dit gebied zijn onder andere groothandel- en transportbedrijven, ICT, zakelijke dienstverlening enkele partycentra en een moskee gevestigd. Sloterdijk 1 Zuid is het deel dat zich ten zuiden van de Transformatorweg bevindt en is in de planvorming als eerste aan bod. Volgens het Strategiebepsluit voor de transformatie van dit gebied is het tempo waarin het gebied zal transformeren mede afhankelijk van de marktpartijen in het gebied. Vanaf medio 2018 is de realisatie van woningen mogelijk in Sloterdijk 1 Zuid. (Amsterdam, Sloterdijk 1 - Transformatie naar woon- en werkgebied, 2016)

De opgave voor Sloterdijk I is in de Structuurvisie Amsterdam 2040 opgenomen als transformatiegebied. Het gaat hierbij om de verandering van een monofunctioneel bedrijvengebied naar een werkwoongebied – een hoogstedelijk, gemengd stuk stad waar gewerkt, gewoond en gerecreëerd wordt. In de Transformatiestrategie Haven-Stad staat hoe delen van de Sloterdijken en de Noordelijke IJoever zich in de komende decennia kunnen ontwikkelen tot dergelijke gemengde stedelijke gebieden. In deze transformatieopgave stelt de Gemeente Amsterdam de volgende ambities (Amsterdam, Strategienota Transformatie Sloterdijk 1 , 2016):

1. Ontwikkel Sloterdijk I tot stedelijk werk-woon gebied.
2. Zorg voor betere aansluiting op de directe omgeving en de stad.
3. Maak een hoog kwalitatief en aantrekkelijk leefmilieu. Essentiele randvoorwaarde is dat de transformatie financieel haalbaar wordt gemaakt.

De kenmerken

Type transformatie	Sloop en nieuwbouw en herbestemming bestaande gebouwen.
Fase transformatie	Initiatieffase. De gemeente geeft in haar Strategienota aan dat er begin 2018 kan worden gestart met de bouw van de eerste woningen.
Type eigenaren	Diverse particuliere en bedrijfsmatige eigenaren.
Initiatiefnemers en andere betrokkenen	De gemeente Amsterdam en Ondernemersvereniging Westpoort.
Rol gemeente	Opstellen Investeringsbesluit en actieve regierol transformatie.
Bouwprogramma	De verwachting is dat in Sloterdijk 1 Zuid, in de periode 2018 - 2028 tussen de 1.000 en 2.600 woningen kunnen worden gerealiseerd. Dit betekent 240.000 m2 bvo wonen plus 87.000 m2 bvo werkprogramma en 42.000m2 bvo van huidig kantorenvolume.
Uitgifte grond	Geen nieuwe uitgifte grond door gemeente, omdat er geen vrije kavels beschikbaar zijn. Meeste bestaande percelen zijn in erfpacht uitgegeven en hebben verschillende eigenaren.
Onderscheidende kenmerken	Goede ligging ten opzichte van Sloterdijk en het centrum van Amsterdam. Aan de zuidzijde grenst een langgerekte groenzone van het Westergasterrein tot aan de volkstuinen van 'Tuinpark nut & genoeg'
Tijdelijke invullingen	Niet bekend.

De experts

De navolgende expert(s) zijn in het kader van dit transformatiegebied geïnterviewd:

- De heer J. Bosch, architect bij OZ architecten. Kroonenberg Groep heeft John Bosch als architect betrokken bij de plannen voor een herontwikkeling van het perceel van Kroonenberg Groep aan de Kabelweg. Naast architect voor het ontwerp van onze plannen is John Bosch ook door de gemeente gevraagd om het concept-Investeringsbesluit voor dit gebied te becommentariëren en te 'testen' op inpasbaarheid in de bestaande omgeving.
- De heren P. Larsen en H. Hermant, resp. voorzitter en secretaris bij Ondernemersvereniging Westpoort. De Ondernemersvereniging Westpoort heeft een enorm grote ambitie om alle ondernemers in het gebied Sloterdijk 1 te mobiliseren en te enthousiasmeren om gezamenlijk tot een integraal plan te komen voor de transformatie van het gebied Sloterdijk 1 - Zuid.
- Mevr. M. Munnik, planeconoom bij OGA, de heer B. Vlaanderen, projectleider DRO en de heer M. Van der Terp, strateeg grondzaken, allen werkzaam bij of voor de gemeente Amsterdam. Voor de plannen van Kroonenberg Groep is er contact geweest met de heer B. Vlaanderen, die namens de gemeente als projectleider bij dit transformatiegebied betrokken is.

De belangrijkste uitdagingen en uitgangspunten

Hieronder volgt een opsomming van de belangrijkste uitdagingen voor dit transformatiegebied op basis van de beschikbare beleidsstukken en de gehouden interviews. De gehele interviews zijn terug te vinden in Bijlage 1.

- De in het gebied aanwezige Ondernemersvereniging Westpoort is zeer actief en ambitieus om alle belanghebbenden samen te brengen om tot een integraal transformatieplan te komen voor Sloterdijk 1 – Zuid.
- Een belangrijke kracht van Sloterdijk I is de diversiteit aan korrelgroottes van de kavels en hun positionering in het gebied. De grote kavels langs de ontsluitingswegen bieden kansen voor grotere volumes en de toekomstige hoogte-accenten. De kleinere kavels zijn bij uitstek geschikt voor kleinschalige ontwikkelingen en zelfbouw.
- De diversiteit aan kavelgroottes biedt ruimte voor verschillende bouwtypologieën en werk-woon concepten. Diverse typologieën en het flexibel bouwen kunnen vervolgens verschillende doelgroepen aantrekken.
- Door toevoeging van diverse functies zoals horeca, vrijetijd, detailhandel en maatschappelijke functies neemt de levendigheid toe. Actieve plinten vergroten de verblijfskwaliteit en vestigingsklimaat van het gebied.
- Bij de start van de transformatie, de pioniersfase, zijn er kansen voor (tijdelijke) nieuwe functies en bottom-up ontwikkelingen, waardoor het gebied vanzelf een nieuwe identiteit krijgt.
- Maatschappelijke voorzieningen maken een onlosmakelijk deel uit van een gemengd, stedelijk werk-woongebied. In meerdere gevallen kunnen ze ook voor de nodige spin-off zorgen.
- Een belangrijke grondslag voor de transformatie is het zoveel mogelijk respecteren van de aanwezige bedrijvigheid. De aard van de bedrijvigheid is veranderd: meer stadsverzorgend en meer in de creatieve sectoren. Dit sluit daarom beter aan bij een nieuw woon-werkmilieu.
- De gemeente Amsterdam heeft in Sloterdijk I geen vrije kavels tot haar beschikking. Zolang de gemeente bedrijven niet actief gaat uitplaatsen of verwerven, is zij in het transformatieproces afhankelijk van initiatieven van zittende bedrijven of andere marktpartijen.
- De grond is overwegend in eigendom van de gemeente Amsterdam en in erfpacht uitgegeven.

- Het beperken of zelfs wegnemen van milieuhinder kan de transformatie op gang helpen. Echter moet de gemeente nog onderzoeken wat zij hierin kunnen betekenen en hoe zij hierin kan sturen. Op dit moment verhindert de milieucontour nog dat er in het deel Sloterdijk 1 – Noord ook woningen kunnen worden toegevoegd.
- In het investeringsbesluit zal worden vastgelegd op welke manier de gemeente ervoor kan zorgen dat maatschappelijke voorzieningen er ook daadwerkelijk gaan komen, aangezien alle grond is uitgegeven in erfpacht, of in handen is van particulieren.
- Het ligt, volgens de Strategienota niet voor de hand om in Sloterdijk I in te zetten op al te veel winkelvoorzieningen. Het eventuele aanbod wordt sowieso ontwikkeld in samenhang met Sloterdijk Centrum, Spaarndammerstraat en Bos en Lommerplein. Vooralsnog heeft Sloterdijk I – Zuid geen draagvlak voor een eigen winkelapparaat.

2.2 Het Hamerkwartier

Toelichting keuze

Dit transformatiegebied is als referentieproject gekozen, omdat deze qua verdeling van het eigendom van het vastgoed en korrelgrootte van de kavels vergelijkbaar is met Sloterdijk 1 – Zuid. Ook is dit gebied qua planvorming in een zelfde stadium als Sloterdijk 1 – Zuid, hier wordt ook toegewerkt naar de vaststelling van een Investeringsbesluit.

Algemeen

Het Hamerkwartier wordt begrensd door de IJpleinbuurt, de Vogelbuurt, Vogeldorp, het W.H. Vliegenbos en het voormalige Akzo-terrein, tegenwoordig Albemarle, en het IJ. Het Hamerkwartier heeft een oppervlakte van ongeveer 40 hectare. In het afgelopen decennium is het gebied op een organische manier veranderd van een traditioneel, arbeidsextensief bedrijventerrein naar een intensiever en gemengd stedelijk milieu. Onder de nieuwkomers bevinden zich vooral ambachtelijke en creatieve bedrijven en horeca. Pand Noord, GSUS, SeArch, M-lab, restaurant en hotel de Goudfazant en The Chocolatemakers zijn hiervan aansprekende voorbeelden. Ook maatschappelijke voorzieningen zoals een moskee en een kinderdagverblijf hebben een plek in het gebied gevonden. De komst van deze nieuwe bedrijvigheid en voorzieningen heeft ervoor gezorgd dat het gebied een gemengd en dynamisch karakter heeft gekregen. Het gebied heeft een grote diversiteit aan functies en kavelgrootten. (Amsterdam, Strategienota Hamerstraatgebied, 2015)

De kenmerken

Type transformatie	Sloop- en nieuwbouw en hergebruik oude historische hallen.
Fase transformatie	Initiatieffase. De gemeente geeft in haar strategienota echter aan versneld te willen starten met de realisatie. De planning geeft aan dat niet eerder dan eind 2018 gestart kan worden met woningbouw op de grote kavels langs het IJ, waar het vigerend bestemmingsplan dat nu nog niet toestaat. In het noordelijk deel van het gebied kunnen op basis van particulier initiatief incidenteel al eerder woningen worden gerealiseerd.
Type eigenaren	Gemeente en diverse private eigenaren, waaronder Stork, Draka, GSUS Real Estate en Buro Amsterdam. Het gaat hier totaal om ca. 70 eigenaren en erfpachters.
Initiatiefnemers en andere betrokkenen	Voorname lijk de gemeente Amsterdam en Buro Amsterdam
Rol gemeente	Vaststellen projectbesluit i.o.m. omgeving en faciliterende rol bij initiatieven.
Bouwprogramma	400.000 m2 programma, waarvan 2.400 woningen (240.000 m2), 60.000 m2 bestaand werken, 70.000 m2 nieuw werken en 30.000 m2 voorzieningen.
Uitgifte grond	Nog 2 kavels in erfpacht uit te geven door gemeente.
Onderscheidende kenmerken	Gelegen aan het IJ.
Tijdelijke invullingen	Café & restaurant Stork en restaurant de Goudfazant.
Belangrijk	De bereikbaarheid van het gebied vanuit het centrum zou aanzienlijk worden verbeterd als er een fietsbrug wordt gerealiseerd tussen Java-eiland en het Hamerkwartier.

De experts

De navolgende expert(s) zijn in het kader van dit transformatiegebied geïnterviewd:

- De heer J.P. Houten, partner en ontwikkelaar bij Buro Amsterdam. Buro Amsterdam is eigenaar van een bedrijfsloods in het Hamerkwartier en voert verkennende gesprekken met de gemeente Amsterdam over de mogelijkheid tot sloop en nieuwbouw van woningen op hun perceel.

De belangrijkste uitdagingen en uitgangspunten.

Hieronder volgt een opsomming van de belangrijkste aandachtspunten voor dit transformatiegebied op basis van de beschikbare beleidsstukken van de gemeente en de gehouden interviews. In bijlage 1 is de uitwerking van het gehouden interview geheel terug te lezen.

- De uitwerking van het projectbesluit wilt de gemeente doen in een interactief proces, samen met partijen in het onderzoeksgebied, omdat volgens de gemeente lokaal veel nuttige kennis aanwezig is en ze de omliggende buurten willen laten meeprofitieren van de transformatie.
- De procesarchitectuur moet nog worden uitgewerkt. De gemeente denkt hierbij aan open werkvormen, bijvoorbeeld 'expedities' op locatie in combinatie met ateliers, waarin de deelnemers de kans krijgen om samen met deskundigen van de gemeente mee te denken en mee te tekenen aan de invulling van het Hamerkwartier.
- De versnelde transformatie van het Hamerkwartier en de investeringskracht die daarbij wordt geactiveerd, zowel particulier als publiek, is een kans om ook de omliggende buurten te laten meeprofitieren. Een kans om zoveel mogelijk een ongedeelde wijk te maken, sociaal, economisch, programmatisch en ruimtelijk.
- De gemeente is voornemens afspraken met corporaties te maken, zodat één plan voor woningbouw en woningverbetering voor het project- én invloedgebied ontstaat. Door samenvoeging en verkoop van bestaande woningen, zal de bevolkingsopbouw minder eenzijdig worden.
- Een verbindende, barrière-slechtende en betekenisvolle openbare ruimte aan en naar het IJ, en tussen en in de buurten en het Vliegenbos, kan een belangrijke bijdrage leveren aan het creëren van een ongedeelde wijk.
- Het huidige Hamerkwartier is in trek bij de creatieve, vaak duurzame, maakindustrie. Deze voor de stad belangrijke economische groep kan zich in het gebied verder ontwikkelen. Wat ook weer kan bijdragen aan een (ver)nieuwe identiteit voor het gebied.
- In de planontwikkeling voor het Hamerkwartier is een belangrijke rol weggelegd voor duurzaamheid.
- Het bouwen van woningen in het Hamerkwartier gebeurt gefaseerd en in verschillende tempo's. Op sommige plekken kan ontwikkeling en transformatie snel en projectmatig plaatsvinden, op andere plekken moet het geleidelijk en procesmatig.
- In de verdere uitwerking van de voorzieningen in het Hamerkwartier is een duidelijke koppeling met het voorzieningenniveau van omliggende buurten (met name IJplein/ Vogelbuurt) noodzakelijk. Dit kan van invloed zijn op de uiteindelijk benodigde voorzieningen in het Hamerkwartier.
- De gemeente dient nog een opstelling te maken of er draagvlak is om vanuit de grondexploitatie van het Hamerkwartier kan worden bijgedragen aan gebiedsoverstijgende investeringen, zoals infrastructuur. Met name de komst van de Javabrug zou wenselijk zijn voor de bereikbaarheid van het oostelijk deel van de noordelijke IJouever.
- Uit het interview met Jean-Paul Houten blijkt dat er nog geen concrete initiatieven zijn van private partijen in dit gebied.

2.3 De Cruquius

Toelichting keuze

Het transformatiegebied De Cruquius in Amsterdam wordt (grotendeels) door Amvest herontwikkeld van bedrijventerrein naar een multifunctioneel stedelijk gebied. Amvest is naast Kroonenberg Groep nog een van de weinige bedrijven die 'onder één dak' beleggen en ontwikkelen. Amvest is eigenaar en ontwikkelaar van (een groot deel) van het vastgoed op het eiland Cruquius. Interessant bij deze casus is dat Amvest initiator is van de transformatie en tevens groot eigenaar van het vastgoed in het gebied.

Algemeen

Cruquius is het laatste onontgonnen eiland in het Oostelijk havengebied van Amsterdam. Amvest herontwikkelt het bedrijventerrein tot een levendig multifunctioneel stedelijk gebied met wonen, werken en recreatie aan het water met veel groen. Karakteristieke en behoudenswaardige gebouwen in het hart van het Cruquiuseiland worden gerestaureerd of opnieuw opgebouwd en krijgen een publiek toegankelijke ontmoetingsfunctie met kleinschalige horeca en detailhandel. (Amvest, Informatie over transformatiegebied Cruquius, 2014) De komende jaren realiseert Amvest hier 1.500 woningen. In nauwe samenwerking met de gemeente ontwikkelt Amvest, die de grootste eigenaar is in het Cruquiusgebied.

Er is in deze implementatie gekozen om dit transformatiegebied te onderzoeken, omdat bij de transformatie van het Cruquiusgebied geen sprake is van een traditionele manier van planontwikkeling. In plaats daarvan geeft de gemeente initiatiefnemers de gelegenheid hun eigen kennis, kunde en creativiteit in te zetten. De plannen passen binnen de voorwaarden die de gemeente heeft gesteld in de zogenaamde Spelregelkaart. Daarnaast is Amvest ook een ontwikkelende belegger en bij deze transformatie zowel verantwoordelijk voor de planvoorbereiding, het planologisch proces als de uitvoering ervan. (Amvest, website van Amvest, 2014)

De kenmerken

Type transformatie	Sloop- en nieuwbouw en hergebruik oude hallen.
Fase transformatie	Bouw eerste fase gestart; 200 appartementen + 3.500m ² bedrijvigheid + parkeren
Type eigenaren	Amvest, een ontwikkelende belegger.
Initiatiefnemers en andere betrokkenen	Gents & Schulze architecten en de stichting Cruquius 2005, waarin diverse belanghebbenden zijn verenigd.
Rol gemeente	Betrokken bij raamwerk voor openbare ruimte en opsteller van spelregelkaart voor (her)ontwikkeling.
Bouwprogramma	Nieuwbouw van 1.500 woningen en 3.500m ² bedrijvigheid. In de oude hallen is horeca en een supermarkt gepland.
Uitgifte grond	Start verkoop eerste 218 woningen in 2016.

Onscheidenende kenmerken	Duurzame gebiedsontwikkeling. De nieuwbouw krijgt groene daken, een warmte-koude-opslag, zonnepanelen, laadpunten en mogelijkheden om auto's te delen.
Tijdelijke invullingen	Geen. Er is een tijdelijk vlinderlint gemaakt van 200 meter lang.

De experts

De navolgende expert(s) zijn in het kader van dit transformatiegebied geïnterviewd:

- De heer P.J. Kuijs, ontwikkelingsmanager bij Amvest. De heer P.J. Kuijs is als ontwikkelingsmanager betrokken bij onder andere de transformatie van Cruquius.

De belangrijkste uitdagingen en uitgangspunten.

Hieronder volgt een opsomming van de belangrijkste aandachtspunten voor dit transformatiegebied op basis van de beschikbare beleidsstukken van de gemeente en de gehouden interviews. In bijlage 1 is de uitwerking van het gehouden interview geheel terug te lezen.

- Bij de transformatie van het Cruquiusgebied is geen sprake van een traditionele manier van planontwikkeling. In plaats daarvan geeft de gemeente initiatiefnemers de gelegenheid hun eigen kennis, kunde en creativiteit in te zetten.
- De plannen van initiatiefnemers dienen te passen binnen de voorwaarden die de gemeente heeft gesteld in de zogenaamde Spelregelkaart. Een initiatiefnemer dient een zogenaamd initiatiefdocument in te dienen op basis waarvan door de gemeente wordt bepaald of wordt meegewerkt aan een bestemmingsplanprocedure.
- De ontwikkeling verloopt geleidelijk en kan zich aanpassen aan de wensen en behoeften van haar gebruikers. De uitvoeringstermijn is gesteld van 2013 tot 2024.
- Amvest start met de ontwikkeling van 218 woningen. Voor dit aantal is in de eerste fase gekozen om hiermee al 'iets op gang te brengen' in het gebied'.
- Amvest betreft actief andere belanghebbenden bij de planvorming, zoals de invulling van het openbaar gebied. Amvest probeert aan de 'voorzijde' zoveel mogelijk met belanghebbenden te overleggen, zodat vervolgens bestemmingsplanprocedures zonder bezwaren worden doorlopen.

2.4 Conclusie analyse en formulering hypothese

Naar aanleiding van de belichting van de verschillende kenmerken en uitdagingen van de drie casussen aangevuld met de interviews met experts komen een aantal belangrijke aandachtspunten steeds terug. Hieronder een opsomming van deze aandachtspunten;

- Het invullen en hergebruiken van historisch vastgoed in het gebied draagt bij aan de identiteit van het gebied en is daarnaast ook een belangrijk uitgangspunt voor de gemeente.
- Een gebiedstransformatieproces moet als een interactief proces worden beschouwd waar alle belanghebbenden bij betrokken worden om een optimaal integraal plan te maken.
- De invulling van het openbaar gebied is eveneens een interactief proces, waarbij belanghebbenden kunnen meedenken over de invulling ervan, maar waarbij de gemeente

bewaakt dat er voldoende plek is voor openbare voorzieningen, zoals speeltuintjes en sportfaciliteiten.

- Een gefaseerde uitvoering, waarbij leegstaand vastgoed en leegstaande percelen worden tijdelijk worden ingevuld, draagt bij aan een soepeler verloop van de transformatie.
- Het thema duurzaamheid is voor de gemeente een belangrijk uitgangspunt voor de nieuwe plannen in een gebiedstransformatie.

Gelet op bovenstaande punten kan worden gesteld dat een gebiedstransformatieproces behoefte heeft aan een partij die vanuit zijn discipline er voor een lange termijn op kan sturen en bewaken dat deze uitgangspunten worden nagestreefd bij een gebiedstransformatie. Gezien de lange termijn betrokkenheid van een ontwikkelende belegger en het belang van de ontwikkelende belegger om ook na de ontwikkeling een vastgoedproduct in de markt te hebben dat goed te beheren is, maar dat zich ook in een goed ingerichte openbare omgeving bevindt kan de volgende hypothese worden geformuleerd: de lange termijn betrokkenheid van de ontwikkelde belegger bij haar projecten maakt deze partij bij uitstek geëquipeerd om een actieve rol te spelen bij de gebiedstransformaties. In het vervolg van dit onderzoek zal ik het nodige onderzoek doen om deze hypothese te kunnen aannemen, aanvullen of verwerpen.

3. Het proces: een gebiedstransformatie in Amsterdam.

Om te komen tot een overzicht met de voornaamste kansen en bedreigingen van een gebiedstransformatieproces in Amsterdam zijn diverse onderdelen van het proces onderzocht, daarbij is onderscheid gemaakt in een theoretische en een praktische analyse. Ten slotte zal aan de hand van beide analyses de voornaamste kansen en bedreigingen van een gebiedstransformatieproces worden opgesteld. Deze opsomming maakt samen met de resultaten uit hoofdstuk 4 onderdeel uit van de SWOT-analyse.

In de theoretische analyse wordt als eerste gekeken naar de ontwikkelfasen die in de literatuur worden onderscheiden. De beschrijving van de ontwikkelfasen dient inzicht te geven in het meest gebruikelijke ontwikkelproces met de daarbij behorende kenmerken en aandachtspunten per fase. Aan de hand van de ontwikkelfasen kunnen de te formuleren kansen en bedreigingen beter in de tijdslijn van het proces worden geplaatst. Ten tweede is de relevante vakliteratuur onderzocht en zijn naar aanleiding daarvan de meest kritische factoren bepaald. Deze kritische factoren bieden inzicht in de aspecten van een gebiedstransformatie die tijdens het proces de meeste aandacht vragen. Op basis van deze kritische factoren kunnen de kansen en bedreigingen voor een gebiedstransformatieproces in algemene zin worden geformuleerd. Ten slotte zal voor de theoretische analyse het beleid van de gemeente Amsterdam worden belicht; welke middelen heeft de gemeente om een gebiedstransformatie te sturen. Aangezien het onderzoek enkel betrekking heeft op Amsterdamse transformatiegebieden wordt deze informatie specifiek meegenomen in de theoretische analyse.

De praktische analyse zal de ervaringen van de geïnterviewde experts spiegelen met de kritische factoren zoals die zijn benoemd naar aanleiding van de theoretische analyse van de vakliteratuur. Door de theorie te toetsen aan de praktijk wordt ervoor gezorgd dat de te formuleren kansen en bedreigingen betrekking hebben op en relevant zijn voor het onderzoeksgebied; Amsterdam.

3.1 De theoretische analyse

3.1.1 De ontwikkelfasen

Naast het beleggen in vastgoed is de taak van de ontwikkelende belegger het coördineren en beheersen van het projectontwikkelingsproces. Dit houdt in dat er zekerheid dient te worden gecreëerd over het verloop van het proces en het behalen van de rendementseis. Onzekerheden moeten worden gemeden en het proces moet zoveel als mogelijk voorspelbaar zijn. De fasering van het projectontwikkelingsproces is in vier fasen te verdelen (Nozeman, 2011) (Gehner, 2011).

1. Initiatieffase
2. Ontwikkelingsfase
3. Realisatiefase
4. Exploitatiefase

Aangezien een ontwikkelende belegger het initiatief neemt voor een ontwikkeling van een vastgoedproject als zich dat nog in een zeer onzekere situatie bevindt, zullen de activiteiten erop gericht moeten zijn situaties te creëren met een toenemende mate van zekerheid. Gedurende het gehele ontwikkelproces worden daarnaast door de ontwikkelende belegger beslissingen genomen om tijd, geld of andere middelen te investeren. Een aantal belangrijke investeringsbeslissingen markeert ook het begin van nieuwe fasen in het ontwikkelproces. De verplichtingen die worden aangegaan op basis van investeringsbeslissingen worden geformaliseerd in overeenkomsten. De beslissing dat een overeenkomst zal worden gesloten wordt doorgaans bij een faseovergang genomen. Onder investeringsbeslissingen wordt ook het besluit dat de verplichting aangegaan wordt om in de toekomst

investeringen te doen verstaan. Op het moment dat een investeringsbeslissing in het ontwikkelproces genomen wordt is er nog geen zekerheid dat de rendementsverwachting ook gerealiseerd zal worden.

De initiatieffase

In de eerste fase van een ontwikkeling wordt een potentiële ontwikkellocatie, zijnde zowel grond (al dan niet bouwrijp) als ook bestaand vastgoed, bestudeerd op maatschappelijke, bestuurlijke, commerciële en technische haalbaarheid. Veel ontwikkelinitiatieven beginnen met een visie, waarna onderzoek plaatsvindt om de haalbaarheid te toetsen. De initiatieffase eindigt uiteindelijk met de conclusie of het idee haalbaar is of niet.

Bij het maken van plannen voor een gebiedsontwikkeling is een masterplan of stedenbouwkundig plan een veelgebruikt document. Conceptontwikkeling is een wezenlijke activiteit tijdens de initiatieffase en wordt algemeen beschouwd als kernactiviteit van een ontwikkelaar. Onder vastgoedconcept wordt verstaan een goed doordacht plan dat enerzijds voldoende flexibiliteit heeft om wijzigende marktcondities op te vangen en anderzijds inspeelt op aantoonbare behoeften is een belangrijke factor voor het bereiken van succes in de initiatieffase.

Ook het in beeld hebben en krijgen van grondeigendom en grondeigendomsverhoudingen spelen in de initiatieffase een belangrijke rol. Mede omdat deze fase gericht is op het verkrijgen van betrokkenheid van verschillende partijen. Betrokkenheid van grond- en / of vastgoedeigenaren, toekomstige gebruikers of een eindbelegger, betrokkenheid van de gemeentelijke (of hogere) overheid en eventuele andere partijen, zoals omwonenden. Het onderhouden van goede contacten met alle stakeholders is van belang om voldoende draagvlak te creëren en te behouden tijdens het lange ontwikkeltraject.

De overgang naar de ontwikkelfase wordt gemarkeerd door een directiebeslissing ter zake de gebleken (on)haalbaarheid van het initiatief. Het succesvolle verloop van een initiatief wordt bepaald door verschillende factoren;

- Een goed doordacht plan of concept dat enerzijds voldoende flexibiliteit heeft om wijzigende marktcondities op te vangen en anderzijds inspeelt op aantoonbare behoeften.
- Voldoende betrokkenheid van de belangrijkste actoren.
- Een goede intern en externe organisatie met een heldere doelstelling.
- Een goede timing.

De ontwikkelingsfase

Tijdens de ontwikkelingsfase wordt doorgaans een Programma van Eisen (PvE) opgesteld en op basis daarvan een ontwerp en bestek gemaakt samen met alle betrokken partijen, waaronder de architect, stedenbouwkundige en overige adviseurs (het ontwikkelingsteam). Betrokkenheid van de potentiële afnemers is hierin ook belangrijk. Het eerste idee dat haalbaar bleek in de initiatieffase groeit uit tot een haalbaar plan dat bouwtechnisch, financieel, juridisch en commercieel getoetst is. Ondanks dat de ontwikkelingsfase een iteratief proces is kunnen een aantal logische stappen worden gevolgd in de uitwerking;

1. De definitiefase, het opstellen van het Programma van Eisen (PvE).
2. De ontwerpfase, het uitwerken van het PvE naar een functioneel en breed gedragen ontwerp.
3. De bestekfase, het vertalen van het ontwerp in een bestek op basis van de materiaal- en installatietechnische specificaties en de afgesproken administratieve bepalingen.
4. De standaard procesaanpak, het geheel van het gebruik maken van procedures, standaardbestekken en detaillering. Afwijkingen van de standaard vragen om maatwerk.

De ontwikkelingsfase is daarom een cruciale fase in de ontwikkelgang waarin kennis en creativiteit nodig zijn, risico's worden geanalyseerd en tal van knopen worden doorgehakt. Tijdens de ontwikkelingsfase gaat het daarnaast om het vasthouden van de haalbaarheid in de uitwerking van het eerste idee. De ontwikkelingsfase eindigt strikt genomen zodra een uitvoeringsverplichting is aangegaan. Doorgaans is dit een aannemingsovereenkomst, maar ook een met de gemeente aangevane realisatieverplichting kan het einde van de ontwikkelingsfase vormen. Ook de procesgang is nauwelijks denkbaar zonder het formeel vastleggen van afspraken. Naast de overeenkomsten voor prestaties of levering kan ook de samenwerking worden vastgelegd. Met een samenwerkingsovereenkomst kunnen het doel van de samenwerking, het gebied of project waarop de samenwerking betrekking heeft, de looptijd van de samenwerking, de wederzijdse verplichtingen en de wijze van samenwerking worden vastgelegd.

Een goedgekeurd PvE of verworven grondposities zijn nog geen garantie voor succes. De volgende bedreigingen zijn aan de orde in de ontwikkelingsfase;

1. Niet-marktconform product: het product voldoet niet aan de vraag door verkeerde prijs/productverhouding.
2. Slechte timing: een drastisch veranderende marktsituatie zorgt ervoor dat het product niet afzetbaar blijkt.
3. Onvoldoende commitment van betrokkenen dan wel tekortschietend publiek draagvlak.
4. Slechte organisatie.

De realisatiefase

De realisatie begint zodra de opdracht tot uitvoering is gegeven, daarom vallen de werkvoorbereiding, de uitvoering, de oplevering en de ingebruikname onder de realisatiefase. Hoewel de uitvoeringsfase ten opzichte van de initiatiefase en ontwikkelingsfase relatief kort is, ook al kan de uitvoeringsperiode van een gebiedsontwikkeling gemakkelijk een decennium beslaan, zijn de kosten van deze fase doorgaans het meest veeleisend. De invloed op een succesvol bouwproces en –product zijn hier relatief beperkt. De voorwaarden voor succes worden met name in de ontwikkelingsfase bepaald. Hier wordt het ontwerp van het product en van het proces gemaakt. De gevolgen van fouten zijn daarentegen in de realisatie- en exploitatiefase het grootst. Hierom zal de realisatiefase niet verder worden toegelicht en zullen de mogelijke kansen en bedreigingen niet worden meegenomen in de SWOT-analyse.

De exploitatiefase

In de exploitatiefase blijkt pas of het gerealiseerd of herontwikkelde vastgoed aan de verwachtingen voldoet en aan de vooraf gecalculerde rendementen voldoet. Aangezien in dit geval de initiatiefnemer en ontwikkelaar een ontwikkelende belegger is zal deze in de eerdere fasen een belangrijke input hebben geleverd voor nieuwe of verbeterde vastgoedproducten. Deze input kan variëren van kennis over de onderhoudsgevoeligheid van bepaalde materialen, de aantrekkingskracht van een winkelcentrum tot de invloed van de gekozen klimaatbeheersing op het welbevinden van de gebruikers. Het is daarom van belang dat deze expertise vroeg in het ontwikkelproces wordt gebracht.

Er treden verschillende actoren op in de exploitatiefase; de gemeentelijke overheid, de eigenaren, de gebruikers en de beheerders. Om inzicht te krijgen in hun rol en belangen worden hieronder de doelstellingen per actor omschreven.

1. De gemeentelijke overheid. In principe vertegenwoordigt de overheid vrijwel alle belangen in de omgeving van het vastgoedobject. Naarmate een plan groter wordt neemt de mate waarin

de overheid eisen stelt groter. In de exploitatiefase kunnen aan de overheid twee rollen worden toegeschreven.

- a. De gemeente als coördinator en deels eigenaar van de ondergrondse infrastructuur. Hierbij moet worden gedacht aan o.a. de verschillende nutsvoorzieningen.
 - b. De gemeente als eigenaar en beheerder van de bovengrondse openbare ruimte. Hierbij staan drie zaken centraal: de kwaliteit van het openbaar gebied, de verkeerssituatie in en om het plangebied en de handhaving van de openbare orde en veiligheid.
2. De eigenaar. Een eigenaar kan daarbij het eigendom hebben over één heel complex of een of meerdere appartementsrechten in een vereniging van eigenaren (VVE). De belangen van de eigenaar zijn uiteraard het zorgen voor een constante stroom aan huurinkomsten en het beheersbaar houden van de lasten voor de instandhouding van het vastgoed.
 3. De gebruiker. Aspecten als klantenpotentieel, locatie, parkeren, huur, stook- en servicekosten en investering geven uiteindelijk de doorslag om tot vestiging over te gaan.
 4. De vastgoedmanager. Het belang van de vastgoedmanager is het leveren van continuïteit en meerwaarde om tegen een redelijke vergoeding voor een lange periode bij een project betrokken te zijn.

3.1.2 De vakliteratuur

In deze paragraaf zullen de theoretische uitdagingen van een gebiedstransformatieproces in algemene zin worden beschreven. Als leidraad hiervoor zal het artikel 'Gebiedstransformatie in de nieuwe tijd. De markt is aan zet.' van Bouwfonds Property Development (BPD) gebruikt worden. In dit artikel worden de volgens BPD kritische factoren van een gebiedstransformatieproces omschreven. Deze kritische factoren geven weer welke uitdagingen er voorliggen bij een gebiedstransformatie. Aan de hand van de beschrijving van deze kritische factoren en andere relevante vakliteratuur zullen de uitdagingen verder worden toegelicht. In het artikel 'Gebiedstransformatie in de nieuwe tijd. De markt is aan zet.' worden de volgende kritische factoren onderscheiden (BPD, 2015).

1. Locatie, programma en inspiratie
2. Sluitende businesscase
3. Investeren en financieren
4. Tijdelijk gebruik en placemaking
5. Kracht van concept en ontwerp
6. Samenleven van bestaand en nieuw
7. De rol van de gemeente
8. Tafelschikking en participatie van belanghebbenden
9. De groene baret

Locatie, programma en inspiratie

Deze factor behelst de ambitie voor een gebied voorafgaand aan een transformatie. Hierbij staan vragen over de gewenste beleving en onderscheidende identiteit van het gebied centraal. Zo kan het hergebruik van karaktervolle panden bijdragen aan de versterking van de beleving van een gebied.

Veel, voornamelijk binnenstedelijke, transformatiegebieden kenmerken zich door karakteristieke en onderscheidende kenmerken. Historische gebouwen en / of elementen herinneren aan de voormalige functie van het te transformeren gebied. Door de monumentale en iconische waarde van dit vastgoed of deze elementen krijgen deze bij transformatie een meer centrale rol in de transformatieplannen. Dit kan uiteenlopen van de architectuur van het aanwezige vastgoed tot de huurders die zich reeds in het gebied bevinden.

In het artikel van mevr. A. Franzen wordt de wethouder Stedelijke ontwikkeling en integratie Ronald Schneider van de gemeente Rotterdam geciteerd en vat de uitdaging van gebiedstransformaties als volgt samen: 'Ieder gebied heeft eigen karakter, de uitdaging is op zoek te gaan naar partijen die het locatie specifieke karakter kunnen versterken'. Volgens het artikel begint transformatie met kijken: naast aanwezige ruimtelijke kwaliteiten gaat het om aanwezig sociaal kapitaal en de (latente) vraag als bruikbare ingrediënten voor een gebiedsstrategie.

Een voorbeeld voor een karakteristiek gebouw in een transformatiegebied zijn de RAC-hallen (de voormalige Rijks Automobiel Centrale) in Laakhaven-West in Den Haag. Deze oude fabriekshallen hebben een monumentale en industriële uitstraling en zijn gelegen in het hart van dit te transformeren gebied. (Den-Haag, 2015) Het vraagstuk met betrekking tot de rol van dit gebouw in het transformatiegebied Laakhaven-West heeft mij voorgelegen in de module Vastgoed- en gebiedsontwikkeling voor de MSRE-opleiding. Om verbintenis en saamhorigheid tussen de verschillende huidige en toekomstige bewoners te scheppen hebben de RAC-hallen een bijzondere rol binnen dit gebied toegedicht gekregen, waarbij er de mogelijkheid voor bewoners was om te ontmoeten, te recreëren en zelfs te studeren of tweedehands spullen aan te bieden.

Als men denkt aan identiteit en beleving van een gebied, komt men ook snel uit bij branding. In het artikel 'Branding heeft een toegevoegde waarde, ook in moeilijke buurten' wordt gesteld dat branding een toegevoegde waarde heeft in de (her)ontwikkeling van een bepaalde woonbuurt. Deze meerwaarde zit vooral in de ideeënvormende functie in het ontwikkelingsproces en het vergroten van eensgezindheid tussen partijen. Daarbij wordt de opmerking gemaakt dat de waarde van branding niet moet worden overschat voor het aantrekken van specifieke doelgroepen en dat prijs-kwaliteitverhouding en locatie nog altijd de belangrijkste rol spelen bij de beslissing om over te gaan tot aankoop. Bij huurders gaat het vooral om beschikbaarheid. (Bosch, 2013)

Sluitende businesscase

Ontwikkelen en bouwen in de stad is niet goedkoop en kapitaalintensief. Er zijn stevige voorinvesteringen nodig, onder meer door verervingen, (bodem)sanering en het verleggen van de infrastructuur, aldus het artikel van BPD. De investeringen die moeten worden gedaan in de infrastructuur en het openbaar gebied worden door de gemeente vastgelegd in een Investeringsbesluit. Onder de kop 'de rol van de gemeente' zal dit middel van de gemeente verder worden toegelicht. In het artikel van mevr. A. Franzen wordt aangegeven dat een gebiedstransformatie vaak een gezonde spanning oplevert tussen maatschappelijke en financiële doelen. Essentieel is dit inzichtelijk te maken en te plaatsen in de context van mogelijke toekomstige waardeontwikkeling. Naast ontwikkelkosten, is het belangrijk oog te hebben voor de beheerkosten van het openbaar gebied, maar ook in het geval van de ontwikkelende belegger het beheer van het vastgoed zelf.

Investeren en financieren

Volgens het artikel van BPD zijn forse voorinvesteringen met een lange doorlooptijd noodzakelijk bij een gebiedstransformatieproces. Voor een heel gebied is er in de eerste plaats beschikbaarheid van risicodragend kapitaal nodig. De investeerder werkt meestal met een deel eigen kapitaal en met externe financiering. Financiers voor dit type projecten zijn niet dik gezaaid. Ook kunnen zittende vastgoedeigenaren, beleggers en woningcorporaties in een financieel arrangement betrokken worden.

Bij een gebiedstransformatie kunnen zich een aantal eigendomsverhoudingen voor doen;

- De gemeente is eigenaar van de grond in het gebied. De grond wordt veelal middels een bouwenvelop uitgegeven. In deze bouwenvelop worden de uitgangspunten en voorwaarden beschreven, waaraan de ontwikkeling op het perceel dient te voldoen.
- Er zijn verschillende eigendomsverhoudingen / eigenaren in het gebied. Er worden door de gemeente een aantal publieksrechtelijke beleidsstukken geproduceerd, die de mogelijkheden en kaders voor de transformatie vastleggen. Zo worden de benodigde investeringen vanuit de gemeente in infrastructuur en openbaar gebied hierin vastgelegd.

Tijdelijk gebruik en placemaking

Niet alles hoeft 'plat'. Karakteristieke gebouwen laten zich inpassen in de nieuwe setting en kunnen het gebied identiteit en levendigheid geven. Tijdelijk gebruik van terreinen en panden brengt bovendien de cashflow alvast op gang, voorkomt verdere verpaupering en kan het gebied 'op de kaart' zetten, aldus het artikel van BPD.

In de periode waar bestemmingsplanwijzingen en verdere ontwikkelplannen worden afgewacht kan er voor gekozen om gronden of vastgoed met een tijdelijke functie in te vullen. Hierbij moet worden gedacht aan tijdelijke invullingen met bijvoorbeeld horeca of winkels, kunstenaarsateliers, anti-kraak verhuur van woonruimte of kantoorruimte. De tijdelijke invulling van leegstaande gebouwen of gronden is van belang om het gebied en omgeving leefbaar en sociaal veilig te houden. Nieuwe (creatieve) initiatieven voor dergelijke gebieden dragen bovendien in niet geringe mate bij aan de succesvolle herontwikkeling van de bewuste gebieden. (Bommel, 2010)

Onderzoek heeft daarnaast aangetoond dat er een causaal verband is tussen tijdelijke functies en de beïnvloeding van gebiedsidentiteit. De strategische en bewuste toepassing van tijdelijke functies als onderdeel van de gebiedsbranding is hiervoor een verklarende factor. Gebiedsontwikkelaars krijgen met deze kennis de mogelijkheid in een vroegtijdig stadium sturing te geven op het imago, levendigheid en aantrekkingskracht van een gebied door via het inzetten van tijdelijke functies goede condities te creëren vooruitlopend op de definitieve gebiedsontwikkeling. (Sijbers, 2010)

Placemaking is een methodiek om de gebruikers van een ruimte actief te betrekken bij de ontwikkeling van hun leefomgeving. Succesvolle openbare ruimtes hebben een positieve invloed op gezondheid, lokale economie, sociale cohesie en culturele ontwikkeling van een wijk.

Kracht van concept en ontwerp

Bij gebiedstransformatie gaat het vaak om locaties die zijn 'ingekapseld' in het stedelijke weefsel. Het gaat om een globale, wervende visie of masterplan. Dat bindt partijen en biedt flexibiliteit bij de verdere uitwerking, want goede plannen bewegen mee met veranderende wensen en eisen in de tijd. Denk aan introvert – naar binnen gekeerd – ontwikkelen of juist extrovert, waarbij het nieuwe gebied naadloos aansluit op bestaande structuren. (BPD, 2015)

Samenleven van bestaand en nieuw

Volgens het artikel van BPD is het 'samenleven' met de nog bestaande bedrijvigheid bij een gebiedstransformatie essentieel. Een gedeeld perspectief voor de langere termijn, deugdelijke afspraken en een open communicatie zou het samenleven mogelijk moeten maken.

Een te transformeren gebied kenmerkt zich door bestaande structuren van vastgoed en infrastructuur. Veelal is deze structuur bepaald door het (historisch) gebruik. Deze bestaande structuren kunnen

bepalend zijn voor de transformatie van het gebied. Voornamelijk bij een gefaseerd verloop van de transformatie zal gebruik moeten worden gemaakt van bestaande structuren, omdat bijvoorbeeld nog niet alle eigenaren mee kunnen of willen gaan in de transformatie.

Een voorbeeld is de transformatie van monofunctionele kantoorlocaties gelegen aan de randen van steden. Deze grootschalige en planmatig ontwikkelde gebieden blijken geen goede weerstand te bieden aan de door de tijd wisselende eisen van eindgebruikers tot de locatie en het vastgoed (Remøy, 2010). Bij een transformatieopgave voor een kantoorlocatie dient er dus vanuit een typerende stedenbouwkundige structuur een transformatieplan te worden gemaakt, waarin andere functies mogelijkheid krijgen de locatie weer succesvol invulling te geven.

Ook te transformeren bedrijventerreinen en industriële gebieden kenmerken zich door hun bestaande structuur. Deze gebieden kampen van oudsher met verslechterde fysieke woonomstandigheden, toenemende sociale onveiligheid en wegtrekkende economische bedrijvigheid en werkgelegenheid (Clerx, 2010). Deze gebieden zijn ook vaker gelegen aan de rand van een stad of grenzend aan water door havenactiviteiten. Ook hier zullen, net als bij een te transformeren kantoorlocatie, functies moeten worden toegevoegd om een nieuw woon- en werkklimaat succesvol te kunnen maken.

De rol van de gemeente

Om de gemeente kan met niet heen in een gebiedstransformatieproces. Zij maken de beleidsplannen en stellen een bouwprogramma vast. Daarnaast kunnen zij een actieve rol spelen bij het verbinden van de verschillende actoren in een gebied. Ook kan de gemeente eigenaar zijn van een deel van de gronden of vastgoed dat zich in een transformatiegebied bevindt. In dat laatste geval gaat de gemeente ook over de wijze van de uitgifte van de grond. Buiten de betrokkenheid in het totstandkomingsproces van een transformatie, is ook de afstemming met en kennis van de gemeente nodig voor de invulling van de openbare ruimte, de handhaving in het openbaar gebied en (een deel van) de infrastructuur om het transformatiegebied ook na de transformatie optimaal te kunnen laten functioneren.

In het artikel 'De zes geboden in transformatiegebieden' worden door drs. S. De Wit werkzaam bij het Projectmanagementbureau aan het gebied Amstel III, worden zes 'geboden' of beter zes tips gegeven aan collega's werkzaam bij gemeentelijke instanties voor de bevordering van een gebiedstransformatie vanuit de rol van de gemeente. In het artikel staat de betrokkenheid van de gemeente centraal bij de totstandkoming van initiatieven van actoren in een transformatiegebied. Deze zes geboden blijken ook uit het interview met het panel van de gemeente Amsterdam. Ondanks dat deze 'geboden' voor de gemeente zijn geschreven, geven deze wel belangrijke factoren weer waarmee in een gebiedstransformatieproces rekening dient te worden gehouden. De volgende zes tips worden genoemd (Wit, 2011).

1. Ken de werknemers en gebruikers in het gebied
2. Ken de eigenaren en zorg dat er onderling samengewerkt gaat worden
3. Adviseer initiatiefnemers met een goed plan en loods ze door de organisatie
4. Zorg dat het bestemmingsplan op orde is
5. Zorg voor helder transformatiebeleid
6. Zorg voor duurzame openbare ruimte

Tafelschikking en participatie van belanghebbenden

Een gebied kent veelal verschillende eigenaren. Hierbij kan er onderscheid worden gemaakt tussen de overheid, de gemeente, woningcorporaties, institutionele beleggers, private beleggers, ontwikkelende beleggers en privépersonen. Al deze partijen hebben een bepaald belang in het gebied. In een transformatiegebied kunnen naast verschillende eigenaren ook veel initiatiefnemers en andere betrokken actief zijn. Dit zijn de partijen die geen bezit in de vorm van grond of vastgoed hebben, maar wel een belang. Dit kunnen partijen zijn als huurders van woningen, winkels of bedrijfspanden, ondernemersverenigingen en andere belangenorganisaties en omwonenden.

De groene baret

Deze factor sluit aan bij de voorgaande factor 'de tafelschikking en participatie van belanghebbenden'. Het artikel van BPD zegt hierover dat 'Even belangrijk als 'het geld' zijn de mensen. Binnenstedelijke transformatie komt niet van de grond met mensen die zich louter 'verbinder' of 'procesmanager' noemen. Om voortgang te boeken, is kennis van zaken, organisatiekracht en ondernemerschap nodig. Mannen en vrouwen die ook zo nu en dan 'de groene baret' op hebben. Daarbij geldt dat continuïteit in de personele bezetting van de publieke en private sleutelposities de kans op succes vergroot.'

3.1.3 De gemeentelijke beleidstukken

De gemeente Amsterdam heeft een aantal beleidsstukken of instrumenten om sturing te geven aan een gebiedstransformatie. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen privaatrechtelijke en publiekrechtelijke instrumenten. Onder privaatrechtelijke instrumenten wordt erfpacht verstaan. Hieronder staat kort een toelichting gegeven op de wijze waarop de gemeente Amsterdam sturing kan geven aan een gebiedstransformatieproces door middel van erfpacht en staat er per publiekrechtelijk beleidsstuk over wat hiermee wordt vastgesteld of vastgelegd en wat het doel is ervan.

Privaatrechtelijk: erfpacht

Indien er in een transformatiegebied sprake is van erfpacht kan het om bestaande erfpacht gaan of gemeentelijke grond die nieuw in erfpacht wordt uitgegeven. Bij bestaande erfpacht dienen er bij transformatie nieuwe afspraken te worden gemaakt tussen gemeente en erfpachter. Indien er grond wordt uitgegeven door de gemeente in erfpacht dienen er ook afspraken te worden gemaakt. Vanaf 1 juli heeft Amsterdam eeuwigdurende erfpacht voor nieuwbouw. Erfpachters krijgen hierdoor meer zekerheid over hun kosten. Het nieuwe erfpachtstelsel geldt nu alleen nog voor nieuwe uitgiften: grond waarover de gemeente nog erfpachtafspraken moet maken. Voor andere gevallen wordt een overstapregeling gemaakt.

Elk jaar stelt de gemeenteraad het grondprijnsbeleid vast. Daarin staat hoe de gemeente erfpachtgrondwaarde bepaalt. De gemeente gebruikt hiervoor de residuele grondwaardemethode. Van de marktwaarde (ofwel: vrij op naam prijs/VON-prijs) van een woning worden alle kosten voor het realiseren van deze woning (bijv. architect, bouwleges, constructeur, aannemer) afgetrokken. Het bedrag dat dan overblijft (het residu) staat gelijk aan de erfpachtgrondwaarde. Op deze manier bepaalt de markt de hoogte van de erfpachtgrondwaarde. De gemeente heeft geen directe invloed op de hoogte van de erfpachtgrondwaarde, omdat de gemeente de hoogte van VON-prijzen en de hoogte van de (bouw)kosten niet kan beïnvloeden.

Voor de uitgifte van bouwkavels aan projectontwikkelaars gebruikt de gemeente veelal selectieprocedures. In een selectie kunnen diverse onderdelen worden afgewogen: bijvoorbeeld

duurzaamheid, architectuur, programma, grondprijs. Bij een openbare selectie kan iedere projectontwikkelaar die daar iets voor voelt, inschrijven en deelnemen. Soms bepaalt de gemeente vooraf een minimumprijs voor de grond. De gemeente kan projectontwikkelaars ook vragen te bieden vanaf die minimumprijs (Amsterdam, Uitleg berekening erfpachtkosten na 1 juli 2016, 2016).

Publiekrechtelijk: het Plaberum

De gemeente Amsterdam kent het 'Plaberum', het bij de gemeente gebruikelijke Plan- en Besluitvormingsproces Ruimtelijke Maatregelen. Dit besluitvormingsproces doorloopt een aantal fasen; een strategiefase, een onderzoeksfase, een programma- en ontwerpfasen en een uitvoeringsfase. Op de verschillende fasen zal verder niet worden ingegaan, wel zal er een toelichting worden gegeven op de drie voornaamste beleidsstukken (Spier, 2014).

1. De milieueffectrapportage (MER) behelst het in beeld brengen van de milieugevolgen van een besluit voordat het besluit wordt genomen. Een MER wordt opgesteld bij activiteiten en projecten die mogelijk belangrijke nadelige gevolgen voor het milieu hebben. Deze rapportage wordt in de regel opgesteld bij de toevoeging van 2.000 of meer woningen aan een gebied.
2. Het Investeringsbesluit beoogt een transformatie van een gebied met (tijdelijke) bedrijfsbebouwing naar een gemengd binnenstedelijk woon-werkgebied. In het Investeringsbesluit is een visie uitgewerkt, die het mogelijke toekomstbeeld beschrijft. Het investeringsbesluit is een besluit waarin programma's, het stedenbouwkundig plan, de grondexploitatie en de financiële paragraaf zijn opgesteld. Vanuit het investeringsbesluit kan het bestemmingsplan worden opgesteld.
3. Een bestemmingsplan is een beleidsdocument dat de ruimtelijke ordening bepaalt. Een bestemmingsplan geeft de bestemming van een gebied of de bestemmingen in dat gebied aan.

3.2 De praktische analyse

In deze paragraaf zullen de praktische uitdagingen van een gebiedstransformatieproces voor Amsterdam worden beschreven. Als leidraad hiervoor zullen, net als in paragraaf 3.1, de kritische factoren uit het artikel 'Gebiedstransformatie in de nieuwe tijd. De markt is aan zet.' van BPD gebruikt worden (BPD, 2015). Aan de hand van gehouden interviews met experts zullen de uitdagingen bij deze kritische factoren verder worden toegelicht.

Locatie, programma en inspiratie

De heer J. Bosch, architect bij OZ architecten uit Amsterdam geeft in het gehouden interview aan dat: (her)gebruik van historisch vastgoed een meerwaarde voor een transformatiegebied kan zijn. Een begrijpelijke financiële afweging is het slopen en het terugbouwen van een groter en beter in te delen volume, maar er zou ook meer volume omheen of zelfs recht doorheen gebouwd kunnen worden. Het gebruik van historisch vastgoed voorkomt de eenvormigheid in een gebied en laat een gebied zijn dynamiek en 'ziel' houden of krijgen.

Pieter-Jan Kuijs geeft over het toevoegen van nieuwe commerciële functies aan een gebied aan dat de kwaliteit van gebied niet moet worden beperkt door de aantrekkende werking van commerciële functies.

Sluitende businesscase

Uit het interview met de heer J.P. Houten van Buro Amsterdam blijkt dat Buro Amsterdam in het verleden en tot op heden zich voornamelijk heeft gericht op de herontwikkeling van bestaand woningvastgoed in Amsterdam, maar gezien de hoge verbouwkosten en hoge beheerskosten van bestaand vastgoed zij tegenwoordig steeds meer naar de mogelijkheden van nieuwbouw kijken. Voor een op Amsterdam georiënteerde ontwikkelaar / belegger zijn transformatiegebieden daarom ook erg interessant geeft hij aan.

Investeren en financieren

Naar aanleiding van het interview met de heer P.J. Kuijs van Amvest kunnen een aantal aandachtspunten voorafgaand aan een investerings- of financieringsbeslissing worden

- Het voorsorteren op marktbevingen is lastig omdat het vastgoedbeslissingsproces en het ontwikkelproces heel traag is zijn.
- Risicobeperking wordt door Amvest ingevuld door het aankopen van buurpercelen. Indien een eigenaar van een buurperceel naar de inschatting van Amvest een sleutelrol heeft is Amvest bereid om meer te investeren in de aankoop van dit perceel.
- In een gebied met verdeeld eigendom komt het altijd voor dat er eigenaren zijn die niet willen participeren in een gebiedstransformatie, omdat zij bijvoorbeeld hun vastgoed langjarig verhuurd hebben. Er zal altijd een substantieel deel van het gebied dienen mee te bewegen om het gebied ook daadwerkelijk te doen verkleuren. Bij het investeren in buurpercelen dient hierbij dan ook rekening te worden gehouden.
- Het beleid van Amvest is om winst of verlies pas te nemen als dat aan de orde is. In het geval van een gebiedstransformatie is dat wanneer de gehele realisatie is voltooid.

In het geval van verschillende eigenaren in een gebied ligt er een enorme uitdaging om bij een integrale ontwikkeling al dit eigendom samen te brengen, daar een verdeelsleutel of waarderingsgrondslag voor te bepalen en vervolgens van daaruit ontwikkelrechten te verdelen. Ook de Ondernemersvereniging Westpoort denkt op dit moment na over de invulling hiervan. Uit het interview met de heer H. Hermant blijkt dat er wordt gedacht aan het opzetten van een fonds, waarin al het eigendom wordt samengebracht, met daarachter een aantal investeerders voor het beschikbaar stellen van de benodigde ontwikkelkosten.

Tijdelijk gebruik en placemaking

Van de bestaande panden op Cruquius heeft Amvest een analyse laten maken van verschillende bestaande panden om te bepalen of de panden bewaard kunnen blijven of anders hoe deze ingevuld zouden kunnen worden. Daarnaast geeft Pieter-Jan Kuijs aan dat tijdelijk broedplaatsen een gebied aan de gang kunnen houden en kleur kunnen geven. Hierbij moet gedacht worden aan invullingen als een brouwerij of een bakkerij.

Kracht van concept en ontwerp

Uit het interview met de Ondernemersvereniging Westpoort blijkt dat zij op dit moment drukdoende zijn met de uitwerking van een integraal ontwikkelplan voor het gebied Sloterdijk 1 –Zuid. Zij hebben hiervoor een architect in de arm genomen die het plan op stedenbouwkundig niveau uitwerkt. Het plan van de Ondernemersvereniging voor het gebied is ambitieus en modern. Het plan is om van het gebied een Smartcity te maken. Een plan dat vergelijkbaar is met plannen voor Smartcities in Hamburg en

Kopenhagen, waarbij het gebied uitgerust is met de laatste technologieën voor wat betreft domotica, duurzaamheid en 'the internet of things', waarmee er op afstand bijv. kan worden gezien of er een parkeerplaats in de buurt vrij is. Tevens wordt er in het plan rekening gehouden met een flexibele en gefaseerde uitvoering om zo min mogelijk belemmeringen te ondervinden van partijen die niet of nog niet willen participeren in het integrale plan.

Samenleven van bestaand en nieuw

Buiten het toevoegen van functies is ook het huidige netwerk van infrastructuur en openbaar vervoer van belang voor de ontsluiting van een gebied. Door het toevoegen van een groot woonprogramma in een gebied met voornamelijk bedrijvigheid zal de verkeersdruk op het gebied doen vergroten. Het bestaande verkeersnetwerk dient daar wel op uitgerust te zijn tenzij de gemeente bereid is om te investeren in de uitbreiding van het bestaande netwerk, zodat de grotere verkeerskundige druk op het gebied kan worden opgevangen. Uit het interview met het panel van de gemeente blijkt dat de gemeente voor een transformatiegebied een investeringsbesluit maakt, waarin de afwegingen over toekomstige investeringen in onder andere het netwerk van infrastructuur en openbaar vervoer worden opgenomen.

De rol van de gemeente

Uit het interview met het panel van de gemeente Amsterdam blijkt dat er een aantal belangrijke speerpunten zijn voor de gemeente ten aanzien van een gebiedstransformatieproces. Hieronder een opsomming van deze belangrijkste speerpunten.

- De gemeente is nog zoekende naar een goede balans tussen sturing en faciliteren en noemt het tegelijkertijd een utopie dat de markt het geheel overneemt. Er zal altijd een aanjagende en sturende rol voor gemeente zijn weggelegd. De sturende rol van gemeente kan op twee manieren; publiekrechtelijk, middels een bestemmingsplan, en privaatrechtelijk, middels de erfpacht. De rol is echter minder sturend in een gebied waar de grond reeds is uitgegeven. Publiekrechtelijk kan in deze gebieden nog wel gestuurd worden middels een bestemmingsplan en privaatrechtelijk door middel van erfpacht, aldus de gemeente.
- De verdeling van het bouwprogramma over een transformatiegebied is een uitdaging voor de gemeente. De gemeente maakt geen blauwdruk voor een gebied, maar is meer op zoek naar een collectieve ontwikkeling met de eigenaren en belanghebbenden. De gemeente denkt na over hoe zij partijen kunnen verleiden om te gaan samenwerken en daardoor meer synergie in een gebied te creëren.
- De gemeente heeft belang bij de totstandkoming van een prettige leefomgeving met een goede openbare ruimte en voldoende voorzieningen.
- Over partijen / ontwikkelaars die alleen naar de belangen van hun eigen perceel kijken geeft de gemeente aan dat daardoor niet de kwaliteit in het gebied ontstaat die de gemeente ambieert, omdat zaken als parkeren, sociale woningbouw, openbaar groen ed. dan mogelijk niet voldoende worden opgelost.

Tafelschikking en participatie van belanghebbenden

Het 'over de grenzen heen' kunnen kijken is belangrijke eigenschap als het gaat om het verenigen van al deze verschillende belangen. De gemeente heeft hier van oudsher een verbindende en sturende rol, maar tegenwoordig 'roeren' zich ook andere partijen die belang hebben bij een goed georganiseerde en succesvolle gebiedstransformatie. Architect John Bosch ziet een organisatorische rol weggelegd voor een ontwikkelaar. In het geval van het transformatiegebied Sloterdijk 1 – Zuid zou hij een 'Dragon's Den' voorstellen, waarin de verschillende belanghebbenden/ eigenaren gezamenlijk tot de uitwerking van de transformatieplannen komen. Belangen zoals differentiatie, bezonning ed. zouden niet door de gemeente moeten worden bepaald, maar zou aan de markt (de belanghebbenden) moeten worden overgelaten.

Dit idee past ook bij de ambities van Ondernemersvereniging Westpoort, waarbij deze vereniging als 'onafhankelijke bemiddelaar' het voortouw neemt om de verschillende initiatieven te verzamelen en te vertalen in een integraal plan. Voor de architect ziet John Bosch geen verbindende rol weggelegd, maar meer een maatschappelijke rol door het te transformeren of nieuw te bouwen vastgoed goed in zijn stedenbouwkundige en architectonische omgeving in te passen. Daar waar creativiteit nodig is dient de architect gebruikt te worden.

Naast participatie in een gebiedstransformatie zijn er ook partijen die het liefst hun eigen plan trekken en niet willen wachten op of participeren in een integrale aanpak. Volgens de gemeente ondervinden deze pioniers in een gebiedstransformatie echter geen voordelen van het kunnen vestigen van bijv. de commercieel meest interessante bestemmingen op hun perceel. De gemeente beoordeelt en bepaalt wat de beste plaats is voor voorzieningen, zoals een supermarkt, maar ook naar de beste plaats voor een school. De gemeente zou er zelfs voor kunnen kiezen om eerst ruimte te maken voor een nieuwe school in een gebied, voordat andere voorzieningen worden toegevoegd.

Pioniers zouden volgens de gemeente daarentegen wel kunnen profiteren van een lagere grondprijs en dus gunstigere erfpachtafspraken voor de grond waar zij op gaan ontwikkelen. Echter is het te transformeren in dit stadium nog geen echt woongebied en is het gebied op dat moment interessanter voor een doelgroep zoals studenten of starters, die ook weer een lagere huuropbrengst genereren. Indien het transformatiegebied een meer stedelijk karakter krijgt, zullen ook de grondprijzen stijgen, maar kan er wel aan een bredere doelgroep of hoger segment worden verhuurd of verkocht. Op dat moment heeft het gebied zich al wat meer bewezen. De gemeente zegt niet te willen onderhandelen over de voorwaarden voor de ontwikkeling van een perceel.

De heer P.J. Kuijs van Amvest geeft aan dat het belangrijk is dat je als ontwikkelende partij of zelf groot aanwezig bent of anders met de andere belanghebbenden 'een taal spreekt', om zo de medewerking van de gemeente te versoepelen. Die medewerking zou kunnen stagneren indien er veel verschillende initiatieven in een gebied actief zijn.

De groene baret

In het interview met de Ondernemersvereniging Westpoort wordt aangegeven dat een mogelijkheid om continuïteit te geven aan gebied is door het verplicht stellen van het lidmaatschap van de ondernemersvereniging om zo de betrokkenheid te borgen en het openbaar gebied te kunnen verzorgen en in te richten. Betrokkenheid kan worden vastgelegd middels een anterieure overeenkomst worden waarin de exploitant zich verplicht tot het betalen van een bijdrage in de kosten (bijvoorbeeld kosten voor de aanleg van wegen of openbare voorzieningen, kosten voor aanpassing bestemmingsplan, e.d.) die door de gemeente gemaakt moeten worden om de grondexploitatie mogelijk te maken. Ook kan er in het erfpachtcontract de verplichting worden opgenomen om bij te dragen aan het schoon, heel en veilig houden van een gebied. Door dit vast te leggen in het erfpachtcontract wordt geborgd dat bij verkoop van eigendom deze verplichting wordt overgedragen aan de nieuwe eigenaar.

3.3 Conclusie: de kansen en bedreigingen van een gebiedstransformatieproces in Amsterdam

Aan de hand van de theoretische en praktische analyses uit paragrafen 3.1 en 3.2 kunnen nu de voornaamste kansen en bedreigingen voor een gebiedstransformatieproces geformuleerd worden. Deze kansen en bedreigingen vormen samen de externe analyse van de SWOT-analyse. De resultaten uit hoofdstuk 4 vormen de interne analyse. De SWOT-analyse zal vervolgens de input zijn voor de 'confrontatie' in hoofdstuk 5 tussen het risicoprofiel van de ontwikkelende belegger en het gebiedstransformatieproces. Hieronder de voornaamste kansen en bedreigingen van een gebiedstransformatieproces in Amsterdam.

De kansen.

- K1. Het gebruiken van historisch vastgoed om een transformatiegebied een nieuwe identiteit te geven.
- K2. Voorafgaand aan de transformatie een goed inzicht hebben van de beheerkosten van het openbaar gebied en de kosten van de exploitatie.
- K3. Bij sloop-nieuwbouw een beter inzicht in de verwachte bouwkosten dan bij transformatie of herontwikkeling van een bestaand gebouw.
- K4. Het tijdelijk invullen van bestaand vastgoed of (bouw) gronden om meer levendigheid in het gebied te brengen of het gebied een identiteit te geven.
- K5. Het laten meedenken of meeslissen van belanghebbenden over de invulling van de openbare ruimte wat een positief effect kan hebben op het succes van het openbaar gebied.
- K6. Het verbinden van alle eigenaren en belanghebbenden in het gebied en een gezamenlijk doel of bundeling doelstellingen formuleren voor het te transformeren gebied.
- K7. Het vroegtijdig betrekken van een architect om de stedenbouwkundige mogelijkheden en wensen zo optimaal mogelijk in te passen in de bestaande omgeving en daardoor vroegtijdig rekening te houden met belangen zoals bezonning en differentiatie.
- K8. Het toevoegen van nieuwe technologieën van duurzaamheid of 'Smart cities' in een bestaand gebied, waardoor er optimaler van de beschikbare faciliteiten gebruik gemaakt kan worden.
- K9. Het opstellen van een flexibel en gefaseerd integraal ontwikkelplan, waarbij rekening wordt gehouden met de verschillende eigendomsverhoudingen in het gebied.
- K10. Een evenredige verdeling van het bouwprogramma en de lasten en opbrengsten van de commerciële en maatschappelijke bestemmingen in een gebiedstransformatie, waarbij meerdere eigenaren betrokken zijn door middel van bijv. een gezamenlijk fonds.
- K11. Een integraal plan, geïnitieerd en ondersteund door de eigenaren en belanghebbenden, kan in een vroeg stadium bijdragen aan de invulling van het bestemmingsplan en besluiten van de gemeente over investeringen in bijv. infrastructuur.
- K12. Een integrale ontwikkeling kan zorgen dat er een interessanter product wordt gerealiseerd voor een doelgroep die financieel krachtiger is, waardoor hogere huren en verkoopresultaten kunnen worden gerealiseerd.

- K13. Partijen die op eigen kracht een ontwikkeling voorafgaand aan een integraal plan met de andere eigenaren willen starten kunnen profiteren van gunstigere erfpachtafspraken, omdat dan de grondprijzen nog relatief laag liggen.
- K14. Het vastleggen van de verplichting om het gebied schoon, heel en veilig te houden door verplicht lidmaatschap van een Ondernemersvereniging of door dit vast te leggen in het erfpachtcontract.

De bedreigingen.

- B1. Het ontbreken van 'identiteit' in het ontwerp van een nieuw te ontwikkelen woongebied met als resultaat een eentonige en saaie woonbuurt.
- B2. Een gebrek aan financiering door de lange looptijd en de grote gevraagde voorinvesteringen bij een gebiedstransformatieproces.
- B3. Verschillende eigendomsverhoudingen kunnen een integrale plan voor een gebiedstransformatie doen stagneren of vragen om een flexibel plan, waarbij concessies moeten worden gedaan in het ontwerp.
- B4. Het ontbreken van een goede invulling van de openbare ruimte wat een negatieve invloed kan hebben op het succes van het openbaar gebied.
- B5. Bij hergebruik van bestaand vastgoed zitten er restricties aan de flexibiliteit voor nieuwe bestemmingen door fysieke , bouwkundige kaders of gevraagde investeringen voor de transformatie.
- B6. De uitbreiding van het bouwprogramma in een binnenstedelijk transformatiegebied wordt beperkt door de hogere druk op de bestaande infrastructuurnetwerken, waardoor congestie kan ontstaan, die deze uitbreiding met zich mee brengt.
- B7. Partijen die op eigen kracht een ontwikkeling voorafgaand aan een integraal plan met de andere eigenaren willen starten zouden commercieel minder aantrekkelijke bestemmingen op hun perceel kunnen krijgen 'toegewezen'.
- B8. De huur- en koopopbrengsten voor partijen die op eigen kracht een ontwikkeling voorafgaand aan een integraal plan met de andere eigenaren zijn gestart zullen lager liggen, doordat het gebied nog het grootste deel van de transformatie dient door te maken. Huurders of kopers zullen dan voornamelijk studenten en / of starters zijn.
- B9. Door vele eigenaren en belanghebbenden in een te transformeren gebied kan het lastig maken om een gezamenlijk en breed gedragen doel te formuleren.
- B10. Het niet (duidelijk) vastleggen van de verplichting van eigenaren om bij te dragen aan het schoon, heel en veilig houden van de openbare ruimte, waardoor de kwaliteit hiervan achteruit kan gaan.

4. De discipline; de ontwikkelende belegger

In dit hoofdstuk wordt de discipline van een ontwikkelende belegger beschreven. Ten eerste zal in paragraaf 4.1 een algemene beschrijving van de ontwikkelende belegger worden gegeven aan de hand van de omschrijvingen van de disciplines; de projectontwikkelaar en de belegger (Nozeman, 2011). Door vervolgens de kenmerken van deze beide disciplines 'over elkaar heen te leggen' worden de belangrijkste kenmerken van een ontwikkelende belegger bepaald: de interne organisatie. Hiermee wordt inzichtelijk wat de kenmerken zijn, maar ook wat in algemene zin de belangrijkste te maken afwegingen zijn van een ontwikkelende belegger. Deze kenmerken en afwegingen kunnen in paragraaf 4.2 worden vertaald naar de sterke en zwakke punten van de ontwikkelende belegger die input zijn voor de 'confrontatie' in hoofdstuk 5 met de kansen en bedreigingen van het gebiedstransformatieproces uit hoofdstuk 3.

4.1 De kenmerken van de discipline

De ontwikkelende belegger is hoofdzakelijk een lange termijn belegger die zowel vastgoed / grondposities uit eigen portefeuille (her)ontwikkelt om deze couranter te maken of meer waarde aan toe te voegen, maar ook vastgoed aankoopt om vervolgens te herontwikkelen en te exploiteren. Om de discipline ontwikkelende belegger beter te duiden, zullen eerst de twee afzonderlijke disciplines; ontwikkelaar en belegger kort worden toegelicht. Vervolgens zullen de doelstellingen en uitgangspunten worden benoemd waar deze twee disciplines elkaar aanvullen of waar deze juist conflicteren. Hiermee worden de kenmerken van de ontwikkelende belegger bepaald. Hierin zullen ook de omschrijvingen van de bedrijfsprofielen van Nederlandse ontwikkelende beleggers zoals Amvest en Syntrus Achmea worden meegenomen om zo tot een eenduidige omschrijving te komen. Deze kenmerken zullen worden gebruikt voor de SWOT-analyse.

De projectontwikkelaar

De projectontwikkelaar investeert in de ontwikkeling en realisatie van vastgoedprojecten voor de markt, dus niet voor eigen gebruik. Het werkterrein kan zowel binnen als buiten stedelijk gebied zijn en kan zowel nieuwbouw als herontwikkeling zijn. De volgende kenmerken en doelstellingen kunnen aan als toegevoegde waarde van de projectontwikkelaar worden omschreven (Nozeman, 2011);

1. Bereid en capabel om te investeren in het gehele proces van vastgoedontwikkeling en – realisatie.
2. Drager van het financiële risico tot het moment dat het gerealiseerd vastgoed geheel is verhuurd of verkocht.
3. Heeft kennis van de markt.
4. Beschikt over creativiteit om marktkennis om te zetten in een vastgoedconcept.
5. Kan een ontwikkelproces managen en partijen sturen naar het beoogde resultaat.
6. Is doorgaans initiatiefnemer, kan enthousiasmeren en verbinden.
7. Is bij uitstek de ideale opdrachtgever door diverse rol op verschillende plaatsen.

De belegger

De belegger is een particuliere en / of institutionele belegger die investeert in het vastgoed. Deze belegger is op zoek naar een direct rendement zijnde de jaarlijkse huurbetalingen en een indirect rendement zijnde de waardevermeerdering. Het merendeel van deze beleggers heeft een focus op

woningen, winkels, kantoren en bedrijfsruimten. De courantheid van het vastgoed speelt vaak een belangrijke rol om aan het einde van het huurcontract voldoende mogelijkheden te hebben om het vastgoed te verkopen. Doordat zij vaak risico lopen op de eindwaarde, bezetting en onderhoud ligt het rendement hoger. De volgende aspecten kenmerken en doelstellingen kunnen worden toegeschreven aan een belegger in vastgoed (Zorgkapitaal.nl):

1. De beleggingshorizon van de vastgoedbelegger is lange termijn. Hoe incuranter het vastgoed hoe langer het huurcontract en daarmee de belegging.
2. Qua beleggingsomvang zijn vastgoedbeleggers doorgaans geïnteresseerd in beleggingen van een kleine tot middelgrote omvang. Dit kan uiteenlopen van € 10 - € 100 miljoen.
3. De opzet van het huurcontract bepaalt in grote mate het risicoprofiel.
4. Een vastgoedbelegger investeert in de ontwikkeling en financiering van vastgoed.
5. Het onderpand, dus het vastgoed, bepaalt de liquiditeit. Courantheid en locatie zijn hierbij belangrijke factoren. Hier stelt de belegger hoge eisen aan.

De ontwikkelende belegger

De ontwikkelende belegger onderscheidt zich ten opzichte van de belegger in de wijze waarop het beleggingsobject vastgoed verworven wordt en de wijze waarop dit wordt beheerd. Bij de belegger gaan wij ervan uit dat zij beleggingsobjecten aankoopt als gereedgekomen- of reeds bestaand product waarbij gekozen kan worden tussen een indirecte belegging of een directe belegging. De ontwikkelende belegger heeft bij de totstandkoming van het vastgoed een rol. Zij fungeert veelal als opdrachtgever. Hieruit vloeit voort dat de ontwikkelende belegger belegt in direct vastgoed dat door hem zelf beheerd zal worden. Naar aanleiding van de uiteenzetting van de kenmerken van de twee verschillende disciplines kunnen er vijf kenmerken worden benoemd waar deze mekaar aanvullen en waar deze conflicteren.

1. De bereidheid om te investeren.

De bereidheid en het in staat zijn om te investeren in vastgoed om daarmee hoge(re) rendementen te behalen of te behouden. De bereidheid om te investeren komt door een verminderde courantheid van het bestaande vastgoed of een grotere potentie van het bestaande vastgoed.

2. Drager van het financiële risico over het gehele proces.

De ontwikkelende belegger draagt het risico tijdens zowel het ontwikkel-, realisatie- als ook het exploitatieproces. Buiten de zeggenschap over de uitgaven van de financiën draagt hij ook de uiteindelijke risico's van de exploitatie.

3. Behoefte eindgebruikers meenemen in ontwikkelproces.

De creativiteit en kennis van de markt van de ontwikkelaar en de kennis van de eindgebruiker bij de belegger zijn een goede combinatie om in het ontwikkelproces al rekening te houden met de behoeften van de latere huurders / gebruikers van het vastgoed.

4. De ontwikkelende belegger is de initiatiefnemer van de ontwikkeling en de uiteindelijke exploitant.

De ontwikkelende belegger neemt initiatief tot een (her)ontwikkeling, is vervolgens de manager van het ontwikkelproces en is na realisatie eveneens de exploitant. Amvest geeft hierover op haar corporate

website aan dat zij in een vroeg stadium actief zijn in gebieden, waar ze 'aan de wieg staan' van het creëren van kwaliteit. Hierdoor komen o.a. woongebieden tot stand die op lange termijn goed functioneren en renderen. Amvest geeft daarbij aan nauw samen te werken met gemeenten en andere eigenaren en nemen daarbij de verantwoordelijkheid voor zowel de planvoorbereiding als het planologisch proces en de uitvoering daarvan (Amvest, Bedrijfsprofiel Amvest). Volgens de website van Syntrus Achmea maakt zelf ontwikkelen meer mogelijk. Syntrus Achmea ontwikkelt kwalitatief hoogwaardige huurwoningen in de vrije sector. Daarbij wordt de voorkeur gegeven aan locaties met een positieve groeiverwachting en wordt er ingespeeld op wat de woningmarkt werkelijk nodig heeft. Ook wordt er voorgesorteerd op demografische trends en de woonwensen die daaruit voortvloeien (Achmea).

5. Goede balans aanvangsrendement en lange termijn rendement.

Het uitgangspunt voor ontwikkelaar bij te realiseren vastgoed is het behalen van zo hoog mogelijke huur- of verkoopopbrengsten tegen zo min mogelijk kosten. Het bruto aanvangsrendement (BAR) is idealiter zo hoog mogelijk. Een belegger kijkt daarentegen naar het rendement op lange termijn en zal zijn investering daarom niet baseren op een aanvangsrendement, maar eerder op het rendement over een periode van meerdere jaren. De ontwikkelende belegger zoekt dus een goede balans tussen de investering en het verwachte lange termijn rendement. In de ontwikkelfase worden daarom afwegingen gemaakt over zaken die een grotere investering vragen, maar vervolgens tijdens de exploitatie zorgen voor lagere onderhoudskosten of een betere beheerbaarheid. Deze afwegingen hebben op gebouwniveau voornamelijk betrekking op kwaliteit, duurzaamheid en flexibiliteit. Op gebiedsniveau heeft dit o.a. betrekking op de inrichting en kwaliteit van het openbaar gebied. Het businessmodel van Amvest bestaat uit ontwikkelen en fondsmanagement. Door zowel te ontwikkelen als te beleggen in een gericht deel van de Nederlandse vastgoedmarkt kan Amvest volgens haar website een hoger rendement realiseren op zowel de beleggings- als op de project-ontwikkelingsactiviteiten. Amvest geeft aan hiermee de waardegroei in de gehele waardeketen te kunnen sturen en realiseren. Ook Syntrus Achmea geeft over ontwikkelprojecten in binnensteden op haar website aan dat voorwaarde voor langjarig rendement een aantrekkelijke binnenstad is; aantrekkelijk voor consumenten, ondernemers en binnenstadbewoners. Herontwikkeling op basis van functiemenging biedt daartoe kansrijke mogelijkheden. Zij kiezen voor een object een overstijgende benadering, waarbij zij krachten bundelen met gemeentebesturen, corporaties, ondernemersverenigingen, ontwikkelaars en bouwers. In veel gemeenten dragen zij constructief bij aan binnenstedelijke gebiedsontwikkeling (Achmea).

4.2 De sterke en zwakke punten van de discipline

Naar aanleiding van de beschrijving van de discipline van de ontwikkelende belegger kunnen de sterke en zwakke punten van de ontwikkelende belegger worden bepaald. Deze punten, gezamenlijk de interne analyse van de SWOT-analyse, worden samen met de kansen en bedreigingen van het gebiedstransformatieproces verwerkt in de confrontatiematrix in hoofdstuk 5.

De sterke punten.

- S1. De bereidheid om te investeren om daarmee hoge rendementen te halen of te behouden.
- S2. De zeggenschap over de financiën over het gehele ontwikkelproces.
- S3. De betrokkenheid tijdens alle fasen van het ontwikkelproces en ook tijdens de uiteindelijke exploitatie.

- S4. Kennis van de markt om het te ontwikkelen vastgoedproduct te laten aansluiten bij de wensen van de eindgebruikers.
- S5. Kennis en betrokkenheid om de verschillende actoren door het gehele ontwikkelen en exploitatieproces te verbinden door kennis van het hele proces.
- S6. Het kunnen vinden van een goede balans tussen de investering in de ontwikkelfasen en de kosten voor beheer in de exploitatiefase.

De zwakke punten.

- Z1. De noodzaak om te investeren indien belegd vastgoed incourant is of dreigt te worden.
- Z2. De drager van de financiële risico's van de ontwikkelfasen en de uiteindelijke exploitatie.

5. De confrontatie: een ontwikkelende belegger in een gebiedstransformatieproces in Amsterdam.

In dit hoofdstuk zullen de sterkten en zwakten van de ontwikkelende belegger, zoals bepaald in hoofdstuk 4, worden 'geconfronteerd' met de kansen en bedreigingen die bij een gebiedstransformatieproces horen, zoals geformuleerd in hoofdstuk 3. Deze informatie vormt samen de SWOT-analyse van een ontwikkelende belegger in een gebiedstransformatieproces en zal vervolgens in dit hoofdstuk worden weergegeven in een confrontatiematrix. Met deze confrontatie wordt inzicht gegeven in hoeverre de sterkten en zwakten van een ontwikkelende belegger een sterke positieve of sterke negatieve invloed hebben op de kansen en bedreigingen van een ontwikkelende belegger. Vervolgens kunnen de hoofdaandachtspunten, naar aanleiding van de confrontatiematrix, worden geformuleerd. De hoofdaandachtspunten zullen vervolgens in hoofdstuk 6 aan de hand van de besluitvorming van de aanleiding voor het onderzoek, het pand aan de Kabelweg, worden getoetst en kan de hypothese worden aangenomen, aangevuld of verworpen.

5.1 De confrontatiematrix

Aan de hand van de resultaten van hoofdstuk 3 en hoofdstuk 4 (gezamenlijk de SWOT-analyse) wordt een confrontatiematrix opgesteld. Met deze confrontatiematrix kan zo goed als mogelijk antwoord worden gegeven op vragen als; hoe kunnen de sterktes in worden gezet om de kansen te benutten (aanvallen)? Hoe kunnen bedreigingen worden afgewend of verkleind met de sterktes (verdedigen)? Hoe kunnen er kansen worden gecreëerd in gebieden waar een ontwikkelende belegger doorgaans zijn zwakten vindt (versterken)? Of waar ligt een dusdanige bedreiging dat de ontwikkelende belegger daar beter helemaal weg kan blijven (terugtrekken)? Met onderstaande illustratie wordt verduidelijkt hoe de confrontatiematrix is opgebouwd en welke koppelingen er worden gemaakt.

				Extern								
				Kansen			Bedreigingen					
				K1	K2	K3	B1	B2	B3	B4	B5	
Intern	Sterkten	S4	1		1							
		S3								5		
		S2		2					3			
	Zwakten	S1			3							
		Z5					6					
		Z4						7		4		
Z3		2										
Z2												
Z1	4					8	9			10		

Illustratie 1. Schematische weergave confrontatiematrix.

In onderstaand figuur zijn de verschillende uitkomsten van de confrontatie van de resultaten uit de SWOT-analyse weergegeven. Wanneer er een overlapping is tussen een kans en een sterkte, dan wordt hier een positief teken aan toegewezen (+) of erg positief (++). In kwadrant 4 worden zwakten die samenhangen met een bepaalde bedreiging gekenmerkt met een negatieve teken (-) of erg negatief (- -). De verbanden tussen zwakten en kansen krijgen een + (aandacht vereist) of ++ (onmiddellijke aandacht) toegekend en aan de verbanden tussen sterkten en bedreigingen wordt een - (aandacht vereist) of - - (onmiddellijke aandacht) toegekend.

Na afloop van de confrontatiematrix zal door middel van de hoofdaandachtspunten een algemene ontwikkelstrategie voor de ontwikkelende belegger worden bepaald. Het confronteren van de sterkten en zwakten van de ontwikkelende belegger en de kansen en bedreigingen van het gebiedstransformatieproces levert de volgende confrontatiematrix op.

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	Z1	Z2
K1				+				
K2		++		+		++		++
K3		++				+		++
K4	+		++				+	+
K5			++	+	++			
K6			++		++			
K7	++	+	+	+	+			
K8	++	++	+	++		++		++
K9	+		+		+	+	+	+
K10		+	+		+			++
K11	+		+	+	++			+
K12	+	++	++	++	++	+	+	++
K13	++	++	++	+		+	+	++
K14	+	+	++	+	++	++		+
B1			--	-				
B2	--	--	-				-	--
B3			--		--			
B4			--	-	-			
B5	-	-	-	-			-	-
B6	--		-					-
B7	--	--	--		-	--		--
B8	--	--	--			--	--	--
B9			-		--			
B10			--	-	--			-

Figuur 1. Resultaten confrontatiematrix de ontwikkelende belegger vs. een gebiedstransformatieproces.

5.2 Conclusie: de hoofdaandachtspunten voor de ontwikkelende belegger in een gebiedstransformatieproces

Naar aanleiding van de ingevulde confrontatiematrix kunnen een aantal hoofdaandachtspunten worden benoemd voor de ontwikkelende belegger in een gebiedstransformatieproces. Deze hoofdaandachtspunten geven daarmee ook antwoord op de subvraag 'In hoeverre past het risicoprofiel van een ontwikkelende belegger bij dat van een gebiedstransformatieproces?' Bij de formulering van deze hoofdaandachtspunten zullen enkel de verbanden met een sterke positief verband (++) en een sterk negatief verband (--) worden belicht, aangezien deze onmiddellijke aandacht vragen.

De sterkten van de ontwikkelende belegger die betrekking hebben op de noodzaak om te investeren en de zeggenschap over de financiën hebben vooral grote raakvlakken hebben met kansen die betrekking hebben op het toevoegen van nieuwe technologieën en de keuze om niet deel te nemen in een integraal plan, maar op eigen initiatief en voor eigen risico een premature ontwikkeling te starten in een transformatiegebied, zoals bijvoorbeeld gunstige erfpachtafspraken indien er vroeg in de transformatie wordt overgegaan tot ontwikkeling. De sterkte die betrekking heeft op de langdurige betrokkenheid van de ontwikkelende belegger in alle fasen van de ontwikkeling en de exploitatie heeft de meeste raakvlakken met de kansen die te maken hebben met het proces. Voornamelijk het verbinden van alle betrokkenen om tot een integraal plan te komen, waarbij ook aandacht is voor het openbaar gebied en de verplichtingen van de belanghebbenden in de exploitatiefasen hebben de meeste raakvlakken met de sterkten van de ontwikkelende belegger.

De geformuleerde zwakte over de financiële risico's die een ontwikkelende belegger draagt tijdens de ontwikkelfasen en de exploitatie heeft bijna met alle kansen een raakvlak. Deze zwakte kan dus worden gezien als een generiek hoofdaandachtspunt. Het is voor de ontwikkelende belegger van belang dat er aan het einde van de transformatie een goed werkend woon-werkgebied is gerealiseerd, waarbij er goed is nagedacht over het gerealiseerde vastgoedproduct / -producten dat aansluit bij de wensen van de eindgebruiker op dat moment alsook de inrichting en de instandhouding van het openbaar gebied. Indien ervoor wordt gekozen om deel te nemen in een integrale aanpak van het transformatiegebied dient er goed na te worden gedacht over de fasering in de uitvoering, zodat er zo min mogelijk hinder kan worden ervaren door partijen die (nog) niet willen deelnemen in de integrale transformatieplannen. Ook is het van belang dat bij deze integrale aanpak de afspraken en verplichtingen van de deelnemers / eigenaren in de integrale plannen goed worden vastgelegd. Het niet komen tot duidelijke afspraken zal het proces doen stagneren.

Ook valt op dat de betrokkenheid van de ontwikkelende belegger tijdens alle ontwikkelfasen en de exploitatiefase raakvlakken heeft met alle geformuleerde bedreigingen. Een actieve rol, waarbij de expertise van de ontwikkelende belegger optimaal wordt gebruikt is van groot belang bij het succesvol realiseren van een integraal plan. Het inspelen op een steeds vernieuwende en wisselende markt qua technologie en gebruikerswensen zijn grote aandachtspunten voor de te maken ontwikkelplannen. Ook de invloed van de gemeente is groot op de invulling van de plannen. Vanuit de gemeente wordt bepaald in hoeverre er bouwprogramma kan worden toegevoegd aan een bepaald gebied en hoe nieuwe bestemmingen voor commerciële voorzieningen over het gebied worden verdeeld. Een integraal plan kan de risico's hiervan opvangen door de lasten en opbrengsten te verdelen over de deelnemende partijen. Het 'zoet en zuur' wordt zo verdeeld. Het vroegtijdig opstarten van gesprekken met de gemeente over deze mogelijkheden is van belang voor een optimale invulling van een transformatiegebied rekening houdend met de wensen en eisen van alle belanghebbenden.

Uit de confrontatiematrix blijkt dat de zwakte over de financiële risico's die een ontwikkelende belegger draagt tijdens de ontwikkelfasen en de exploitatie met veel bedreigingen een raakvlak heeft. De lange looptijd en gevraagde voorinvesteringen brengen risico's met zich mee. Bedreigingen zijn er voor de ontwikkelende belegger ook wanneer deze kiest om als pionier in een gebiedstransformatie te starten met een ontwikkeling, omdat hierdoor de huuropbrengsten lager zullen liggen omdat een doelgroep die relatief meer huur wilt betalen (nog) niet in een gebied wilt wonen dat nog in ontwikkeling is. Ook kan de gemeente er in een vroeg stadium voor kiezen om bestemmingen voor commercieel interessante bestemmingen, zoals winkelruimte, nog niet te willen toedelen aan de eerste ontwikkelingen, omdat nog niet duidelijk is wat er in de rest van het gebied gebeurt of wilt borgen dat commercieel minder aantrekkelijke bestemmingen, zoals een school, eerst worden opgenomen in het gebied.

6. De implementatie: het advies aan de ontwikkelde belegger

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen richting de ontwikkelende belegger participierend in een gebiedstransformatieproces in Amsterdam gedaan. In de aanbeveling worden de afwegingen uit de eigen praktijk, de casus van de transformatie van het pand aan de Kabelweg, meegenomen. Hierbij wordt aangegeven hoe de ontwikkelende belegger zijn rol en betrokkenheid in het gebiedstransformatieproces zou kunnen invullen.

Gelet op de kansen en sterkten van de ontwikkelende belegger, de kansen en bedreigingen van een gebiedstransformatieproces en de hoofdaandachtspunten die volgen uit de confrontatie daarvan kan het volgende worden gesteld. De discipline de ontwikkelende belegger heeft bij uitstek de beste kaarten in handen om een gebiedstransformatieproces te begeleiden ten goede van de ontwikkeling van het gebied en de eigen ontwikkeling.

Daarbij is het van belang dat er gebruik wordt gemaakt van de faciliterende rol van de gemeente. De gemeente dient hierbij de ontwikkelende belegger op haar beurt ook wel enige ruimte te geven om binnen de kaders van de besluiten van de gemeente een integraal plan op te zetten, waarbij ook ruimte moet zijn voor overleg over de nodige investeringen in het openbaar gebied of infrastructuur indien die vragen om uitbreiding of aanpassing door een intensiever gebruik van een bepaald gebied.

Idealiter vergaart de ontwikkelende belegger in een transformatiegebied met verdeeld eigendom (een groot deel van) de andere percelen om daarmee zijn invloed en slagvaardigheid te vergroten. Indien dit niet mogelijk is dient de ontwikkelende belegger in te zetten op een integraal plan, waarbij ieders belangen zo goed als mogelijk worden behartigd in het plan.

Het belang om aan het einde van de transformatie een gebied te hebben getransformeerd dat aansluit bij de woonwensen, inspeelt op de nieuwste technologieën, ongehinderd gefaseerd is uitgevoerd en in nauw overleg met gemeente en belanghebbenden tot stand is gekomen kan het beste worden ingevuld door de ontwikkelende belegger. Hierbij dienen de afspraken en verplichtingen voor tijdens de ontwikkeling al tijdens de exploitatie goed te worden vastgelegd om ieders inzet te borgen.

Ook initiatieven vanuit bijvoorbeeld een ondernemersvereniging dienen gebruikt te worden om de actoren in gebied te verbinden en te komen tot een breed gedragen integraal plan.

Het tijdelijk invullen van leegstaand vastgoed of een leegstaand perceel draagt bij aan de levendigheid van een gebied, maar kan ook voor de nodige identiteit zorgen. Aanwezig historisch vastgoed kan deze identiteit versterken, dit dient dan ook een centrale plek te krijgen in de transformatie.

De casus die mijzelf heeft voorgelegd aan de Kabelweg bevindt zich in een gebied met een groot verdeel eigendom. In de visie van Kroonenberg Groep zou het niet passen om een (groot) deel van de omliggende percelen aan te kopen om zo meer grip te krijgen op een toekomstige transformatie, echter zou de kennis en kunde van Kroonenberg Groep als ontwikkelaar én belegger goed kunnen bijdragen aan een breed gedragen integraal plan.

Hiermee kan de hypothese; 'De lange termijn betrokkenheid van de ontwikkelde belegger bij haar projecten maakt deze partij bij uitstek geëquipeerd om een actieve rol te spelen bij de gebiedstransformaties.' dus worden aangenomen.

7. Bibliografie

- Achmea, S. (sd). *Informatie over gebiedsontwikkeling door Syntrus Achmea*. Opgeroepen op augustus 25, 2016, van Website Syntrus Achmea: <http://www.achmeavastgoed.nl/ontwikkelen/gebiedsontwikkeling/Paginas/default.aspx>
- Amsterdam, G. (2015, November 5). *Strategienota Hamerstraatgebied*. Opgeroepen op Augustus 2, 2016, van Website van Gemeente Amsterdam: <http://veban.nl/wp-content/uploads/2015/12/Strategienota-Hamerstraatgebied-20151104.pdf>
- Amsterdam, G. (2016). *Sloterdijk 1 - Transformatie naar woon- en werkgebied*. Opgeroepen op juli 25, 2016, van Website van de gemeente Amsterdam: <https://www.amsterdam.nl/projecten/sloterdijk1/>
- Amsterdam, G. (2016, juni 28). *Strategienota Transformatie Sloterdijk 1*. Opgeroepen op juli 25, 2016, van Website van Gemeente Amsterdam: <https://www.amsterdam.nl/projecten/sloterdijk1/nieuws-sloterdijk-1/strategienota/>
- Amsterdam, G. (2016, Juli 12). *Uitleg berekening erfpachtkosten na 1 juli 2016*. Opgeroepen op augustus 25, 2016, van Website van Gemeente Amsterdam: <https://www.amsterdam.nl/wonen-leefomgeving/erfpacht/vernieuwing/verdieping/berekening-gemeente-1/>
- Amvest. (2014, januari 1). *Informatie over transformatiegebied Cruquius*. Opgeroepen op 2 Augustus, 2016, van Cruquius - Amsterdam aan het water: www.cruquius.nl
- Amvest. (2014, januari 1). *website van Amvest*. Opgeroepen op augustus 3, 2016, van Informatie over project Cruquius: <http://www.Amvest.nl/project/cruquius-amsterdam-oost/>
- Amvest. (sd). *Bedrijfsprofiel Amvest*. Opgeroepen op augustus 25, 2016, van Website van Amvest: <http://www.Amvest.nl/over-Amvest/>
- Bommel, R. v. (2010). Tijdelijke functies in transformatiegebieden. *Tijdschrift voor bouwrecht*, 945-952.
- Bosch, E. (2013). Branding heeft een toegevoegde waarde, ook in moeilijke wijken. *Nova Terra*, 38-42.
- BPD. (2015, oktober 8). *Artikel over de kritische factoren van een gebiedstransformatieproces*. Opgeroepen op augustus 2, 2016, van Website van BPD: <http://www.bpd.nl/uitgelicht/binnenstedelijk-inspiratie/gebiedstransformatie-in-de-nieuwe-tijd-de-markt-is-aan-zet>
- Clerx, M. (2010). Economische vitaliteit van binnenstedelijke transformatiegebieden. *SerVicE magazine*, 64-67.
- Den-Haag, G. (2015, september 22). *Informatie over ontwikkelplannen Laakhavens*. Opgeroepen op augustus 10, 2016, van Laakhavens: <http://www.denhaag.nl/home/bewoners/to/Laakhavens-2.htm>
- Gehner, E. (2011). *Risicoanalyse bij projectontwikkeling*. SUN.
- Nozeman, E. (2011). *Handboek Projectontwikkeling*. BIM Media Bv.
- Remøy, H. (2010). Transformatie van monofunctionele kantoorgebieden. *Real estate magazine*, 41-44.

- Sijbers, G. P. (2010). Tijdelijke functies voor transformatiegebieden. *Real estate research quarterly*, 5-10.
- Spier, M. (2014, december 30). *Plan- en Besluitvormingsproces Ruimtelijke Maatregelen*. Opgeroepen op augustus 25, 2016, van Website van gemeente Amsterdam: <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/organisatie/ruimte-economie/ruimte-duurzaamheid/ruimte-duurzaamheid/plaberum/inleiding/>
- Wit, S. d. (2011). De zes geboden in transformatiegebieden : aan de hand van een 125 hec. groot kantorengedebied in Amsterdam met een transformatieopgave. *Bulletin RO-totaal*, 4-6.
- Zorgkapitaal.nl. (sd). *Informatie over de discipline vastgoedbelegger*. Opgeroepen op Augustus 25, 2016, van Website van Zorgkapitaal: <http://www.zorgkapitaal.nl/spotlight/8/vastgoedbelegger>

8. Bijlagen

Uitwerking interview Jean-Paul Houten – Buro Amsterdam

Jean-Paul Houten
Partner en ontwikkelaar bij Buro Amsterdam
08 juli 2016, Café Hannekes Boom te Amsterdam

Aanleiding interview

Buro Amsterdam is een ontwikkelaar cq. belegger van voornamelijk woningen, die in het verleden ook risicovollere transformatieprojecten heeft aangepakt. Dit waren weliswaar solitaire gebouwen, waarvoor een woonbestemming werd verkregen, maar de gedachten over de omgang met risico's bij vastgoedtransformaties kan helpen bij het bepalen van de profielschets van een ontwikkelende belegger. Daarnaast is Buro Amsterdam eigenaar van een bedrijfspand aan de Hamerstraat in het Hamerstraatgebied. Het Hamerstraatgebied, gelegen aan de Noordelijke IJ-oever in Amsterdam Noord, staat op dit moment bekend als een 'saai' industrieterrein. In de Structuurvisie Amsterdam 2040 is het Hamerstraatgebied vastgesteld als werk-woongebied. Een transformatie is op handen: van een traditioneel, arbeidsextensief bedrijventerrein naar een intensiever en gemengd stedelijk milieu. Het gebied zal, door het toevoegen van nieuwe functies, levendiger moeten worden, waardoor ook de sociale veiligheid 's avonds wordt vergroot. Buro Amsterdam is op dit moment in gesprek met de gemeente over nieuwbouwmogelijkheden op hun perceel. Zij denken hierbij aan grootschalige woningbouw met in de plint aanvullende commerciële voorzieningen. Het bedrijfspand is op dit moment nog verhuurd, zodra het pand over anderhalf jaar geheel beschikbaar is zou Buro Amsterdam direct willen aanvangen met de sloop-nieuwbouw.

Interview

B: In hoeverre past een voorgenomen ontwikkeling als deze in jullie huidige bedrijfsprofiel?

JP: In het verleden en tot op heden hebben we ons voornamelijk gericht op de herontwikkeling van bestaand woningvastgoed in Amsterdam. Waarbij er panden, die sociaal verhuurd waren, werden opgekocht, uitgepand en opgeknapt en vervolgens werden doorverkocht of verhuurd. Gekeken naar de verbouwkosten en hoge beheerskosten van bestaand vastgoed, denken en kijken wij tegenwoordig ook steeds meer naar de mogelijkheden voor nieuwbouw.

B: Waar staan jullie op dit moment met de plannen voor jullie pand aan de Hamerstraat?

JP: Er zijn eerste verkennende gesprekken met de gemeente gevoerd over de mogelijkheden m.b.t. de invulling van het perceel. Hierin heeft Buro Amsterdam kenbaar gemaakt voornemens te zijn het perceel te willen gaan ontwikkelen tot woningbouw met voorzieningen in de plint.

B: Zijn er naar jouw weten andere eigenaren in dit gebied die actief in gesprek zijn met de gemeente voor de herontwikkeling van hun plot of perceel?

JP: Zover wij weten is Buro Amsterdam op dit moment de enige partij die concreet heeft aangegeven ontwikkelplannen te hebben op hun perceel in dit gebied.

B: Hebben jullie zelf andere eigenaren in dit gebied benaderd om te informeren naar hun eventuele ontwikkelplannen of de mogelijkheid samen op te trekken in dit transformatiegebied?

JP: Wij zijn goed op de hoogte van de andere eigenaren in dit gebied, maar wij hebben tot op heden nog geen van deze partijen benaderd over hun mogelijke plannen.

B: Waar liggen wat jullie betreft de kansen voor een partij als Buro Amsterdam bij een ontwikkeling in een transformatiegebied?

JP: Kansen zijn voor ons het vroegtijdig kunnen maken van gunstige afspraken met de gemeente over erfpacht en nieuwe bestemmingsplanregels. Wij denken dat door de voortrekkersrol die wij nemen in dit gebied wij tot voor ons gunstige afspraken kunnen komen.

B: Welke risico's zien jullie als Buro Amsterdam bij het invullen van deze voortrekkersrol?

JP: Indien wij hier als eerste overgaan tot een ontwikkeling en later blijkt dat andere, kapitaalkrachtigere eigenaren in het gebied niet zonder gunstigere afspraken met de gemeente willen overgaan tot ontwikkeling van hun percelen dan voelen wij ons hierin benadeeld. Daarnaast is het voor onze ontwikkeling van belang dat de brug over het IJ van de Kop van Java naar het Hamerstraatgebied gerealiseerd gaat worden door de gemeente. De ontsluiting van dit gebied door deze brug wordt vele malen beter ten opzichte van het centrum van de stad. Ook zijn wij erg benieuwd naar de plannen van de gemeente voor het Draka-terrein, dat is gelegen tussen ons pand en de IJ-oever.

B: Hoe denken jullie deze risico's te minimaliseren of beheersbaar te houden?

JP: Door goede afspraken met de gemeente te maken over erfpacht, de invulling van de omliggende percelen en een aanhoudende verantwoordelijkheid van de gemeente om zorg te dragen voor alle randvoorwaarden in het gebied; genoeg voorzieningen en de inrichting van het openbaar gebied. Wij vinden het hierbij belangrijk dat de mogelijkheden op ons perceel voor ons optimaal zijn, maar ook dat de mogelijkheden van de omliggende percelen niet dusdanig beperkt worden dat deze hierdoor minder snel over zullen gaan tot een ontwikkeling. Bijvoorbeeld het wegnemen van zichtlijnen of beperkingen in bouwhoogte bij de omliggende percelen. Wij zijn ons ervan bewust dat, om dit transformatiegebied tot een succes te maken, alle partijen hieraan deel moeten kunnen nemen tegen goede voorwaarden. Daarnaast willen we met de gemeente afspraken kunnen maken over de te hanteren huren. Wij zijn een rendement gedreven bedrijf dus is het van belang dat we hier ook zelf de huurwaarden kunnen bepalen. Onze voortrekkersrol en beperkte ervaring met dit soort omvangrijke transformatieprojecten in deze maakt het voor ons lastig om af te tasten bij de gemeente wat de mogelijkheden hiertoe zijn.

B: Zien jij een verbindende rol voor Buro Amsterdam tussen de verschillende eigenaren en actoren in het gebied weggelegd?

JP: Jazeker, Buro Amsterdam zou deze rol kunnen invullen. Wij hebben ervaring met projecten waarbij er veel belangen van verschillende partijen meespelen. Doordat wij met een kleiner team zijn dan de meeste ontwikkelende beleggers en daardoor minder zakelijk en formeel zijn zouden wij partijen makkelijker kunnen verbinden om tot een naar ieders tevredenheid resultaat te komen.

John Bosch
Partner en architect bij OZ architecten (voorheen OeverZaaijer)
27 juli 2016, Pedro de Medinalaan 5 (kantoor OZ)

Aanleiding interview

Kroonenberg Groep heeft John Bosch als architect betrokken bij de plannen voor een herontwikkeling op het perceel aan de Kabelweg, dat ook de aanleiding is voor mijn afstudeeronderzoek. Met John zijn wij tot een ontwerp gekomen voor een nieuwe te realiseren gebouw met een commerciële plint en daarboven negen lagen woningen voor starters en/ of studenten. Naast architect voor het ontwerp van onze plannen is John ook door de gemeente gevraagd om het concept-Investeringsbesluit voor dit gebied te becommentariëren en te 'testen'.

Interview

B: Hoe ben je betrokken geraakt bij het masterplan van de gemeente voor het transformatiegebied waar het voormalige pand van Kroonenberg aan de Kabelweg in ligt?

J: Door de gemeente zijn wij (OZ-architecten) en NEXT-architecten gevraagd om mee te kijken met de plannen van de gemeente. Deze plannen bestaan uit 2 voorstellen voor een stedenbouwkundige invulling van het gebied en het concept-Investeringsbesluit. Wij als architecten kregen het verzoek om de uitgangspunten / randvoorwaarden uit het concept-Investeringsbesluit toe te passen op de plannen / deze te testen. Al gauw kwamen we erachter dat de genoemde parkeernorm, ingegeven door beperkte parkeergelegenheid aan de straat en de beperkingen van de huidige infrastructuur, zorgden voor een lage fsi (floor space index). Hierdoor zouden er geen grote en hoge bouwvolumes mogelijk kunnen zijn.

B: Is het Investeringsbesluit voor dit gebied inmiddels vastgesteld?

J: Nee nog niet, de procedure voor het wijzigen van het bestemmingsplan loopt nog. Daarnaast moet voor dit gebied de contouren van de milieuzone worden aangepast. De contouren hiervoor moeten worden verlegd om grootschalige woningbouw mogelijk te maken. Daarnaast moeten de plannen ook nog door andere overheden, zoals de Provincie, worden goedgekeurd door onder andere de aanpassingen in de infrastructuur.

B: Is er een rol voor de gemeente weggelegd als initiator en katalysator voor de belangen en plannen van de verschillende eigenaren in een transformatiegebied?

J: Voor het gebied waar de Kabelweg deel van uitmaakt is de gemeente op zoek naar een overlegstructuur, waarbij zij een meer coördinerende rol hebben en hun beleid kunnen blijven toetsen, maar de eigenaren zelf de exacte invulling willen laten bepalen. De differentiatie van bijv. de woningen kan aan de markt worden overgelaten. Een organisatorische rol zou meer weggelegd zijn voor een ontwikkelaar. In het geval van het gebied van Kabelweg zou een 'Dragon's Den', waarin de verschillende belanghebbenden/ eigenaren gezamenlijk tot de uitwerking van de transformatieplannen komen. Belangen zoals differentiatie, bezonning ed. zouden niet door de gemeente moeten worden bepaald, maar zou aan de markt (de belanghebbenden) moeten worden overgelaten. Dit is op kleinere schaal te vergelijken met collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO), zoals in de woningbouw voorkomt.

Daarnaast zou de gemeente meer gebruik moeten maken van de kennis en kunde van ontwikkelaars bij het maken van masterplannen.

B: Zou deze organiserende rol ook ingevuld kunnen worden door een architect? Aangezien deze verschillende mogelijkheden en wensen, rekening houdend met de andere belanghebbenden in het gebied, het beste op papier zou kunnen zetten.

J: De architect zou niet zozeer een verbindende rol moeten krijgen toebedeeld in dit proces, maar zou eerder nauw moeten samenwerken met bijv. een ontwikkelaar. Een ontwikkelaar of belegger kan toch sneller inspelen op financiële afwegingen / belangen bij het tot stand komen van de invulling van het transformatiegebied. De architect vervult ook meer een maatschappelijke rol door het te transformeren of nieuw te bouwen vastgoed goed in zijn stedenbouwkundige en architectonische omgeving in te passen. Daar waar creativiteit nodig is dient de architect gebruikt te worden. Volgens John wordt er tegenwoordig nog te weinig gekeken naar solitaire gebouwen waar verschillende functies, zoals winkels, kantoren én woningen, zijn gevestigd. Er zou meer verticale functiemenging moeten zijn.

B: Wat is volgens jou de meerwaarde van het gebruik van bestaand, historisch vastgoed in een transformatiegebied?

J: Het (her)gebruik van historisch vastgoed kan zeker een meerwaarde voor een transformatiegebied zijn. Een begrijpelijk financiële afweging is het slopen ervan en er een groter en beter indeelbaar volume terug te bouwen, maar er zou ook meer volume omheen of zelfs recht doorheen gebouwd kunnen worden. Het gebruik van historisch vastgoed voorkomt ook de eenvormigheid in een gebied en laat een gebied zijn dynamiek en 'ziel' houden of krijgen. Een voorbeeld is de nieuwbouw op het Overhoeks-terrein, waar de oude Shell-kantoren zijn gesloopt en nu nieuwe grote woonblokken zijn teruggebouwd. Deze woonblokken zijn in volume en bouwhoogte veelal gelijk, wat dit nieuwe gebied een meer eenvormig beeld geeft.

Uitwerking interview heren P. Larsen en H. Hermant - Ondernemersvereniging Westpoort

Dhr. P. Larsen, voorzitter / directeur
Dhr. H. Hermant, secretaris
Ondernemersvereniging Westpoort
26 september 2016, Kabelweg 5 te Amsterdam

Inleiding

De Ondernemersvereniging Westpoort is een jonge en actieve vereniging (opgericht op 5 november 2003) met bijna 300 leden. In 2010/2011 is Ondernemersvereniging Westpoort nationaal uitgeroepen als een top 3-ondernemersvereniging en is nu de grootste ondernemersvereniging, actief in het ondernemersgebied Westpoort. De topaandachtsgebieden van de ondernemersvereniging zijn:

1. Bevorderen van betrokkenheid, buurtschap, samenwerking en solidariteit;
2. Verbeteren van de lokale voorzieningen, imago en veiligheid;
3. Belangenbehartiging richting de stad/overheid omdat Westpoort, als gebied en grote economische bron voor Amsterdam, aandacht nodig heeft;
4. Onderhouden van contacten met de politiek en een veelvoud van instellingen.
5. Kort samengevat: elkaar ondersteunen op basis van 'samen sterker'.

Aanleiding

Het pand aan de Kabelweg 42 in Amsterdam, wat voorheen eigendom was van Kroonenberg Groep en mede de aanleiding voor het onderwerp van mijn afstudeeronderzoek, is gelegen in het gebied Westpoort in Amsterdam. Naar aanleiding van een uitnodiging aan het adres van de info-mailbox van Kroonenberg Groep voor een startbijeenkomst voor 'Transformatietafel Sloterdijk 1' ben ik in contact gekomen met Harm Hermant, secretaris bij Ondernemersvereniging Westpoort. Op de bijeenkomst zou een toelichting worden gegeven aan alle geïnteresseerde ondernemers over de voorgenomen transformatie van het gebied Sloterdijk 1.

De Ondernemersvereniging Westpoort heeft een enorm grote ambitie om alle ondernemers in het gebied Sloterdijk 1 te mobiliseren en te enthousiasmeren om gezamenlijk tot een integraal plan te komen voor de transformatie van het gebied Sloterdijk 1.

Interview

Het interview is een kort vraaggesprek geweest, hieronder de belangrijkste punten.

1. De Ondernemersvereniging Westpoort is op dit moment drukdoende met de uitwerking van een integraal ontwikkelplan voor het gebied Sloterdijk 1 –Zuid. Zij hebben hiervoor een architect in de arm genomen die het plan op stedenbouwkundig niveau uitwerkt. Deze architect is in de arm genomen om een eerste verkenning / massastudie te doen voor het gebied.
2. Het plan van de Ondernemersvereniging voor het gebied is ambitieus en modern. Het plan is om van het gebied een Smartcity te maken. Een plan dat vergelijkbaar is met plannen voor Smartcities in Hamburg en Kopenhagen, waarbij het gebied uitgerust is met de laatste technologieën voor wat betreft domotica, duurzaamheid en 'the internet of things', waarmee er op afstand bijv. kan worden gezien of er een parkeerplaats in de buurt vrij is.
3. Er zijn gesprekken geweest met verschillende personen bij de gemeente Amsterdam. De Ondernemersvereniging geeft aan 'te wachten' op definitieve input, zoals het Investeringsbesluit, vanuit de gemeente over o.a. het bouwprogramma.

4. De Ondernemersvereniging is voornemens om een eigen plan uit te ontwikkelen om dit vervolgens aan de gemeente aan te bieden, zodat dit in hoofdlijnen door de gemeente kan worden meegenomen in de Milieueffectrapportage voor het gebied.
5. De Ondernemersvereniging is binnen de eigen leden van de vereniging op zoek naar professionele input voor het integrale plan, door middel van bijvoorbeeld partijen als Kroonenberg Groep, die kennis kunnen inbrengen om de transformatieplannen van de Ondernemersvereniging voor een slag verder te brengen.
6. Het daadwerkelijk toegestane bouwprogramma is volgens de Ondernemersvereniging voornamelijk van belang voor het bepalen van het verdienvermogen van het plan en is minder interessant voor het proces.
7. In het integrale plan van de Ondernemersvereniging dat door een architect zal worden uitgewerkt zal rekening worden gehouden met de nodige flexibiliteit in de plannen. Hiermee zou het plan in verschillende fasen kunnen worden uitgevoerd, zodat er zo min mogelijk belemmeringen worden ondervonden van partijen die niet willen participeren in de integrale plannen.
8. De Ondernemersvereniging heeft op dit moment nog geen eenduidig beeld over hoe zij het proces van de transformatieplannen willen vormgeven. Een eerste voorzichtige aanzet doet blijken dat ze het vastgoed / grond willen samenbrengen en vervolgens willen organiseren door een fonds op te zetten met daarachter enkele investeerders. In dit fonds kunnen de verschillende eigenaren hun bezit 'inbrengen' om daarvoor middels een waarderingsgrondslag op basis van wat er daadwerkelijk staat een ontwikkelrecht te verwerven.
9. Een aandachtspunt is ook het verplaatsen of uitkopen van zittende huurders. Hiervoor zou binnen het 'eigen gebied' ruimte gevonden kunnen worden.
10. Er wordt een vergelijking gemaakt met het Foodcentre, een gebied dat ook getransformeerd zal gaan worden, waarbij er een bijdrage per m² wordt gedaan door de verschillende eigenaren (ongeveer 40) om daarmee de ontwikkelkosten te betalen.
11. Verplicht lidmaatschap van de ondernemersvereniging Een goede manier om de betrokkenheid van de verschillende eigenaren te borgen en het openbaar gebied te kunnen verzorgen en in te richten is het verplicht stellen van het lidmaatschap van de ondernemersvereniging voor nieuwe eigenaren en ondernemers. Ook kunnen deze afspraken in de (ver)nieuwde erfpachtcontracten worden vastgelegd, zodat ook bij doorverkoop de verplichting om gebied schoon heel en veilig te houden is geborgd.

Uitwerking interview panel Gemeente Amsterdam

Mevr. M. Munnik, planeconoom OGA
Dhr. B. Vlaanderen, projectleider DRO
Dhr. M. Van der Terp, strateeg grondzaken
Allen gemeente Amsterdam
20 september 2016, Weesperplein 8 te Amsterdam

Inleiding

Om de rol van de gemeente in een gebiedstransformatieproces in beeld te brengen is een interview met een panel van mensen werkzaam bij de gemeente Amsterdam gehouden. In dit panel zaten mevr. M. Munnik, werkzaam als planeconoom bij Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam, de heer B. Vlaanderen, werkzaam als projectleider bij de Dienst Ruimtelijke Ordening en de heer M. Van der Terp, strateeg grondzaken.

Aanleiding

Met de heer Vlaanderen is vanuit mijn werk bij Kroonenberg Groep contact geweest over de mogelijkheden voor de herontwikkeling van het pand en perceel, toen nog in eigendom van Kroonenberg Groep, aan de Kabelweg in Amsterdam. Dit pand ligt in het gebied Sloterdijk 1 – Zuid dat in de ambitie van de Strategienota Sloterdijk 1 is aangeduid als gebied waar transformatie mogelijk is. In het panelinterview is voorgelegd wat de rol van de gemeente is bij de benadering van een gebiedstransformatie, hoe zij zorgen en bewaken dat ieders belangen worden behartigd en of er voor- en of nadelen zijn voor marktpartijen om juist vroeg dan wel laat in te stappen in een gebiedstransformatieproces.

Interview

Naar aanleiding van het interview zijn er vijf vragen met antwoorden te formuleren. Hieronder de opsomming.

Wat is de huidige rol van de gemeente in een gebiedstransformatieproces?

Op de vraag of de gemeente vandaag de dag een meer faciliterende rol heeft, geeft de gemeente aan dat dat ze in zo verre een faciliterende rol dat zij belang heeft bij de totstandkoming van een prettige leefomgeving met een goede openbare ruimte en voldoende voorzieningen. Een enkel faciliterende rol is nieuw voor Amsterdam. De gemeente is nog zoekende naar een goede balans tussen sturing en faciliteren en noemt het tegelijkertijd een utopie dat de markt het geheel overneemt. Er zal altijd een aanjagende en sturende rol voor gemeente zijn weggelegd. De sturende rol van gemeente kan op twee manieren; publiekrechtelijk, middels een bestemmingsplan, en privaatrechtelijk, middels de erfpacht. De rol is echter minder sturend in een gebied waar de grond reeds is uitgegeven. Publiekrechtelijk kan in deze gebieden nog wel gestuurd worden middels een bestemmingsplan en privaatrechtelijk door middel van erfpacht. De transformatieopgaven waarbij de gemeente een regierol heeft zijn de gebieden waar de gronden in handen van de gemeente zijn. Hier kan de gemeente dus zelf een bouwenvolop voor de uit te geven gronden bepalen, zoals bijvoorbeeld in IJburg.

Wat zijn de uitdagingen voor en volgens de gemeente?

Een van de uitdagingen voor gemeente is de verdeling van bouwprogramma over een transformatiegebied. De gemeente maakt geen blauwdruk voor een gebied, maar is meer op zoek naar een collectieve ontwikkeling met de eigenaren en belanghebbenden. De gemeente denkt na over hoe zij partijen kunnen verleiden om te gaan samenwerken en daardoor meer synergie in een gebied te creëren. Zij hebben hierbij een actief faciliterende rol, waarbij partijen worden benaderd voor verkennende gesprekken. De zoektocht van de gemeente hierbij is wat willen marktpartijen doen en wat kan de gemeente doen. De gemeente merkt dat de laatste tijd een groter aantal marktpartijen eerst een positie in een transformatiegebied inneemt en vervolgens bij de gemeente informeert naar voorwaarden voor een (her)ontwikkeling. Hierbij wordt door de gemeente gemonitord waar dynamiek ontstaat en hoe dat overeenkomt met de ambitie van de gemeente ten goede van de gebiedstransformatie. De gemeente zal geen druk op eigenaars leggen om te transformeren, dit is altijd nog aan de eigenaar zelf om te beslissen. Er zijn altijd partijen die zelf zo snel mogelijk willen starten met een eigen ontwikkeling en anderen die meer zien in het optrekken met partijen om hen heen. Er zit hierom ook een bepaalde mate van onvoorspelbaarheid in over hoe snel een transformatieproces verloopt. Een belangrijke factor bij een transformatie is tijd; wat staat er precies over 8 jaar? De gemeente kan hierin ook niet voorspellen wat er gebeurt.

Wat zijn de voornaamste belangen van de gemeente?

Een taak van de gemeente is het invullen van de openbare ruimte, die zal moeten meegroeien met de toevoeging van woonprogramma, maar ook bijv. speeltuinen en sportveldjes. De gemeente geeft aan dat het door partijen / ontwikkelaars die kijken naar eigen perceel dan niet de kwaliteit die de gemeente ambieert. Ook worden dan zaken als parkeren, sociale woningbouw, openbaar groen ed. niet opgelost als de transformatie geheel wordt overgelaten aan marktpartijen, hier ligt dus een belangrijke taak voor de gemeente.

Hoe staat de gemeente tegenover initiatieven van marktpartijen?

De gemeente staat open voor het leveren van input, maar geeft daarbij wel aan dat er een goede verdeling moet zijn in wie waar goed in is. De gemeente geeft aan het 'knap' te vinden als marktpartijen voor de grenzen heen kunnen kijken. De markt kenmerkt zich volgens de gemeente toch tot een plek waar geldt ieder voor zich, er is dus iemand nodig die over de grenzen heen kan springen.

Welke instrumenten heeft de gemeente en hoe worden deze ingezet?

Voor Havenstad, waar Sloterdijk 1 Zuid deel van uitmaakt, is in het kader van het Investeringsbesluit dat wordt opgesteld een laadvermogen-studie gedaan. Hierin wordt getoetst wat de gevolgen zijn voor de bestaande infrastructuur, openbaar gebied en openbaar vervoer indien dit gebied wordt 'geladen' met een nieuw bouwprogramma. De mate van verdichting van het gebied wordt beperkt door de bestaande infrastructuur. De bereikbaarheid van het gebied dient te allen tijde gewaarborgd te blijven. Indien er meer bouwprogramma mogelijk dient te worden gemaakt, dient er ook geïnvesteerd te worden in intensivering of uitbreiding van buslijnen, tramlijnen, fietspaden en wegen. Het is een gemeentelijke taak om het gebied in te richten, maar afwegingen om te investeren in de intensivering of uitbreiding van bijv. het wegennetwerk overstijgen het gemeentelijk bestuur. Er moeten investeringen worden gedaan. Investeringsbesluit is meest dwingende voor een gebied. Op basis daarvan wordt ook het bestemmingsplan gemaakt. Dit besluit stelt de kaders / spelregels vast die worden overgenomen in het bestemmingsplan. Het publiekrechtelijke kader voor grote gebiedsontwikkelingen is een Milieueffectrapportage, deze dient te worden opgesteld bij de toevoeging van meer dan 2000 woningen

aan een gebied. Een bestemmingsplan wordt niet verruimd als dit niet in de Milieueffectrapportage past. In een transformatiegebied worden vaak de grenzen van milieuhinder opgezocht. Voor marktpartijen is het de moeite waard om te kijken in Milieueffectrapportage. Het organiseren van informatiedagen voor betrokkenen in een transformatiegebied is een belangrijk instrument om de buurt betrokken te krijgen of houden.

Hebben partijen die vroeg in een gebiedsontwikkeling instappen / over gaan tot (her)ontwikkeling voordelen ten opzichte van partijen die later instappen / een meer afwachtende houding aannemen?

Pioniers in een gebiedstransformatie ondervinden geen voordelen van het kunnen vestigen van de commercieel meest interessante bestemmingen op hun perceel. De gemeente beoordeelt en bepaalt wat de beste plaats is voor voorzieningen, zoals een supermarkt, maar ook naar de beste plaats voor een school. De gemeente zou er zelfs voor kunnen kiezen om eerst ruimte te maken voor een nieuwe school in een gebied, voordat andere voorzieningen worden toegevoegd.

Pioniers zouden daarentegen wel kunnen profiteren van een lagere grondprijs en dus gunstigere erfpachtafspraken voor de grond waar zij op gaan ontwikkelen. Echter is het te transformeren in dit stadium nog geen echt woongebied en is het gebied op dat moment interessanter voor een doelgroep zoals studenten of starters, die ook weer een lagere huuropbrengst genereren. Indien het transformatiegebied een meer stedelijk karakter krijgt, zullen ook de grondprijzen stijgen, maar kan er wel aan een bredere doelgroep of hoger segment worden verhuurd of verkocht. Op dat moment heeft het gebied zich al wat meer bewezen. De gemeente zegt niet te willen onderhandelen over de voorwaarden voor de ontwikkeling van een perceel.

Kortom de gemeente wilt een actieve rol spelen in de totstandkoming en verder uitwerking van het transformatieproces. Doel hierbij is om een zo'n prettig mogelijke leefomgeving te creëren, waarbij het zoet en het zuur van de nieuw toe te voegen bestemmingen zo goed als mogelijk genoeg is verdeeld over de eigenaren in het gebied. De gemeente heeft hierbij niet de illusie dat het lukt om iedereen te vriend te houden.

Uitwerking interview Pieter-Jan Kuijs – Amvest

Pieter-Jan Kuijs

Ontwikkelingsmanager bij Amvest

06 oktober 2016, De Entree 43 – 8^e etage, kantoor Amvest.

Aanleiding interview

Het transformatiegebied De Cruquius in Amsterdam wordt (grotendeels) door Amvest herontwikkeld van bedrijventerrein naar een multifunctioneel stedelijk gebied. Amvest is naast Kroonenberg Groep nog een van de weinige bedrijven die 'onder één dak' beleggen en ontwikkelen. Amvest is eigenaar en ontwikkelaar van (een groot deel) van het vastgoed op het eiland Cruquius. Interessant bij deze casus is dat Amvest initiator is van de transformatie en tevens groot eigenaar van het vastgoed in het gebied. De heer P.J. Kuijs is als ontwikkelingsmanager betrokken bij onder andere de transformatie van Cruquius.

Interview

Het interview met de heer Kuijs was een vraaggesprek met daaruit voortkomend een aantal interessante aandacht- en uitgangspunten voor de transformatie van Cruquius en het beleid van Amvest ten aanzien van een gebiedstransformatie in het algemeen. Hieronder een opsomming daarvan.

- Amvest start met de ontwikkeling van 218 woningen. Voor dit aantal is in de eerste fase gekozen om hiermee al 'iets op gang te brengen' in het gebied'.
- Amvest betreft actief andere belanghebbenden bij de planvorming, zoals de invulling van het openbaar gebied. Amvest probeert aan de 'voorzijde' zoveel mogelijk met belanghebbenden te overleggen, zodat vervolgens bestemmingsplanprocedures zonder bezwaren worden doorlopen.
- De plannen van initiatiefnemers dienen te passen binnen de voorwaarden die de gemeente heeft gesteld in de zogenaamde Spelregelkaart. Een initiatiefnemer dient een zogenaamd initiatiefdocument in te dienen op basis waarvan door de gemeente wordt bepaald of wordt meegewerkt aan een bestemmingsplanprocedure.
- Het voorsorteren op marktbevingen is lastig omdat het vastgoedbeslissingsproces en het ontwikkelproces heel traag is zijn.
- Van de bestaande historische panden op Cruquius heeft Amvest een analyse laten maken van welke panden er bewaard kunnen worden en hoe deze kunnen worden ingevuld.
- Risicobeperking wordt door Amvest ingevuld door het aankopen van buurpercelen. Indien een eigenaar van een buurperceel naar de inschatting van Amvest een sleutelrol heeft is Amvest bereid om meer te investeren in de aankoop van dit perceel.
- In een gebied met verdeeld eigendom komt het altijd voor dat er eigenaren zijn die niet willen participeren in een gebiedstransformatie, omdat zij bijvoorbeeld hun vastgoed langjarig verhuurd hebben. Er zal altijd een substantieel deel van het gebied dienen mee te bewegen om het gebied ook daadwerkelijk te doen verkleuren. Bij het investeren in buurpercelen dient hierbij dan ook rekening te worden gehouden.
- Het beleid van Amvest is om winst of verlies pas te nemen als dat aan de orde is. In het geval van een gebiedstransformatie is dat wanneer de gehele realisatie is voltooid. Hierbij bestaat een grote mogelijkheid dat men verstart in de eigen visie van de aandeelhouders. Zij stappen alleen in bij kansen. Het is daarbij belangrijk om kansen aan de voorzijde identificeren om draagvlak te creëren. Daar hoort een risicoprofiel bij. Indien je daar in zit dan moet je die

optimaal voeden voor optimale rendementen en kijken naar wat je uit eigen verdienmodellen kunt ontwikkelen.

- Voor dat er ontwerpplannen worden gemaakt voert Amvest eerst gesprekken met de gemeente over het bestemmingsplan en de erfpacht.
- De woningen die als eerste gebouwd worden op Cruquius hebben volgens Amvest een pioniersrol. De vraag daarbij is wie gaat Amvest ertoe verleiden om daar te wonen.
- Belangrijk bij een gebiedstransformatie is dat er een partij aan het stuur zit die alle overieg belanghebbenden kan verbinden en vanuit zijn professionele kennis kan laten zien wat de waarde van hun kavel is.
- In erfpachtstelsel is de waarde heel arbitrair. Het ene kavel kan met dezelfde input een andere waarde krijgen toegeschreven en daarmee komen tot andere erfpachtafspraken. Dit is voor Amvest vaak lastig om bij kleinere partijen tussen de oren te krijgen, omdat 'buren met elkaar praten'.
- De spelregelkaart voor Cruquius is indertijd, in tijden van economische crisis, met de gemeente afgesproken zodat er vastgestelde kaders zijn waarbinnen ontwikkelingen mogelijk zijn en waarop de gemeente bouwplannen kan toetsen. De gemeente kon destijds vanuit haar financiële situatie geen projectbureau inrichten. Tegenwoordig is de 'oude gemeente' weer terug, die een actievere rol vervult en wat dus ook meer overheidsgeld kost.
- Er is ruimte in de spelregelkaart voor commerciële bestemmingen. Amvest is zich bewust van de commerciële meerwaarde van deze bestemmingen, maar geeft aan dat hier wel genoeg draagvlak voor moet zijn. De kwaliteit van het gebied mag niet worden beperkt door de aantrekkende werking van commerciële functies.
- Indien er door een dergelijke uitbreiding van het woningprogramma aanpassingen moeten worden gedaan aan de infrastructuur wordt dit meegenomen in de erfpachtafspraken met de gemeente. Er wordt dan bij de gemeente op aangedrongen dat een deel van de inkomsten wordt geïnvesteerd in het gebied.
- In de spelregelkaart staat niks over biodiversiteit, maar is volgens Amvest wel belangrijk om medewerking van de buurt / bewoners te krijgen in de planvorming. als vlinderlinten.
- Er is een ondernemersvereniging voor het gebied geïnitieerd vanuit Amvest en de gemeente. Met de ondernemers zijn afspraken gemaakt over het schoon, heel en veilig houden van het gebied, maar de exacte uitwerking staat op een laag pitje.
- Amvest heeft ook eigendom in het Hamerkwartier, maar heeft geen plannen voor deze locatie, vanwege nog een lang lopend huurcontract. Amvest wacht hier af wat de rest van deze buurt doet.
- Belangrijkste is dat je zelf groot aanwezig bent in een gebied of anders met een aantal partijen één taal spreekt. Er dient met een mond te worden gesproken richting de gemeente. Anders bestaat de mogelijkheid dat je snel weer een stap terug bent in de gesprekken met de gemeente, die zou kunnen gaan wankelen door de verschillende initiatieven.

