

# HERBESTEMMING OF TRANSFORMATIE VOOR DE STRUCTURELE LEEGSTAND

DEZE SCRIPTIE HERBESTEMMING OF TRANSFORMATIE VOOR DE STRUCTURELE  
LEEOSTAND IS GESCHREVEN ALS AFSLUITING VAN DE STUDIE MASTER CITY DEVELOPER  
AAN DE ERASMUS UNIVERSTITEIT ROTTERDAM.

SCRIPTIEBEGELEIDER: DRS. M.VAN HOEK

M.HOBBENSIEFKEN  
ROTTERDAM, AUGUSTUS 2006



# INHOUDSOPGAVE

<b>Voorwoord</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>Praktijk rotterdam</b>	<b>37</b>	
<b>Samenvatting</b>	<b>9</b>	3.1	Beschrijvend kader binnenstad "hofplein"	37	
		3.2	Beschrijvend kader gebied "entrepot"	43	
<b>1</b>	<b>Stedelijke gebiedsontwikkeling sgo</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>Praktijk new york</b>	<b>47</b>
1.1	Onderzoeksdoelstelling	13	4.1	Beschrijvend kader gebied "Lower manhattan"	47
1.2	Praktijkonderzoek	15	<b>5</b>	<b>Analyse praktijk cases</b>	<b>53</b>
<b>2</b>	<b>Leegstand van commercieel vastgoed</b>	<b>17</b>	5.1	Hofpleingebied, schiekade - delftsestraat	53
2.1	Begrip leegstand	17	5.2	Kop van zuid, entrepotgebouw	54
2.2	Ontstaan leegstand	17	5.3	Lower manhattan, Greenwichstreet - TriBeCa	55
2.3	Effecten leegstand	18	<b>6</b>	<b>Aanbevelingen</b>	<b>59</b>
2.4	Sence of urgency	18	6.1	Marktanalyse	59
2.5	Interventie gemeente – overheid	20	6.2	Van negatief naar positief	59
2.6	De relatie tussen sgo en leegstand	20	6.3	Synergie	59
	Ruimtelijke kwaliteit		6.4	Gebruik kerncompetities	59
	2.6.1 Overheid – gemeente	20	6.5	Lokaal ingebed	60
	2.6.2 Ontwikkelaar	22	6.6	Kansen creatieve - kennissector	60
	2.6.3 Belegger	23	6.7	Proces stappenplan	60
2.7	Marktkwaliteit	23	6.8	Stappenplan voor totstandkoming van integrale ontwikkelingsvisie	63
	2.7.1 Overheid – gemeente	23	<b>Bronnen</b>	<b>67</b>	
	2.7.2 Ontwikkelaar	25	<b>Noten</b>	<b>69</b>	
	2.7.3 Belegger	27			
2.8	Middelen	27			
	2.8.1 Kwaliteit van de woonomgeving	27			
	2.8.2 Ontwikkelaar	28			
	2.8.3 Belegger	29			
2.9	Rol van plaats & identiteit	29			
2.10	De rol van belangen	30			
2.11	De rol van prioriteiten	30			
2.12	Transformaties in de praktijk	31			
2.13	Beoordelingskader	34			





# VOORWOORD

**Vanaf 1992 tot 2001 heb ik bij gerenommeerde bedrijven gewerkt, vanuit het facilitair bedrijf naar de ontwikkelaar, actief op het gebied van huisvesting. Van leegstand naar renovatie of nog verder sloop en herontwikkeling, zijn zaken die bewust en onbewust vorm hebben gegeven aan de ontwikkeling van mijn kennis en ervaring op het gebied van vastgoed door de jaren heen.**

Veel ervaring heb ik opgedaan in de periode waar ik als projectcoördinator bij Multi Vastgoed werkzaam was. Geen ambitie te groot voor deze partij en het vermogen alles te relativeren en het vermogen met de overtuiging en professionele aanpak en discipline projecten en gebieden integraal aan te pakken.

Mijn sympathie voor het werk en het vermogen om te overtuigen om gezamenlijk het voor elkaar te krijgen resulteerde in mijn eerste echte werkervaring.

De daarop volgende jaren heb ik mijn ervaringen uit kunnen breiden door na Multi Vastgoed naar Ballast Nedam projectontwikkeling over te stappen. Deze partij kenmerkt zich door de wijze waarop zij nationaal en internationaal in samenwerkverbanden opereert. Als projectmanager en later als senior projectmanager lag mijn werk voornamelijk in het uitwerken van de concepten en plannen die vanuit project-, gebiedsontwikkeling tot stand waren gekomen. Met routine deed ik deze werkzaamheden, maar mijn werkelijke interesse ging uit naar de achtergronden voor deze initiatieven. Om daar achter te komen ben ik, gevormd door deze partijen, in 2001 overgestapt naar projectontwikkeling bij SOL.

Vanuit deze partij ligt mijn focus op projectontwikkeling, en later gevolgd door gebiedsontwikkeling, geconcentreerd op de initiatiefase en plan uitwerking

In 2004 ben ik gestart met de opleiding "Master City Developer". Ik zocht naar verbreding van kennis naar de theorie en kaders die mij enerzijds kon bijstaan in de communicatie en aanpak met de verschillende partijen en belangen in dit vak, en anderzijds om mijn creativiteit en enthousiasme te beïnvloeden door de ideeën te spie- gelen met analytische kaders op economisch en sociaal vlak en cases in binnen en buitenland.

Ik zie het als een bijzondere investering in mijzelf om mijn kennis- niveau te vergroten met deze universitaire opleiding en spreek hierbij mijn dank uit naar de mensen achter deze opleiding die hebben bijgedragen om kennis en praktijkervaring zo te kunnen combineren. Ik merk dit dagelijks in mijn werk als ontwikkelaar en initiator van idee naar plannen.

*Marco Hobbensiefken*



# SAMENVATTING

## ACHTERGROND EN VRAAGSTELLING

Exploitatie en management van commercieel vastgoed heeft primair tot doel zorg te dragen voor een optimaal rendement en waardebehoud van een solide belegging op lange termijn. Vanuit die integrale taak vormt het feitelijke vertrekpunt voor een herontwikkeling of transformatie.

Kwaliteit van ruimte en omgeving, functiemengingen zijn zaken die in toenemende mate een rol spelen in de attractiewaarde van centrumgebieden.

Al deze ontwikkelingen hebben tot gevolg, vaak ook noodgedwongen door dreigende leegstand, dat een herziening c.q. herpositionering van gebieden aan de orde van de dag is. De concurrentie tussen de winkelgebieden neemt fors toe, waarbij zeker met het oog op de structuur van ons winkelaanbod, onderscheidende vermogen, diversiteit, schaalgrootte, gemak en bereikbaarheid bepalende elementen zijn voor een succesvolle doorstart. In vele gemeenten in Nederland zijn overheid en private partijen verwickeld in herstructureringsprocessen met het doel een economische impuls te geven die de leefbaarheid van de stad nieuwe perspectieven biedt. Een voorwaarde voor succes is de integrale visie die streeft naar een balans tussen de economische waarde, functionaliteit en kwaliteit van de omgeving en de veranderende markt. Kortom, zaken waar mensen in de winkelsector rekening mee moeten houden c.q. op in moeten spelen: nieuwe formules, IT, stedelijke vernieuwing, de strijd tussen de binnenstad en de powercentra aan randen van steden, het toenemende belang van de combinatie van winkelen met vermaak.

In deze scriptie is onderzocht op welke wijze een integrale ontwikkelingsvisie kan bijdragen aan de herziening, herstructurering, verbetering van stedelijke gebieden en projecten. Gezocht is naar aanknopingspunten tussen de theorievorming over integrale ontwikkelingsvisie en de praktijk cases die hebben geleid tot het terugdringen van de leegstand door de sociaal- economische impuls vanuit de transformatie en ontwikkeling van die plek.

## ACHTERGROND

Vanuit mijn werk als ontwikkelaar focus ik me de afgelopen jaren op binnenstedelijke projecten en gebieden. Mijn kansen zie ik voornamelijk in de (her)ontwikkeling van bestaand vastgoed en gebieden dat door veroudering en leegstand niet meer aan de wensen van deze tijd voldoet. Maar waarom gebeurt er niets of weinig met de (structurele) leegstand?

Onderzocht is op welke wijze een integrale aanpak een toegevoegde waarde kan leveren in de verbetering van de werkwijze, benadering en voorwaarden om vanuit leegstand nieuwe kansen te creëren. Eigenaren met verouderd vastgoed kampen met de leegstand, het lukt onvoldoende om goede huurders of gebruikers te vinden. Veelal vanwege het feit dat de locatie onveilig is en het gebouw niet aantrekkelijk genoeg is voor het imago van de gebruiker. Maar ook gebruikers zitten zit soms op de verkeerde plek in de stad.

In het verleden bepaalde de eigenaar en of gebruiker waar zijn vastgoed moest staan, dit was vaak op een bepalende plek in de binnenstad. Tegenwoordig staat veel van dit vastgoed leeg, in de weg of is het wenselijk er eigenlijk een andere functie aan te geven. De regie rol van de gemeente op het vlak van de locatiekeuze<sup>1</sup> voor de eigenaar / gebruikers is tegenwoordig veel dominanter. Kansen liggen er om bedrijven te helpen met hun huisvesting op het gebied van locatiebehoefte<sup>1</sup> en beleidsmatig te ondersteunen in de mogelijkheden voor de transformatie van hun huidig vastgoed.

Het huidige beleid van de Overheid om de kansen van de "kenniseconomie"<sup>2</sup> te benutten om belangrijke bedrijven en actoren in de binnenstad te houden of uit andere steden te trekken werkt de leegstand van verouderd bestaand vastgoed in de hand omdat het vastgoed niet meer voldoet aan de eisen van deze tijd en vanwege de beperkte gebruiksdoeleinden. De bedrijven verhuizen naar gebieden waar de aandacht is voor clustering, kennis en samenwerking.

Achterblijvende gebouwen en gebieden verpauperen en vormen de z.g. "rotte kiezels" in de binnenstad. Bedrijven worden op nieuwe locaties gehuisvest, Nieuwe initiatieven voor de overgebleven gebouwen en gebieden blijven achter omdat het gebruik van locatie wordt bepaald door de gemeente en wijzigingen langdurige processen met zich mee brengen. Hiermee creëert de stad de leegstand van verouderd vastgoed. Door regie<sup>3</sup> te voeren met sociaal-, economische impulsen<sup>4/5</sup> ontstaan kansen om ondernemers en gebruikers te faciliteren bij ontwikkelingsinitiatieven bij bestaand vastgoed.

Dit scriptievoorstel gaat in op de mogelijke aanpak voor de structurele leegstand van bestaand commercieel vastgoed in een binnenstedelijk gebied.





# 1 STEDELIJKE GEBIEDS- ONTWIKKELING SGO

**S**tedelijke gebiedsontwikkeling is het actief ingrijpen door overheden en andere organisaties op de ontwikkeling van stedelijke gebieden. Daarbij gaat het niet alleen om de ruimtelijke ontwikkelingen. Zo kunnen bijvoorbeeld economische potenties van gebieden worden aangegrepen om de sociale problematiek in die gebieden tot een oplossing te brengen. De aanpak van de leegstand van commercieel vastgoed in de binnenstad en op wijkniveau wordt in deze scriptie benaderd vanuit de optiek van economische revitalisering van het stedelijk gebied. Vanuit de economische visie 2005 opgesteld door de gemeente Rotterdam worden belangrijke doelstellingen geïntroduceerd die moeten leiden tot nieuwe groeisectoren, met name die sectoren of clusters die vanuit werkgelegenheid van belang kunnen zijn, creëren de mogelijkheid om de binnenstad en bepaalde wijken een nieuwe impuls te geven. Economische ontwikkeling is echter niet genoeg voor een duurzame (her)ontwikkeling van stedelijke gebieden. De aandacht voor sociale aspecten, veiligheid en kwaliteit van de leefomgeving behoren integraal en samenhangend onderdeel uit te maken van SGO.

De voorgenomen beleid op stedelijk niveau is voornamelijk gericht op de aanpak van bepaalde wijken, het stimuleren van ondernemerschap, en revitalisering van deze wijken wordt aangepakt door de implementatie van z.g. kansenzones. Voorlopig liggen hier de prioriteit en van het OBR als het gaat om de aanpak van de leegstand. Voor de aanpak van de leegstand van commercieel vastgoed in de binnenstad zou in mijn perceptie een integrale ontwikkelingsvisie voor de toekomst van de binnenstad in de aanpak van de (structurele) leegstand moeten bestaan, waarin duidelijke prioriteiten zijn gesteld ten aanzien van de te ondernemen acties. Deze integrale ontwikkelingsvisie is duidelijk meer omvattend dan een ruimtelijk plan, zoals een zogenoemd structuurplan volgend de Wet Ruimtelijke Ordening, omdat het ingaat op andere beleidsvelden dan alleen het ruimtelijk facet.

## Optimalisatie van drie invalshoeken

Een integrale gebiedsontwikkeling is een samenhangende lange termijnvisie op de toekomstige ontwikkeling van het stedelijk gebied in hoofdlijnen, waarbij duidelijke prioriteiten worden gesteld

en waarbij – wederom op hoofdlijnen – wordt aangegeven hoe getracht wordt die visie werkelijkheid te laten worden (= integrale strategie voor de toekomst).

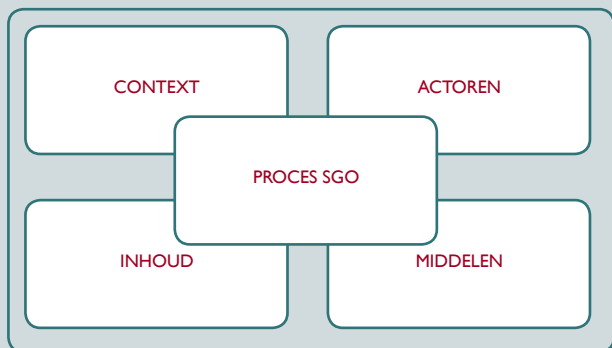
Ruimtelijke kwaliteit -> het gaat hierbij dan meestal om adequate verwerking van ruimtelijke structuren, zoals groenstructuren, knooppuntconcepten, het benutten van grootschalige ruimtelijke elementen zoals een rivier; hoogbouwzoneringen, open ruimten, waterstructuren etc.. Functionele kwaliteit -> dit komt tot uitdrukking in een functionele profilering van de stad/regio op grond van marktinzichten (sterkte-zwakte-analyse t.o.v. een andere stad/regio of een andersoortige marktanalyse). Dit leidt dan tot een prioriteiten voor bepaalde doelgroepen (bedrijven, bewoners en bezoekers). Functionele kwaliteit heeft ook betrekking op sociale en sociaal-culturele aspecten, zoals bestrijding van de sociale achterstand, participatie van jongeren in de stedelijke samenleving, veiligheid, onderwijs, ouderenzorg etc.. Middelen -> financiën, gronden en inzet van personele capaciteit.

## Organiserend Vermogen

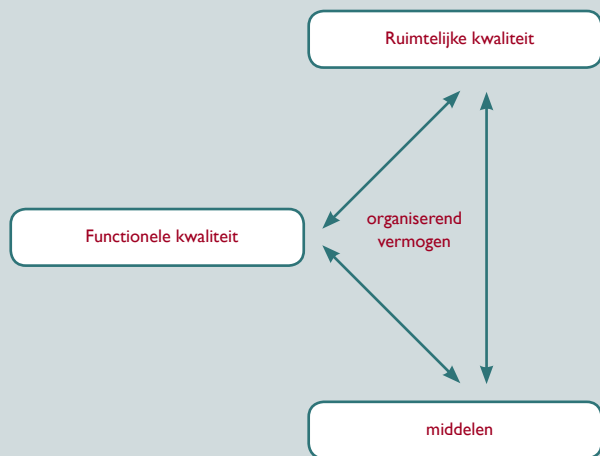
Gedefinieerd als: Het vermogen om alle actoren te betrekken, en met hun hulp genereren van nieuwe ideeën en het ontwikkelen en implementeren van beleid dat kan beantwoorden aan fundamentele ontwikkelingen en de condities creëert voor een duurzame ontwikkeling. Een belangrijke pijler van organiserend vermogen is het formele institutionele frame en de rol van de verschillende publieke actoren daarin. Strategische netwerken tussen publieke, en private actoren onderling en tussen elkaar zijn hierbij van toenemend belang geworden. Publieke actoren moeten zich hierbij meer toeleggen op het faciliteren van ontwikkelingen: van governing naar governance. Bij governance gaat het om de patronen die voortkomen uit governing van sociale, politieke administratieve actoren.

Leiderschap van sleutelfiguren of organisaties is nodig om de potenties van nieuwe en bestaande te benutten en om de activiteiten van de betrokken partijen te sturen. De verandering van het belang van harde en zachte locatiefactoren resulteert in een toegenomen wederzijdse afhankelijkheid tussen sociale, economische, omgevings, en infrastructurele aspecten noodzakelijk.

Een integrale visie op stedelijke ontwikkeling is nodig om de samenhangende aanpak te voorkomen. Draagvlak tussen de betrokken partijen is hierbij van zeer groot belang. In het kader van dit onderzoek gaat het om het faciliteren vanuit de integrale ontwikkelingsvisie op stadsniveau. Hierbij wordt gekeken naar de verschillende belangen van partijen met als doel een gezamenlijk belang te creëren.



**Figuur 1.**  
Schematisch overzicht stedelijke gebiedsontwikkeling



**Figuur 2.**  
Schema organiserend vermogen, optimalisatie vanuit drie invalshoeken

**Risicobeheersing**

Een gebiedsontwikkeling begint met een ruimtelijk probleem en een beleidsambitie. In de initiatieffase wordt verkend hoe een idee in deze fase contouren kan krijgen met een ( ruw ) programma en visie. Deze gebiedsvisie moet zodanig zijn dat deze het stedelijke of regionale management in staat stelt op een meer efficiënte wijze te opereren. Op basis van duidelijke prioriteiten kan men sturing geven aan het beleid.

Het belang van risicomangement ligt in dit proces bij het maken van de juiste strategische keuzes, welke kansen en bedreigingen zijn er voor het beoogde project of gebied. Op welke wijze kan samenwerking met andere partijen de kans van slagen vergroten. Met het maken van een strategische omgevingsanalyse, het in beeld brengen van relevante ontwikkelingen van de stad en de regio, alsmede de kerncompetities. De "matching" hiervan leidt tot een strategische positionering van de stad of regio.

**Marketing**

Een " plaats " definieert Castells als een locatie waarvan vorm, functie en betekenis op zichzelf staat binnen de grenzen van fysieke nabijheid ( lokale identiteit ). Wel beschouwt hij de logica van de ruimte van stromen ( globalisering ) als dominant t.o.v. de logica van de ruimte van plaatsen ( lokalisering ) " ontplaatsing ". In het spanningsveld van "flows" en "spaces" krijgt het stedelijk management ( governance ) Een steeds belangrijkere rol. Het stedelijk management beweegt zich tussen de markt ( vraag ) en stad ( aanbod ). De aanbodinstrumenten zijn o.a. citymarketing, stads promotie, strategische plannen en publiek-private samenwerking ( onderling afstemmen van de doelstellingen ) Centraal staat de relatie tussen citymarketing en integrale ontwikkelingsvisie enerzijds en concrete stedelijke gebieds-ontwikkelingen anderzijds.

Marketing kan worden gezien als het slaan van een brug tussen producten en ( potentiële ) klanten op een zodanige wijze dat de afzet van die producten wordt versneld of vergroot. Het kan ook door overheden worden toegepast (= middel), mits dat gebeurt binnen het kader van vooraf vastgestelde maatschappelijke en bestuurlijk-politieke randvoorwaarden, zoals binnen het raam van een integrale ontwikkelingsvisie voor de toekomst (= basis). Één van de voorbeelden van marketing door de publieke sector is citymarketing, waarbij wordt getracht het gebruik van de stad door bepaalde doelgroepen te vergroten.

**Het onderzoek spitst zich toe op de volgende vraagstelling:  
Op welke wijze kan een integrale benadering vanuit SGO  
bijdragen in de aanpak van de leegstand van commercieel  
vastgoed?**

Dit onderzoek analyseert vanuit de theorievorming over integrale gebiedsontwikkeling en mijn praktijkervaring, op welke wijze deze lastige ontwikkelingsopgaven integraal, inhoudelijk en procesmatig, vorm te geven. Als analytisch kader maakt dit onderzoek gebruik van de theorieën over organiserend vermogen, risicobeheersing en marketing uit de opleiding. Deze drie theorieën zijn in een figuur samengevoegd waarmee het analytische kader voor dit proces wordt vormgegeven. Dit figuur geeft aan dat de drie elementen in relatie staan tot elkaar en elkaar beïnvloeden. De verbindende schakel tussen deze elementen vormt het proces, de wijze waarop sturing wordt gegeven aan een integrale ontwikkelingsvisie.

In het onderzoek naar de aanpak van de leegstand van commercieel vastgoed is inzicht nodig in de achtergrond van de problematiek. Centraal in dit hoofdstuk staat de beantwoording van de volgende vragen:

- wat is de relatie tussen SGO en de leegstand
- wat voor rol spelen de aspecten; belang, prioriteit en plaats&identiteit in de aanpak van de leegstand van commercieel vastgoed

**FOCUS**

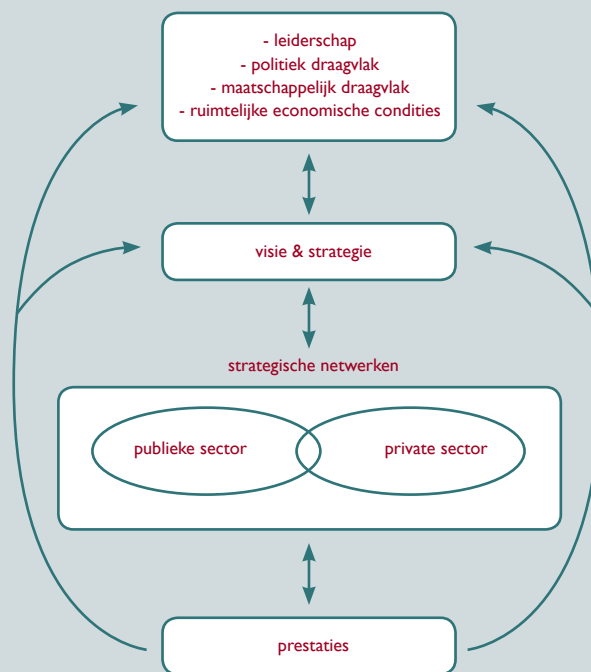
In dit onderzoek richt ik mij op de binnenstad en wijkniveau, om de stad te laten faciliteren bij initiatieven op gebieden en gebouwen die met structurele leegstand worden geconfronteerd. Hierin bevindt zich commercieel vastgoed met gebruiksbestemming die op die plek niet meer of slecht gebruikt worden. Dit zijn voornamelijk kantoren, maar ook winkelruimten.

**1.1 ONDERZOEKSDOELSTELLING**

De doelstelling van dit onderzoek is om vanuit de theorie en praktijk-cases tot een integrale benadering te komen, voor de visie en aanpak van aandachtsgebieden "zones" met structurele leegstand .

**Probleemstelling**

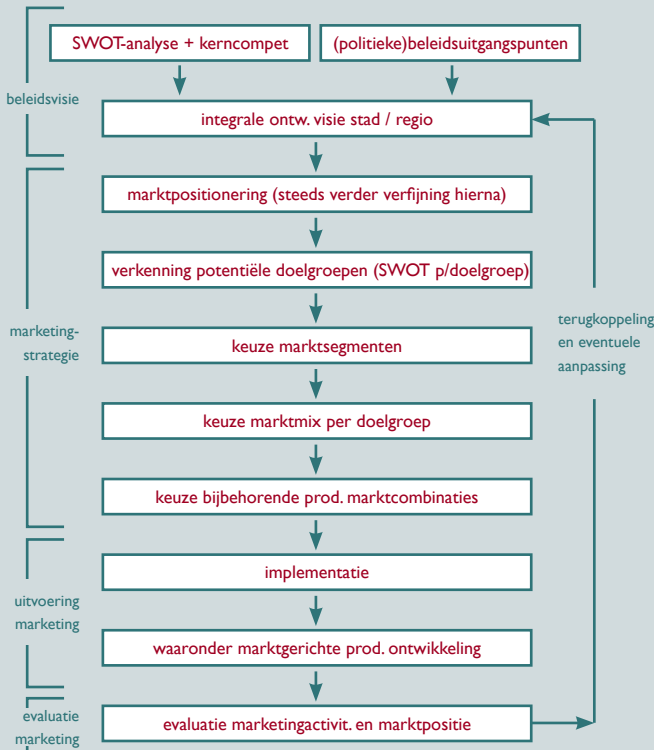
'Integraal' betekent in dit kader dat de stad en of gemeente een brede ontwikkelingsvisie opstellen waarbij het initiatieven vanuit de markt mogelijk worden gemaakt en daarmee de doelstellingen op politiek niveau worden gerealiseerd. Vanuit eigen ervaring realiseer ik me dat de huidige situatie anders is. Initiatieven worden blootgesteld aan lange procedures voor inspraak en bezwaar. Als het bestemmingsplan



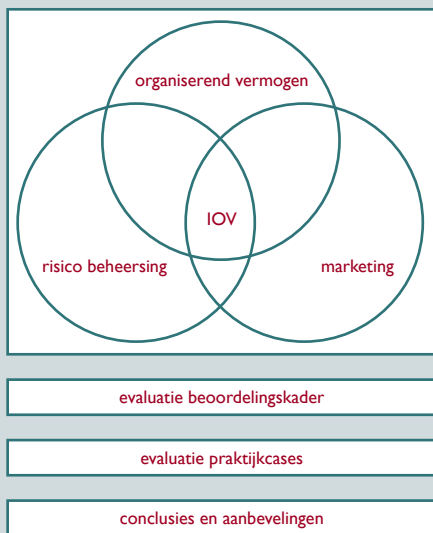
**Figuur 3.**  
**Schema organiserend vermogen**



**Figuur 4.**  
**Schema risicomanagement**



**Figuur 5.**  
Schema procesmarketing



**Figuur 6.**  
Schema integrale ontwikkelingsvisie

de initiatieven niet toelaat is een artikel 19 procedure onvermijdelijk. Daarnaast is de invloed vanuit de politiek te groot op het gebied van de uitwerking van de plannen in grootte, gebruik en kwaliteit, waarbij ontwikkelingen mogelijk zwaar onder druk komen te staan en de markt een afwachtende houding aanneemt ten aanzien van grote risico's. Vanuit de praktijkervaringen en de bevindingen uit de casestudies is getracht de bepalende voorwaarden te destilleren voor een succesvolle integrale ontwikkelingsvisie. Met de bevindingen is getracht handvatten te bieden voor de toekomstige planvorming in het stedelijk gebied waarbij de politiek aan de voorkant duidelijk aangeeft wat zij willen bereiken in de breedste zin van het woord. De markt kan hier dan op eigen initiatief mee aan de slag.

Het onderzoek is in eerste instantie bedoeld voor de gemeente in hun rol van governance, om oplossingsrichtingen voor leegstand te bedenken, hoe en op welke wijze gezamenlijk belang te creëren. Welke prioriteiten komen hierbij in beeld en wat is hierin de rol van de plaats en identiteit. Om hiermee private partijen in de rol van eigenaar en of gebruiker de mogelijkheid te verschaffen om vanuit het stedelijk beleid initiatieven op het gebied van transformaties en herbestemmingen te kunnen ontplooiën en ze direct te kunnen toepassen. Dit onderzoek is een handreiking voor het formuleren van beleid voor de integrale ontwikkelingsvisie op stadsniveau.

**Opbouw van het onderzoek**

In hoofdstuk 1 ligt de focus op de onderzoeksdoelstelling "de aanpak van de leegstand", in hoofdstuk 2 wordt vanuit literatuurstudie de leegstandsproblematiek van commercieel vastgoed in de binnenstad en op wijkniveau uiteen gezet, afgesloten met een evaluatie van de bevindingen en theoretisch model. Hoofdstuk 3 beschrijft de situatie en leegstandproblematiek in het Hofplein en Entrepotgebied. Hoofdstuk 4 beschrijft de situatie en leegstandproblematiek in Lower Manhattan.

Hoofdstuk 5 bestaat uit de praktijkstudie waarin drie cases zijn geëvalueerd. Op basis van een toetsing van de bevindingen aan het theoretisch model, is geanalyseerd in hoeverre sprake is geweest van een integrale aanpak. Tevens is vanuit de afweging van de belangen, de prioriteiten en identiteit het succes van de gevolgde aanpak beoordeelt. In het laatste deel Hoofdstuk 6, zijn uiteindelijk conclusies en aanbevelingen over de toegevoegde waarde van integrale ontwikkelingsvisie vanuit de BPI (belang, prioriteit en identiteit) in de aanpak van de structurele leegstand in het stedelijk gebied beschreven.

## 1.2 PRAKTIJKONDERZOEK

### Case studies

In dit deel zijn de resultaten van een evaluatieonderzoek van een drie- tal cases uiteengezet. De analyse en beschrijving per case is als volgt:

**Beschrijving aanpak** Aanleiding en doelstelling van de aanpak, de tot stand gekomen projecten, de betrokken actoren, toegepaste instrumenten en kenmerken van het proces.

**Evaluatie aanpak en geboekt resultaat** In hoeverre is sprake geweest van een integrale aanpak en hoe effectief is de aanpak geweest?

**Toetsing aan het theoretisch model** In welke mate waren de voorwaarden aanwezig voor een succesvolle integrale aanpak?

Er is zijn twee Rotterdamse voorbeelden gekozen, vanuit de vooronderstelling dat de problematiek voor dit specifieke onderwerp binnen de grote steden in Nederland in grote mate overeenkomt. Deze gekozen gebieden verschillen van elkaar qua positionering en type omgeving. Binnenstadsniveau en Wijkniveau

Dit is gedaan om de invloed van deze factoren, ook vanuit de vooronderstelling dat deze van invloed zijn op het economisch functioneren, mee te nemen in het onderzoek. Voorts zijn de volgende selectiecriteria gehanteerd:

- de gebieden hebben een ontwikkeling doorgemaakt van actief kantoorgebied naar probleemgebied en van sociaal, economisch probleemgebied naar een succesvolle gebiedsontwikkeling .
- er heeft actieve planvorming plaatsgevonden
- er is reeds enkele jaren ervaring met de nieuw ontstane situatie, hetgeen evaluatie mogelijk maakt

Daarnaast is voor een buitenlands voorbeeld gekozen, De stad New York, het gebied Lower Manhattan. Onder invloed van dezelfde factoren op sociaal en economisch niveau levert dit bijzondere inzichten in de aanpak van de leegstand en de daaruit voortgekomen beleidskaders.

Het betreft de volgende gebieden:

Centrum - Hofpleingebied - Rotterdam

Kop van Zuid - entrepot gebied - Rotterdam

Downtown - Lower Manhattan - New York





## 2 LEEGSTAND VAN COMMERCIEEL VASTGOED

### 2.1 BEGRIP LEEGSTAND

Wat houdt de leegstand nu eigenlijk in? Volgens het Economisch Instituut voor de bouwnijverheid kan leegstand op de commercieel vastgoed worden omschreven als resultante van de vraag naar en het aanbod van commerciële ruimte. Evenals op andere markten speelt daarbij de tijdsfactor een rol in de wisselwerking tussen vraag en aanbod. Op grond daarvan is er een bepaalde hoeveelheid leegstaande ruimte nodig om het functioneren van de markt mogelijk te maken. Dit deel van de voorraad ongebruikte ruimte wordt omschreven als frictie- of normatieve leegstand. Prof. Eichholtz<sup>6</sup>, hoogleraar vastgoedfinanciering aan onder andere de universiteit van Amsterdam, omschrijft de frictieleegstand wel als de olie van de vastgoedsector. Er is bijvoorbeeld leegstaande ruimte in een pand gewenst om bedrijfsuitbreiding van huidige huurders mogelijk te maken, met als doel de laatstgenoemden in het pand te behouden. Het aanbod waarvoor (nog) geen vraag bestaat, behoeft echter niet geheel te bestaan uit kantoorruimte of woningen die nodig zijn voor het goed laten functioneren van de markt. De verschillende ruimtes kunnen eveneens langdurig leeg blijven staan, doordat de vraag op lange termijn niet toerijkend is. In eerste instantie zijn er derhalve drie oorzaken van leegstand te onderscheiden: de leegstand waar specifieke oorzaken zoals renovatie aan ten grondslag liggen, de leegstand ten behoeve van het goed functioneren van de markt en de leegstand als gevolg van het niet goed op elkaar aansluiten van vraag en aanbod op lange termijn. De laatst genoemde oorzaak heeft betrekking op de in de introductie aangegeven leegstand.

### 2.2 ONTSTAAN LEEGSTAND

#### Economisch tij

De markt voor bedrijfsruimte in Nederland heeft het in de afgelopen jaren zwaar te verduren gehad, mede door het economische tij. De borden met 'te huur' of 'te koop'<sup>7</sup> zijn legio als het gaat om nieuwe en bestaande terreinen en panden. Bij de oudere terreinen komen de termen 'herstructurering' en 'herontwikkeling' steeds vaker om de hoek kijken om te kunnen garanderen dat in de toekomst een voldoende kwalitatief aanbod aan bedrijfsruimte voorhanden is. In dit hoofdstuk staat centraal hoe de Rotterdamse, kantoorlocaties en detailhandelslocaties zich in de afgelopen jaren hebben ontwikkeld en hoe dit zich verhoudt tot ontwikkelingen elders in Nederland.

### OMVANG LEEGSTAND COMMERCIEEL VASTGOED

#### Kantoren

Ondanks groeiende opname neemt de leegstand toe. In 2004 hadden makelaars in totaal in Rotterdam 620.000 m<sup>2</sup> kantoorruimte in de aanbieding, een toename van 100.000 m<sup>2</sup> in vergelijking met 2003. De opname van kantoorruimte is in 2004 weliswaar gestegen maar inmiddels overtreft het aanbod de opname bijna vijf maal. De leegstand is verder toegenomen en besloeg in 2004 262.000 m<sup>2</sup>.<sup>8</sup> In de nabije toekomst zal het aanbod nog verder verruimen, doordat in het centrum van Rotterdam in 2005 omvangrijke oppervlakten aan kantoorruimte vrijkomen.

#### Winkelruimte

Rotterdam kent momenteel een leegstand van ruim 52.000 m<sup>2</sup>. Dat is 6,2% van het totale winkelvloeroppervlak. Zowel in absolute als relatieve zin is de meeste leegstand te vinden in de binnenstad<sup>9</sup>: hier staat bijna 30.000 m<sup>2</sup> leeg. Omgerekend is dat 9,1% van het winkelvloeroppervlak. De wijken Cool (14.800 m<sup>2</sup> leegstand) en Stadsdriehoek (12.700 m<sup>2</sup> leegstand) zijn bijna in het geheel verantwoordelijk voor de leegstand in de binnenstad. De leegstand in de binnenstad bedraagt maar liefst 57% van de totale leegstand van winkelruimte in heel Rotterdam.

In Rotterdam is het winkelvloeroppervlak in het afgelopen jaar afgenomen van ruim 880.000 m<sup>2</sup> naar 837.000 m<sup>2</sup><sup>10</sup>. Bijna 80% van dit oppervlak wordt gebruikt door winkels in het segment niet-dagelijkse boodschappen. Er is in Rotterdam sprake van een opschaling in het winkelbestand. Zowel de winkels in dagelijkse (103 naar 130 m<sup>2</sup>) als in niet-dagelijkse boodschappen (185 naar 218 m<sup>2</sup>) laten een stijging van het gemiddelde winkelvloeroppervlak zien. De totale gemiddelde oppervlakte steeg van 157 naar 190 m<sup>2</sup>. In de afgelopen vijf jaar hebben alle deelgemeenten in Rotterdam een toename laten zien van het winkelaanbod.

#### Oorzaak

Dit komt onder meer door inkrimping van bestaande vestigingen van bedrijven in het centrum en concentratie van activiteiten buiten het centrum. Locaties buiten het centrum die momenteel in trek zijn: zijn het Rivium, Brainpark III en de rivierfront locaties Kop van Zuid en Boompjes.

### Bereikbaarheid

Rotterdam is relatief nog steeds goed bereikbaar ofschoon de congestieproblematiek tot een toenemende schade aan de economie leidt. Verbeteringen aan het openbaar vervoer, het wegennet en het aanleggen van ontbrekende en ontlastende schakels blijven hoog op de prioriteitenlijst staan. Het gevaar dreigt dat de aantrekkelijkheid van Rotterdam als vestigingslocatie door de toenemende congestie in gevaar komt. Maatregelen voor een betere doorstroming van het verkeer krijgen echter meer en meer te maken met milieuproblematiek. Luchtkwaliteit en fijnstof zijn factoren waar terdege rekening mee moet worden gehouden.

### 2.3 EFFECTEN LEEGSTAND

Commerciële ruimte is duur. Leegstand hiervan betekent voor de investeerder het mislopen van inkomsten. De kosten van beheer en onderhoud lopen gewoon door. Daarbij komt het punt dat leegstaande ruimte snel verslechterd, vooral doordat de ruimte slecht geventileerd en verwarmd wordt. Vocht kan in die omstandigheden zijn gang gaan, met alle gevolgen van dien. Leegstaande gebouwen worden vaak slecht onderhouden en vallen te prooi aan mens en natuur. Willen deze gebouwen weer een nieuwe huurder vinden, zal vaak eerst grondig en vaak dure renovatie plaats moeten vinden. Niet alleen voor investeerders betekent leegstand derving van inkomsten. Een relatief groot aanbod van vrije commerciële ruimte kan leiden tot terughoudendheid met betrekking tot het realiseren van nieuwe projecten.

Reeds geïnitieerde projecten kunnen door de tegenwind aanzienlijke vertraging oplopen. Met het vertrek van de laatste huurder uit een pand, dat daardoor leeg komt te staan, lijkt het leven het pand te verlaten. Omgevingstechnisch kan leegstand leiden tot negatieve externaliteiten als verpaupering, zeker wanneer in de omgeving meerdere leegstaande panden staan. Hieruit vloeit het punt dat op maatschappelijk niveau leegstand kan leiden tot onveiligheid. Toegankelijke ruimtes, zoals ongebruikte bijbehorende parkeergarages, kunnen de werkplek worden van vandalen en criminelen.

Voor zeer weinig partijen lijkt leegstand, als gevolg van het niet goed op elkaar aansluiten van vraag en aanbod, gewenst. Investeerders, de partij die het meest met de nadelen worden geconfronteerd, proberen met 'huurincentives', zoals huurvrije periodes en andere kortingen, huurders naar hun leegstaande panden te trekken.

### 2.4 SENSE OF URGENCY

#### BINNENSTAD

De binnenstad is aan verandering onderhevig, economische ontwikkeling in de kanszones worden beperkt doordat alleen de dagelijkse functie ( boodschappen ) is voorbehouden. Het doelgericht en recreatief winkelen, ligt niet meer tussen dit aanbod.

De optimalisering van deze lokaal verzorgende, vooral dagelijkse functie in eerste instantie leidend moet zijn. Een verhoging van de lokale binding ligt het dichtst binnen het bereik en heeft de grootste economische impact.

#### Kantoren

Ondanks de groei in de opname aan kantoorruimte neemt de leegstand verder toe. De komende jaren komt in Rotterdam een aanzienlijke hoeveelheid vierkante meters beschikbaar aan de randen van de stad. Deze ruimte moet meer aansluiten bij de gebruiker anno 2005 die herkenbaarheid, parkeerruimte, bereikbaarheid en kleinschaligheid moeten hebben. Belangrijk voor Rotterdam is om de aantrekkelijkheid van het centrum als kantorenlocatie te waarborgen.

#### Winkels

In West-Nederland is de opname van winkelruimte in 2004 licht gedaald, terwijl het aanbod een kleine stijging vertoont. Hierdoor is de leegstand toegenomen in vergelijking met het vorig jaar. De leegstand in de aanloopstraten begint structurele vormen aan te nemen, een trend die ook in de rest van Nederland waarneembaar is. Ook worden potentiële huurders steeds kritischer in hun vestigingsplaatskeuze en zijn zij voorzigtiger wat betreft uitbreidingsplannen. Hierdoor duren beslissingstrajecten langer en zijn de onderhandelingen over huurcontracten steviger waardoor het langer duurt voordat ruimte wordt betrokken c.q. ingevuld<sup>11</sup>. Andere trends tonen aan dat in heel Nederland, en dus ook in Rotterdam, de (food) speciaalzaken in groten getale de deuren sluiten. Hierbij moet gedacht worden aan groentewinkels, kaaswinkels, slaggers, bakkers etc. Door de in 2004 door Albert Heijn ontketende prijzenoorlog is de concurrentie sterk toegenomen en dat begint bij de kleine zelfstandigen zijn tol te eisen. Supermarkten springen in het gat dat daardoor ontstaat en breiden hun assortiment verder uit<sup>12</sup>. Door deze beweging is in de afgelopen drie jaar het aandeel zelfstandige winkeliers als aandeel van het totale aantal winkels gedaald van driekwart tot tweederde.

## Wonen

Of Rotterdam een gunstige positie kan verwerven binnen de kennis-economie bepaalt de toekomstbestendigheid van de Rotterdamse economie. Rotterdam dient daarbij een interessante vestigingsplaats te zijn voor kennisintensieve hoogwaardige bedrijven. Belangrijke randvoorwaarde daarbij is om hoog opgeleiden en creativelingen aan de stad te binden, onder andere door het bieden van een gunstig woon- en leefklimaat. Met andere woorden: de 'kwaliteit van de stad' in de stad moet op orde zijn. Hierbij gaat het onder meer om voldoende (gevarieerd) woningaanbod, veiligheid, een kwalitatief hoogwaardig voorzieningenniveau en een gedifferentieerd recreatief aanbod.

Meer woningen in het koopsegment, huur verder onder druk

In de jaren 2000 tot 2005 is de Rotterdamse woningvoorraad met 0,7% toegenomen. De stijging komt volledig voor rekening van het aantal koopwoningen dat in die periode met bijna 23% is toegenomen. De totale woningvoorraad is vanaf 2003 met 0,3% geslonken. Vooral de goedkope huurwoningen verdwijnen uit de markt als gevolg van grootschalige herstructurering van woonwijken. Deze trend zal naar verwachting nog verder doorzetten met de omvangrijke herstructurering van wijken als het Oude Noorden en Nieuw-Crooswijk. Projecten die Rotterdam als hoogwaardige woonstad op de nationale kaart moeten zetten:

de transformatie van Katendrecht, woontorens op de Wilhelminapier; de Kop van Zuid, het Lloydkwartier en wellicht in de toekomst de Merwehaven. Maar ook met behulp van transformatie van woonwijken, zoals onder meer het Oude Noorden en Crooswijk, kan meer verscheidenheid worden aangebracht in het woningaanbod om zodoende de aantrekkelijkheid van wijken te bevorderen.

## WIJKNIVEAU

In Rotterdam zijn in het kader van het actieplan 'Rotterdam zet door' acht achterstandswijken in de deelgemeenten Feijenoord en Charlois benoemd tot economische kanszone<sup>13</sup>. Het doel van het project is, door versterking van het vestigingsklimaat en stimulering van investeringen in bedrijfstvastgoed, de wijken uit te laten groeien tot broedplaatsen van economische activiteiten en daarmee de economische vitaliteit, de werkgelegenheid en de leefbaarheid in de betreffende wijken te vergroten. Meer werkgelegenheid in de wijken zou moeten leiden tot een opwaartse sociaal-economische spiraal. Startende bedrijven kunnen nu tegen lagere kosten een eigen bedrijf beginnen en er kan door bestaande ondernemers gebruik worden gemaakt van een investeringspremieregeling. Ondernemers of eigenaren van bedrijfspanden die minimaal 4.000 in hun bedrijf of pand steken, kunnen rekenen op een premie van 50% (tot een maximum van 100.000).

Zowel de gemeente Rotterdam als het rijk investeren elk 24 miljoen in de kanszones voor de periode 2005-2008.

Inmiddels hebben zich al meer dan 110 bedrijven en vastgoedeigenaren in Charlois en Feijenoord aangemeld voor de Ondernemersregeling Kanszones. Gezamenlijk zullen zij ruim 10 miljoen in de wijken investeren. Deze investeringen hebben onder meer betrekking op de verbetering van bedrijfspanden en winkels (uitstraling, uitbreiding) en de aanschaf van duurzame bedrijfsmiddelen. Het zwaartepunt in de aanvragen ligt nu nog bij de gevestigde ondernemers, maar inmiddels bevinden zich onder de premieaanvragers ook steeds meer vastgoedeigenaren.

De economische vitaliteit in de kanszones wordt niet alleen gestimuleerd door de Ondernemersregeling Kanszones, ook het OZB Fonds zal bijdragen aan de economische revitalisering.

## Bedrijfsruimte

Rotterdam doet er goed aan te zorgen voor een zo optimaal mogelijk vestigingsklimaat voor bedrijven die actief zijn in de creatieve sector. Hierbij gaat het om zowel bedrijfsruimte als woonruimte. Wat betreft de bedrijfsruimte dient Rotterdam zorg te dragen voor een voldoende gevarieerd aanbod aan typen bedrijfsruimte en bedrijfslocaties. Het instellen of behouden van zogeheten broedplaatsen voor bedrijvigheid verdient prioriteit, gelet op het innoverende vermogen van de creatieve bedrijven.

## Winkels

Versterking van de dagelijkse functie, verbijzonderen van de niet-dagelijkse De stedelijke winkelstraat heeft door verlies aan positie eerder een te veel dan een tekort aan winkelruimten. Niet zozeer in uitbreiding, maar in versterking van de bestaande functie ligt de grootste te boeken winst. De voorzieningendichtheid en de concurrentie in omliggende stadsdelen is zo groot, dat een verruiming van het verzorgingsgebied veelal onmogelijk is. Door een versterking van de dagelijkse functie kan de lokale binding worden vergroot en de afvloeiing naar de concurrenten verkleind.

Voor de niet-dagelijkse functie moeten de mogelijkheden worden onderzocht deze te verbijzonderen. Dit kan door het pro-actief aantrekken van bijzondere formules, door een slimme marketingstrategie of het voorzieningenaanbod te verbreden met andere vrije tijd functies zoals horeca en een bioscoop. Door het grote aantal inwoners in de nabije omgeving leent het stedelijke gebied zich als geen ander voor de vestiging van specialistische formules of thema-ontwikkelingen. Het benutten van dit concurrentievoordeel kan door een actieve winkeliersvereniging al tot stand worden gebracht.

## 2.5 INTERVENTIE GEMEENTE – OVERHEID

### BINNENSTAD

De leegstand in de binnenstad wordt in de economische verkenning 2005 wel gesignaleerd. Er is geen directe aanleiding om over te gaan tot interventies. Er wordt belang aan gehecht om de aantrekkelijkheid van de binnenstad te waarborgen als volwaardige kantorenlocatie.

De aanpak van de openbare ruimte en infrastructuur behoort tot de voornaamste prioriteiten. Gebieden die worden gekenmerkt als verouderd en met leegstand te maken hebben worden vooralsnog niet aangepakt. Dit wordt veroorzaakt door: Het ontbreken van visie voor de korte en lange termijn voor de aanpak van de leegstand vanuit de gemeente en het ontbreken van samenspraak en formulering van een gezamenlijk belang tussen de verschillende actoren en dan met name voor de private sector. Deze twee aspecten worden in de toekomst van groot belang om transformaties en bestemming en gebruik van het bestaande vastgoed te legaliseren. In de huidige collegeperiode wordt de leegstand geïnventariseerd dit zal uiteindelijk 200.000 m<sup>2</sup> bruto vloeroppervlak opleveren<sup>14</sup>. De inventarisatie leert dat het in de praktijk moeilijk is om de locaties die aanvankelijk in aanmerking kwamen voor ontwikkeling ook daadwerkelijk in ontwikkeling te brengen door veiligheids- en hindercontouren en doordat locaties een andere bestemming hebben. Vanuit dit besef kan dit kansen voor de leegstand opleveren, en daaruit doelstellingen als het aantrekken van creatieve en kenniswerkers alsmede een oplossing richting het woonaanbod voor de starters en de studentenhuisvesting te realiseren.

### WIJKNIVEAU

Transformatie van de leegstand als instrument voor de stimulering van de economie. De stad biedt panden uit eigen portefeuille aan de markt. ( MKB ) Het midden en kleinbedrijf, de ondernemers krijgen hierdoor in combinatie met een financieringsarrangement de mogelijkheid zich te vestigen in de kanszones en een bijdrage te leveren aan economische activiteiten. Een instrument waarmee de economie in de kanszones wordt gestimuleerd heeft betrekking op bedrijfsvastgoed. Zo wordt het voormalige deelgemeentekantoor van Feijenoord herontwikkeld tot een

Bedrijfsverzamelgebouw voor startende en doorstartende ondernemers, hoofdzakelijk in de zakelijke dienstverlening. Deze ondernemers worden gedurende een periode van in elk geval een jaar intensief begeleid met als beoogd doel de uitval van start-ups tot een minimum te beperken. Tevens zal het OBR een aantal panden uit eigen portefeuille aanbieden aan de markt tegen gunstige voorwaarden (openbare inschrijving), zodat daar nieuwe economische activiteiten kunnen neerslaan.

Niet alleen het OBR zet zich in om de economie in de wijken te stimuleren, ook een aantal financiële instellingen draagt een steentje bij door laagdrempelige financieringsarrangementen aan te bieden aan MKB-ers in de kanszones

De vraag die bij deze aanpak opkomt is hoe groot is het publiek bezit in de kanszone? En is hiermee de totale leegstand te transformeren. In de praktijk zal het overgrote deel in handen zijn van private partijen. Toch ligt de focus van de overheid in eerste instantie bij deze ondernemers. Zij profiteren van de aandacht die op de kanszones zijn gericht en de ondernemersregeling waarbij zowel het Rijk als de gemeente totaal 24 miljoen investeren in de periode 2005 – 2008. Verschillende vastgoedeigenaren hebben inmiddels ook hun interesse getoond in de investeringspremie vanuit deze regeling. Vanuit het organiserend vermogen zien we dat deze vorm van governance voor wat betreft middelen, ruimtelijke kwaliteit en markt voornamelijk wordt geleid vanuit het belang voor de aantrekkelijkheid van de stad in kwalitatief en economisch perspectief op korte termijn. Het belang van de private sector gaat veel meer om de lange termijn, waarbij vanuit de missie, de visie voor de kanszone bepalend is. Hierin ligt de sleutel voor het succes. Welke economische ontwikkelingen, wat is de kwaliteit van de gevestigde ondernemer(s) en de nog te vestigen ondernemers.

## 2.6 DE RELATIE TUSSEN SGO EN LEEGSTAND

### RUIMTELIJKE KWALITEIT

#### 2.6.1 OVERHEID – GEMEENTE

##### Economische ontwikkeling vanuit de leegstand

Het College heeft zijn ambities voor de Rotterdamse economie in een uitvoeringsprogramma concreet gemaakt. Hierin staan nieuwe maatregelen gericht op het haven- en industriecomplex, het medisch cluster en de creatieve industrie. Centraal in het economisch beleid staat het stimuleren van innovatie en ondernemerschap. De gemeente werkt aan verbetering van het opleidings-niveau en vergroting van de arbeids-marktkansen van jongeren.

Dit gebeurt in samenwerking met onderwijs-instellingen en met de 'taskforces' van de Economic Development Board Rotterdam (EDBR), waarin sleutelfiguren uit onze stad zitting hebben. De samenwerking levert veel op: uitbreiding van het opleidings-aanbod, een betere aansluiting op wat de markt wil, Rotterdam heeft behoefte aan goed opgeleide mensen, creatieve mensen, ondernemende mensen, kapitaalkrachtige mensen.



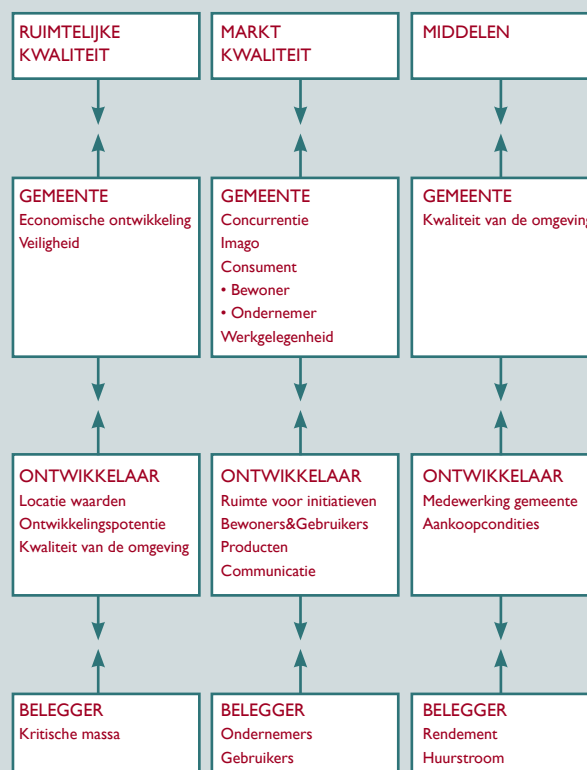
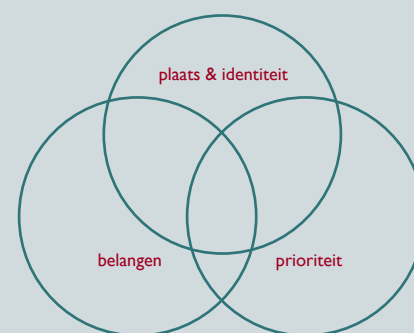
Om zulke mensen aan de stad te binden, moet Rotterdam behalve mooie carrièrekansen ook passende woningen en een aangenaam woon- en leefklimaat bieden. De analyse van de Economische Verkenning Rotterdam 2005 gaat in hoofdstuk vijf in op de problematiek rondom de almaar groeiende leegstand in de binnenstad.

Om binnenstedelijk de ruimte zo goed mogelijk te benutten, is de zogenaamde stofkamactie uitgezet. Tijdens deze actie is per deelgemeente geïnventariseerd welke binnenstedelijke locaties, die momenteel niet economisch gebruikt worden, in de periode tot 2010, met een doorkijk naar 2015, beschikbaar zouden kunnen komen voor nieuwe (economische) functies. De stofkamactie moet in de huidige collegeperiode 20 hectare plus 200.000 m2 bruto vloeroppervlak opleveren. De inventarisatie leert dat het in de praktijk moeilijk is om de locaties die aanvankelijk in aanmerking kwamen voor ontwikkeling ook daadwerkelijk in ontwikkeling te brengen door veiligheids- en hindercontouren en doordat locaties een andere bestemming hebben.

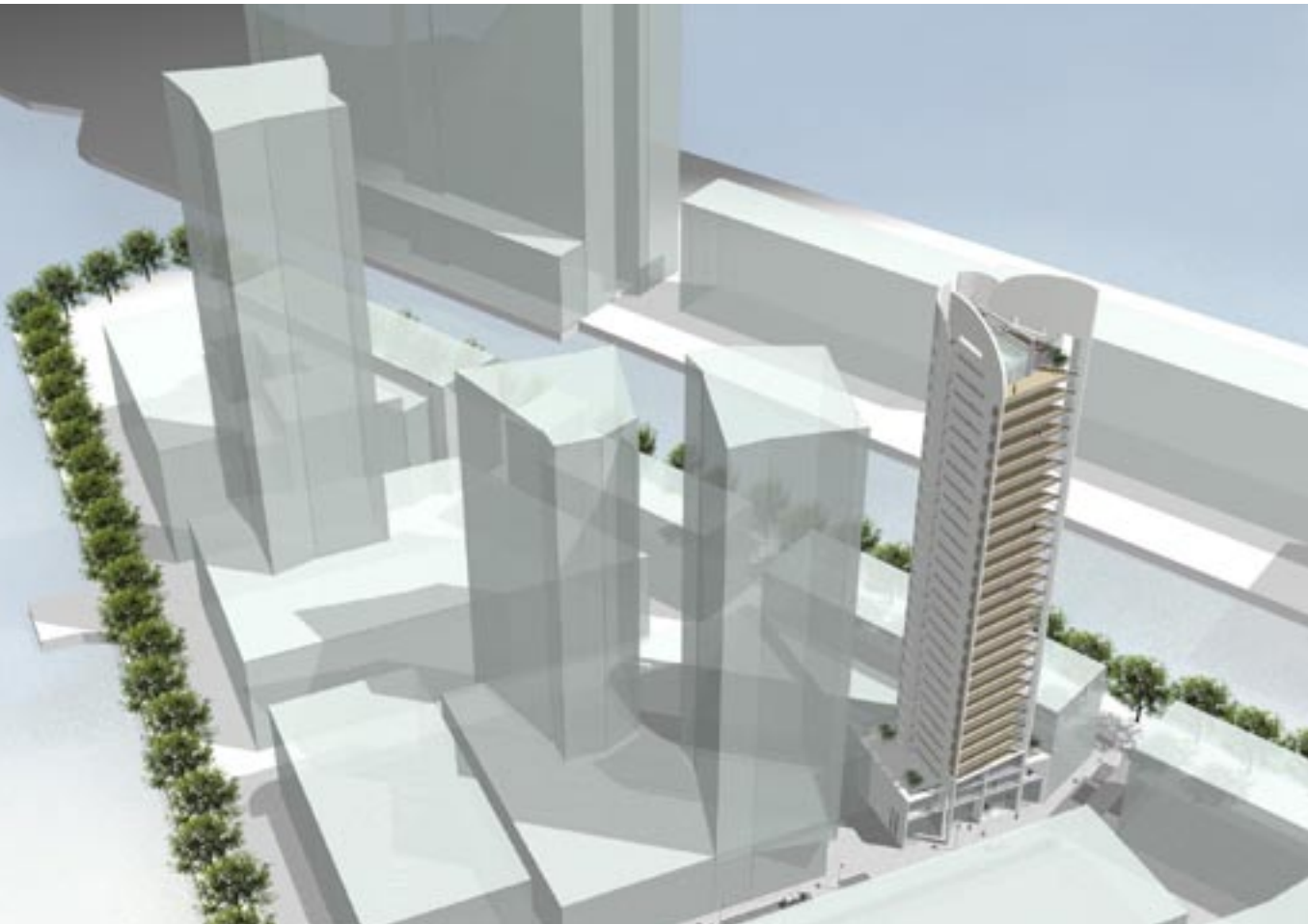
Vanuit dit besef kan dit kansen voor de leegstand opleveren, en daaruit doelstellingen als het aantrekken van creatieve en kenniswerkers alsmede een oplossing richting het woonaanbod voor de starters en de studentenhuysvesting te realiseren.

**Veiligheid**

Uit de Veiligheidsindex 2005 blijkt dat Rotterdam de opwaartse lijn die na 2002 is ingezet, continueert. Qua algehele veiligheid scoort Rotterdam een 6,6 in 2004 tegen 6,2 in 2003. Het aantal aangiften en meldingen is gedaald en tevens geven steeds meer mensen aan zich nooit onveilig te voelen in de buurt. Tegelijkertijd neemt het aantal mensen dat zich vaak onveilig voelt in de buurt, gestaag af. In de Veiligheidsindex wordt gebruik gemaakt van een veiligheidsschaal van 0 tot 10 voor buurten en wijken. Een score van 7,1 en hoger geeft aan dat een buurt of wijk veilig is. Rotterdam als geheel scoort een 6,6 wat wil zeggen dat de stad in de categorie 'aandachtsgebied voor veiligheid' valt. Tot 2003 scoorde de stad een aantal jaren een 5,6. Dit is de categorie 'bedreigd' door veiligheidsproblemen. Op niveau van de deelgemeenten en onderliggende wijken zijn er echter grote verschillen. Deelgemeente Stadscentrum wordt als enige onveilig beschouwd met een score van 3,6 waarbij het Oude Westen de meeste zorgen baart. De deelgemeenten Noord, Feijenoord, Charlois en Delfshaven vallen in de categorie 'bedreigd'. Binnen deze deelgemeenten scoren de verschillende wijken echter variërend van 'probleem' tot 'veilig'. Twee wijken scoren een '10': Kralingseveer in Prins Alexander en Terbregge in Hillegersberg-Schiebroek.



**Figuur 7.** Schema relatie tussen SGO en leegstand



## 2.6.2 ONTWIKKELAAR

### Locatiewaarden

Structurele leegstand in de binnenstad, veelal de verouderde kantoorgebouwen en bedrijfsruimten op bijzondere plekken in het stadscentrum. Het wijnhaveneiland is een voorbeeld van een transformatie van handel en nijverheid naar wonen. In dit gebied verzeiden woon-torens en in de plint van het gebouw worden commerciële ruimtes gerealiseerd. De gemeente heeft hier met het bestemmingsplan voorwaarden gecreëerd waarmee private partijen als financiers en entrepreneurs hun kans hebben gepakt om hoogbouw te realiseren.

Het hoogbouwbeleid is in Rotterdam bijzonder te noemen. De initiatieven die vanuit de eigenaar zijn opgestart zijn ondanks de slechte economische omstandigheden gerealiseerd of worden momenteel gerealiseerd. De locatie is hierin van groot belang.

Andere gebieden als het Baankwartier gelegen tussen het vasteland en de blaak, de herstructurering van Cool Noord tussen de Blaak en de Van Oldebarneveldstraat, De Lijnbaan, Coolsingel, Kruiskade tot en met het Hofplein zijn de potentiële locaties voor de toekomst met een mix van functies op het gebied van wonen, werken, winkelen en recreëren.

### Ontwikkelingspotentie

Voor een gebied of gebouw ligt de ontwikkelingspotentie vast in het vigerende bestemmingsplan. Van potentie is enkel sprake indien je hetgeen wat is gerealiseerd volgens de voorschriften kan aanpassen. Aan de eisen en wensen van een nieuwe bestemming of een uitbreiding van het gebouw door meer bebouwd oppervlak, of zelfs door verdichting door hogere bebouwing toe te laten. Het bestemmingsplan biedt daarin geen mogelijkheden. Wijzigingen kunnen worden gelegaliseerd door het voeren van een artikel 9 procedure of indien noodzakelijk een partiele of gehele herziening van het bestemmingsplan. Vernieuwingen op het gebied van toelatingsplanologie en uiteindelijk ontwikkelingsplanologie leveren vanwege de vele onzekerheden en langdurige procedures nog geen directe potentie.

### Kwaliteit van de openbare ruimte

Of het nu gaat om gebieden met een nieuwe bestemmingsplan of gebieden in de kanszones. De kwaliteit van de openbare ruimte laat te wensen over: Plannen voor de toekomstige straten en inrichtingen worden wel gemaakt en zijn onderdeel van de z.g. SMP stedenbouwkundig matenplan waarin rooilijnen, ontsluiting groen en infra en de uiteindelijke bouwplannen in een totaalplan zijn verwerkt. De uitvoering en onderhoud van deze plannen worden pas nadat de bouwprojecten zijn gerealiseerd uitgevoerd. Het is voor de

toekomstige bewoners c.q. gebruikers een moeilijk te doorschouwen voorstelling van de toekomstige kwaliteit op straatniveau. Investeren in de openbare ruimte zou vooraf moeten gaan aan het langdurige proces van individuele projecten in een gebied. Het bevordert de toekomstverwachting voor de lange termijn en vervult het gevoel van veiligheid op korte termijn.

### 2.6.3 BELEGGER

#### Kritische massa

Het belang van de grote beleggers is terug te herleiden naar de kritische massa. Grootschalige projecten met minimaal 20.000 m<sup>2</sup> aan verhuurbaar oppervlak bepalen meestal de kracht van de ontwikkeling. Het bijkomende voordeel is dat de grote projecten vaak onderdeel uitmaken van een integrale gebiedsontwikkeling. Hierdoor zijn de uitgangspunten, randvoorwaarden toe te snijden op de wensen en eisen van de belegger: bv. Parkeerproblematiek en bereikbaarheid.

## 2.7 MARKTKWALITEIT

### 2.7.1 OVERHEID – GEMEENTE

#### Concurrentie regio

Rotterdam werd in 2004 door 3.147.000 mensen van buiten de gemeente bezocht. Deze mensen brachten gemiddeld 3,6 maal een bezoek aan Rotterdam, waarmee het aantal bezoeken van mensen buiten de eigen gemeente op 11,2 miljoen uitkwam. Net als in 2003 heeft Rotterdam hiermee de hoogste bezoekersfrequentie van alle Nederlandse steden<sup>15</sup>. De hoge aantallen heeft de stad vooral te danken aan de veelvuldige bezoeken die mensen uit de stadsregio en de provincie Zuid-Holland aan Rotterdam afleggen.

Het totaal aantal bezoekers van buiten Rotterdam is in vergelijking met 2003 licht toegenomen, vooral door een groei van het aantal buitenlandse bezoekers. Het aantal binnenlandse bezoekers nam iets af. Het hoogste aantal bezoeken in de top vijf kent Amsterdam, maar de bezoekers van Rotterdam komen vaker terug dan de bezoekers van Amsterdam: 3,6 maal om 3,1 maal.

#### Imago

Rotterdam heeft van oudsher het imago van een werkstad, gericht op de haven en industrie. Haven en industrie zijn echter al sinds jaren niet meer de grootste werkgever. Er heeft een verschuiving plaatsgevonden naar dienstverlening in de brede zin van het woord. Het ac-

cent is verschoven van productie naar consumptie. Rotterdam speelt nu niet alleen een rol van betekenis in de zakelijke dienstverlening, maar timmert ook hard aan de weg op het gebied van cultuur en amusement. De diversiteit aan cultuur, uitgaan en (sport)evenementen wordt hoog gewaardeerd, zo blijkt uit de Omnibusenquête. Met onder andere het Film Festival Rotterdam, het Zomercarnaval en de Wereldhavendagen heeft Rotterdam zich in de kijker weten te spelen. Vanaf volgend jaar komt daar het North Sea Jazz Festival bij in Ahoy. Ook op het gebied van architectuur heeft Rotterdam een naam opgebouwd. Dit wordt onderstreept door de toekenning van de Architectuurbiënnale Vastgoed Award aan het project Rotterdam Waterstad 2035. Dit project geeft aan wat de consequenties zouden zijn van een mogelijke toename van de hoeveelheid water in de stad voor de Rotterdamse architectuur.

In Rotterdam wordt actief campagne gevoerd onder de naam 'Rotterdam Durft', bedoeld om Rotterdam te promoten als woonstad, architectuurstad, recreatiestad, studentenstad, festivalstad, werkstad, etc<sup>16</sup>. In de perceptie van met name hoger opgeleide mensen, biedt Rotterdam weinig verscheidenheid aan woonmilieus. In (nieuw)bouwplannen voor woningen wordt dan ook in toenemende mate gelet op het creëren van meer verscheidenheid in het aanbod, waarbij nadrukkelijk wordt ingezet op een grotere verwevenheid tussen wonen en het water in de stad. In de komende jaren staan langs de Maas enkele grote projecten op stapel die Rotterdam als hoogwaardige woonstad op de nationale kaart moeten zetten.

#### Consumentenwaardering

In tegenstelling tot het voorgaande jaar is winkelen in de binnensteden van de Randstad weer 'in'. De binnenstad van Rotterdam wordt door het winkelend publiek met een 7,1 gewaardeerd. Dit ondanks het feit dat de bereikbaarheid van en parkeergelegenheden bij winkelgebieden nogal eens te wensen over laat. De winkelende bezoekers van de Rotterdamse binnenstad nemen dit echter niet of nauwelijks mee in hun waardering voor de binnenstedelijke winkels. De verwachting is dat het aantal bezoekers het komende jaar zal toenemen. In de Rotterdamse binnenstad werd vorig jaar door consumenten 939 miljoen gependend. Het winkelgebied in het centrum van Rotterdam stond volgens het koopstromenonderzoek van de Intomart en de provincies Zuid-Holland en Utrecht<sup>17</sup> op nummer één in de top 75 van winkelcentra in de Randstad. In de hele regio Rotterdam werd voor 3,1 miljard gependend.

### Aantrekken creatieve – kennis sector

In de G4 gemeenten is de creatieve klasse ook in het afgelopen jaar toegenomen. Er zijn echter wel aanzienlijke onderlinge verschillen in de groeicijfers. Rotterdam zag de creatieve klasse toenemen met 1.500 mensen, een groei van 2,7%. De Rotterdamse creatieve klasse bestaat nu uit 56.500 personen. Daarmee is Rotterdam qua aantallen de tweede stad van de G4. Amsterdam kende met een toename van 800 mensen zowel in absolute als in relatieve zin (0,8%) de laagste groei. Daarbij moet vermeld worden dat Amsterdam tot nu toe wel al veruit de grootste creatieve klasse heeft. De steden Utrecht (+ 3.500) en Den Haag (+ 4.700) zagen hun creatieve klasse toenemen met respectievelijk 7,8% en 9,3%.

De creatieve sector of creatieve industrie is in toenemende mate een belangrijke drager voor de Rotterdamse economie. Door de transitie van produceren naar consumeren en beleven, wordt het belang van de creatieve industrie alleen nog maar groter. Steden met veel creatieve banen zowel binnen en buiten de creatieve industrie zijn in staat om een bovengemiddelde economische groei te ontwikkelen. Daarnaast heeft de creatieve industrie doorgaans ook een spin-off naar het woon-, leef en vestigingsklimaat.

Culturele bedrijvigheid zorgt voor een kwaliteitsimpuls voor het woon- en leefklimaat met een duidelijke link met recreatie en toerisme. De creatieve industrie kan als vliegwiel dienen voor allerlei innovaties in andere bedrijfstakken. Uit onderzoek van ETIN Adviseurs blijkt dat er een duidelijke link bestaat tussen creativiteit en innovativiteit. De creatieve industrie kan daarmee een belangrijke bijdrage leveren aan de versterking van de bedrijfsstructuur en het lokale en regionale innovatieklimaat.

Creatieve bedrijvigheid kan als vliegwiel dienen voor innovaties in diverse bedrijfstakken. Door creatieve bedrijvigheid te stimuleren en te faciliteren kan innovatie versneld en versterkt worden in de gehele economie. Ook kunnen creatieve bedrijven een positief effect hebben op het algeheel woon- en leefklimaat. Rotterdam dient daarom te zorgen voor voldoende ontplooiingsmogelijkheden voor dit soort bedrijven. Hierbij moet gedacht worden aan incentives voor het starten van bedrijven, maar ook aan het bieden van voldoende geschikte bedrijfsruimte.

Rotterdam beschikt over een omvangrijke en vooraanstaande universiteit, maar weet daar nog onvoldoende van te profiteren. Het merendeel van de Rotterdamse alumni kiest niet voor Rotterdam en keert de stad de rug toe. Het behouden van studenten voor Rotterdam is echter groot belang om de kansen binnen de kenniseconomie te vergroten. Rotterdam wordt door potentiële studenten niet gezien als

een typische studentenstad. De keuze voor Maasstad wordt gemaakt op basis van de kwaliteit van de aangeboden opleidingen en praktische aspecten, zoals de nabijheid van het ouderlijk huis. De keuze om na een studie in de stad te blijven wonen, hangt met name af van het woningaanbod en de mogelijkheid tot het vinden van een baan die bij de genoten opleiding aansluit. Aan beiden schort het momenteel. Op het gebied van wonen wordt een onderscheid gemaakt naar twee doelgroepen. Enerzijds zijn er de (flexibele) carriërzezoekers die gericht zijn op efficiency en convenience bij het zoeken naar woonruimte, anderzijds de (meer statische) settelaars die gericht zijn op duurzaamheid en leefruimte. In de perceptie van starters op de woningmarkt is het aanbod te gering en te eenzijdig. Vaak heeft deze perceptie echter te maken met een gebrek aan kennis van de verschillende woonwijken. Deze kennis moet verbreed worden om de verschillende woonwijken populairder te maken voor woningzoekenden.

### Groei van de woningmarkt

In vergelijking met andere grote gemeenten is de woonaantrekkelijkheid van Rotterdam het afgelopen jaar afgenomen. Rotterdam eindigde in lijst van de 50 grootste gemeenten van Nederland op de 16e plaats, zo blijkt uit de Atlas voor gemeenten in 2005. In 2004 bezette Rotterdam nog de 13e plaats. De overige G4 steden doen het beter met een eerste, tweede en vierde plaats. Rotterdam dankt zijn plaats in de subtop van de woonaantrekkelijkheid vooral aan het grote aantal banen en in mindere mate aan de natuur in en om de stad. Wordt voor deze twee indicatoren gecorrigeerd, dan zakt Rotterdam van plaats 16 naar<sup>18</sup>. De huizenprijzen in euro's per vierkante meter liggen volgens de Atlas voor gemeenten in Rotterdam beduidend lager dan in Amsterdam en Utrecht. Qua geweldsmisdrijven per 1.000 inwoners sluiten de G4 gemeenten de ranglijst van G50 gemeenten en ook qua aantallen misdrijven eindigen zij in de achterhoede. De Omnibus enquête van het COS onder Rotterdamse huishoudens geeft een positiever beeld van de stad. In totaal 85% van de respondenten geeft aan prettig te wonen in de stad. Ondanks dat de veiligheid en properheid van de stad volgens de meerderheid nogal te wensen over laat, wil 70% liever niet in een andere stad wonen.

Met de uitbreiding van het aanbod van middeldure en dure koop- en huurwoningen wil Rotterdam zijn aantrekkelijkheid als woonstad verbeteren. Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn differentiatie van woningen en een verbetering van de woonmilieus. Met de omvangrijke herstructureringsprojecten in het noorden van de stad wordt hier al een eerste invulling aan gegeven. Om de hoogopgeleide carriërzezoekers en settelaars voor de stad te behouden, is het van belang om de kennis van de beschikbare woonruimte te vergroten en meer

starterswoonruimte te creëren. Daarnaast moeten woonwijken in de stad meer gepromoot worden.

*Bron: Atlas voor gemeenten, 2005*

### Werkgelegenheid

Steden met veel creatieve banen zijn in staat om een bovengemiddeld economische groei te ontwikkelen en zorgt hiermee voor een spin-off naar het woon-, leef- en vestigingsklimaat voor bedrijven die actief zijn in de creatieve sector. Hierbij gaat het om zowel bedrijfs- als woonruimte. Voldoende gevarieerd aanbod aan typen bedrijfsruimte en bedrijfslocaties gecombineerd met woonruimte of in de mogelijkheid tot uitbreiding van het bestaande vastgoed met commerciële ruimten en woonruimten zijn kansen voor de leegstand van het commercieel vastgoed.

Wanneer we kijken naar de ontwikkeling van het aantal banen en vestigingen in de creatieve industrie, dan vallen twee zaken op. Ten eerste is het aantal vestigingen in de creatieve industrie in het afgelopen jaar met 38 gestegen naar 1.717, een toename van 2,3%. De toename was te vinden in de deelsectoren kunst en creatieve zakelijke dienstverlening; in de deelsector media en entertainment bleef het aantal vestigingen gelijk. De creatieve zakelijke dienstverlening is de grootste deelsector binnen de totale creatieve industrie. Het tweede dat opvalt is de daling van de werkgelegenheid in de creatieve industrie. Het aantal banen nam met 5,1% af van 11.219 naar 10.644. Deze daling valt voor het grootste deel toe te schrijven aan reorganisaties binnen één bedrijf binnen de deelsector media en entertainment. Het aantal banen in de Rotterdamse creatieve industrie bedraagt in 2004 3,6% van het totaal aantal banen in Rotterdam. Qua vestigingen bedraagt dit 7,5%. Het aandeel creatieve banen in de Rotterdamse werkgelegenheid is in vergelijking met vorig jaar gelijk gebleven, het aandeel vestigingen in de creatieve industrie is in dezelfde periode toegenomen.

### 2.7.2 ONTWIKKELAAR

#### Ruimte voor initiatieven en creativiteit

Mocht de eigenaar van een leegstaand kantoorpand tot de conclusie zijn gekomen dat zijn pand herontwikkeld dient te worden tot bijvoorbeeld een woonfunctie, zijn er nog vele hobbels te nemen alvorens het pand en/of de grond in de nieuwe vorm zal functioneren. De huidige regelgeving 'het aloude bestemmingsplan biedt volgens Hans de Jonge in het interview in Building Business te weinig ruimte en we moeten evenzeer af van die precieze ramingen voor de toekomst. Het creëren van 'betekenisvolle stedelijke ruimtes' en

ontwikkeling van flexibele gebouwen, gemixte kleinschalig en een diversiteit aan functies zijn zaken die ruimte scheppen voor initiatieven en creativiteit ontlokken.

Als we de zekerheid hebben van alsmear groeiende sectoren die door de schaalvergroting zorgdragen voor huurders van het aanbod van de 21e eeuw. dan nog krijgen we leegstand in de oude beschikbare ruimtes.

Zoals in de voorgaande theorie als is aangegeven zal de functie en gebruik van de meeste commerciële ruimte in de binnenstad haar eigenlijke functie verliezen. Dit betekent dat er voor deze gebouwen en wellicht gebieden een communicatie en implementatiestrategie voor de toekomst moet worden gemaakt. Het is niet alleen de leegstand die ontstaat door het verouderde vastgoed, ook het ontbreken van voldoende (betaalbare) woon- en werkruimte in de binnenstad zorgen ervoor dat er mensen uit de binnenstad vertrekken. In de afgelopen jaren heb ik veelvuldig aan projecten gewerkt die impact hebben in de transformatie en (her)ontwikkelingen van de binnenstad. Op het gebied van wonen zijn dit 'de Scheepmakerstoren' in het luxe segment, de herontwikkeling van het IMAX theater naar creatieve woon - werk combinaties voor de z.g. high potentials, de herontwikkeling van de Hofpleinzone en de herontwikkeling van Hilton aan de Kruiskade en Coolsingel.

De zekerheid die ik zocht lag met name bij de exclusiviteit en bijzonderheid van de ontwikkeling. Het hebben van een prachtig idee is onvoldoende om een breed draagvlak te krijgen. Het is in deze nichemarkt altijd een dynamisch spel tussen denken en doen. Ik heb altijd het risico genomen om te investeren in een idee. "de ontwikkelingsvisie" op schaal van een gebouw en gebied geen rekening houden met eigendomsgrenzen in horizontale en verticale zin. Vertaald in een stedenbouwkundig plan en programma. Het is verrassend hoe verschillende disciplines in de initiatieffase denken voor termen van zekerheden in de ontwikkelingsfase: door de beperkingen vanuit de regelgeving en afzetrisico's.

#### Bewoners

Rotterdam heeft net als veel grote en middelgrote steden te maken met een doorlopend vertrek van huishoudens met een midden en hoger inkomen. Een deel van deze koopkrachtige huishoudens trekt weg omdat zij nu eenmaal liever in een kleinere gemeente woont. Maar er zijn ook koopkrachtige Rotterdammers die wegtrekken vanwege een gebrek aan geschikt aanbod, terwijl hun hart wel in de stad ligt. De uitstroom van deze laatste groep kan dus wel degelijk gekeerd worden met een op maat gesneden aanbod. In Woonbeleving Rotterdam is gespecificeerd wat dit aanbod is en in welke gebieden deze producten bij uitstek kansrijk zijn.



### Differentiatie woonaanbod

Of Rotterdam een gunstige positie kan verwerven binnen de kennis-economie bepaalt de toekomstbestendigheid van de Rotterdamse economie. Rotterdam dient daarbij een interessante vestigingsplaats te zijn voor kennisintensieve hoogwaardige bedrijven. Belangrijke randvoorwaarde daarbij is om hoog opgeleiden en creatievelingen aan de stad te binden, onder andere door het bieden van een gunstig woon- en leefklimaat. Met andere woorden: de 'kwaliteit van de stad' in de stad moet op orde zijn. Hierbij gaat het onder meer om voldoende (gevarieerd) woningaanbod, veiligheid, een kwalitatief hoogwaardig voorzieningenniveau en een gedifferentieerd recreatief aanbod.

### Product markt combinaties

Woon – werk combinaties 'Solids' voor kennis en creatieve werkers Solids zijn nieuwe, relatief grote, multifunctionele woon-werk gebouwen waarin grond, gebouw en inbouw, respectievelijk de gemeente, de belegger en de gebruiker als eigenaar hebben. Het doel van Solids is het leveren van een langdurige stabiele, maar flexibele bijdrage aan het stedelijk functioneren te leveren. Het gebouw moet de wisselende eisen van wonen en werken in de tijd, zonder al te veel fundamentele ingrepen, kunnen accommoderen. De basisindeling van de gebouwen kenmerkt zich door ruime, hoge ruimtes zonder obstakels, vaste indelingen en grote overspanningen. Voor mensen, pijpen, leidingen en kabels is er per verdieping een aantal aan- en afvoerpunten waarop kan worden aangesloten door de verschillende eigenaren van inbouweenheden. De Solids zijn door Frank Bijdendijk, Bestuurder van het Oosten, bedacht en beschreven in 'Met andere ogen'. BuildingBusiness heeft 'De Solids' beschreven en door deskundigen laten commentariëren in het aprilnummer van 2006.

The Creative Class, beschreven in de boeken van Richard Florida, is één van de eerste doelgroepen waar het concept Solids voor mijn gevoel aan refereert. Deze groep huisvest zich het liefst in de oude havengebouwen uit koloniale tijden of industriële erfgoederen; goedkoop, ruim, sfeervol en weinig beperkingen vanuit de regelgeving. Smaakvolle, verrassende en spannende woon-werk leefmilieus zijn het gevolg geweest. Oudere stedelijke gebieden, waarin de grandeur van het verleden ademt, zijn vaak als eerste via deze weg opnieuw opgenomen in de onroerend goed spiraal van waardecreatie. Het loft-concept is zo ook begonnen. In de Amsterdamse en Rotterdamse havengebieden is de waardecreatie groot. Kerken en schoolgebouwen volgen dezelfde weg. De echte creatieve groepen worden echter door de waardecreatie verdreven naar goedkope oude 'vervallen' gebieden. Liefst met iets van een grandeur; als deze ergens nog zijn.

De schaarste aan deze ruimtes baart de grote steden, naarstig op zoek naar de dynamiek van de creativiteit, grote zorgen.

De havengebieden, industrieel erfgoed, schoolgebouwen, oude ziekenhuizen et cetera huisvesten in eerste instantie de groepen die zich kenmerken door 'ik ben anders', dynamiek, diversiteit en een grote acceptatie ten aanzien van anders denken en andere culturen. De Community Concepten die SmartAgent daarbij onderscheidt zijn 'The Scene', 'Samenleven' en 'De Broedplaats'. Solids sluit in zijn concept bij uitstek aan bij deze groep; mits de leefomgeving ook 'maakbaar' is! Ontwikkelingen op IJburg en Kop van Zuid kenmerken zich echter; ondanks hun ogenschijnlijke 'havenontwikkeling', door Solitaire Wonen in een stedelijk gebied.

Deze Community is veel meer gericht op controle, veiligheid, beheersen en een hoge mate van ego-gerichtheid. Deze groep is ook erg gehecht aan 'zij zijn ook één van ons' ten aanzien van de burens. De groep die meer gaat voor controle zal veel regels willen afspreken en zal niet graag onzekerheden accepteren. De vitaliteit-georiënteerde sluit het beste aan bij het principe achter Solids en gaat uit van een beperkt aantal regels en grote vrijheidsgraden. Hogere huurprijzen zullen in hogere mate echter weer corresponderen met de groep die gaat voor regels en controle. Zie daar het dilemma voor nieuwbouw Solids voor deze, ego-georiënteerde, doelgroepen. Het resultaat van de veiling van m2, een fantastische uitwerking voor een dergelijk woon-werkconcept, zal zwaar beïnvloed worden deze (on)zekerheid. Het Solids-concept is ook toepasbaar in de andere leefwerelden van Community Concepts. Ook voor die werelden zal in sterke mate het afspreken van leefregels en omgangsvormen belangrijk zijn. Ongerief als gevolg van de burens is eigenlijk alleen voor de rode vitaliteitsgroep 'bij de (lage) prijs inbegrepen'!

Het afschaffen van marktonderzoek moet uiteraard eerst worden omarmd om het Solids-concept te doen postvatten in de geesten. Het voorbeeld van de Bijlmer maakt duidelijk dat het verstandig is de wensen van de woon-werk-consument gestructureerd in kaart te brengen en niet slechts af te gaan op enkele denkers en architecten. De mate van financiële haalbaarheid wordt voor het Solids-concept bepaald door het gewicht dat aan de factor 'risico in de exploitatieberekening' moet worden toegekend. Een financieel solide exploitatie is volgens mij haalbaar voor concepten die zich op uitstekende locaties richten op de Controle (blauwe) groep. Voor de Vitale (rode) groep is de vraag veel groter; maar de financiële haalbaarheid is veel kleiner. De 'afgeschreven' kantoorgebouwen op relatief goede locaties ten opzichte van de stad of een bruisend subcentrum bieden daarvoor een betere optie.

### Communicatieplatform belanghebbenden

Vanuit de gemeente worden regelmatig informatie bijeenkomsten gehouden over de toekomst en activiteiten en overlast in een gebied. Toekomstvisie wordt gecommuniceerd door middel van presentaties. Het is van belang duidelijkheid te verschaffen naar de bewoners van een wijk en/of gebied. Het welslagen van procedures en niet te vergeten tijd is in belangrijke mate afhankelijk van het commitment van de buurt. Vroegtijdig betrekken en informeren van bewoners is van essentieel belang voor het onderzoeken en afwegen van gezamenlijke belangen.

### 2.7.3 BELEGGER

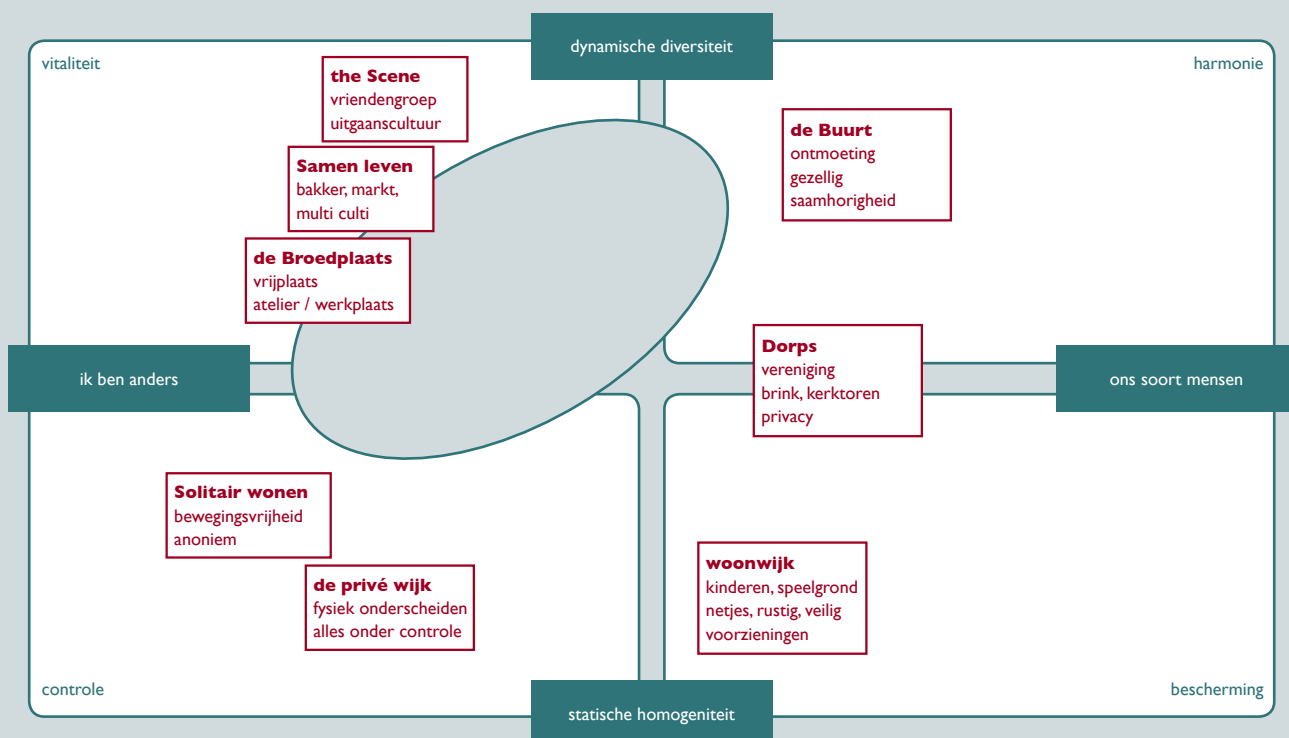
#### Ondernemers

Kwaliteit van ondernemingen en ondernemers dragen bij aan een positieve spin-off voor de aantrekkelijkheid van het commercieel vastgoed. Grote bedrijven functioneren als trekkers zg 'Magneten' en daaromheen wordt ruimten gecreëerd voor kleinere winkels. De huurwaarde van de kleinere units liggen beduidend hoger als de m2 meters die door de 'agneten' worden betaald.

## 2.8 MIDDELEN

### 2.8.1 KWALITEIT VAN DE WOONOMGEVING

Rotterdam zet in 2005 sterk in op sportvoorzieningen, zowel voor de professionele als de recreatieve sporter. Met een veelvoud aan recreatieve voorzieningen moet de kwaliteit van de woonomgeving een oppepper krijgen. Een ontwikkeling in de tegenovergestelde richting is het verdwijnen van steeds meer buurtwinkels en dan met name de (food)specialzaken. Door de concurrentie van supermarkten inclusief branchevervaging, krijgen de traditionele groenteboer, bakker en slager steeds minder klandizie. Leegstand van winkelpanden is echter een ongewenste ontwikkelingen aangezien hiermee de leefbaarheid van woongebieden achteruit gaat. Rotterdam moet bezien op wat voor manier zij toekomstige initiatieven voor buurtwinkels kan faciliteren om de verschillende buurten ook op deze manier levendig en leefbaar te houden.



**Figuur 8.**  
Schema woonbeleving

### Kansen voor de grondexploitatie

De verwachting is dat de residuele waarden van bestaand vastgoed hogere grondwaarden opleveren als die momenteel in de kaderbrief grondprijzen van het OBR worden genoemd. Dit heeft te maken met de verwerving van het vastgoed, panden op centrumlocaties worden tussen de € 800 - € 1.000,- /m<sup>2</sup> bruto vloeroppervlak verkocht dat is inclusief de waarde van de grond. Als indicatie van de grondprijzen op de centrum A1 locaties gaat het OBR uit van € 400 - € 525 aan grondprijs per m<sup>2</sup> bvo, exclusief btw. Het bestaande gebouw kost dus feitelijk tussen de € 400 - € 475 per m<sup>2</sup> b.v.o. Afhankelijk van de nieuwe functie horen daar nog de gunstigere investeringen voor de verbouwkosten aan worden toegevoegd. De kosten voor de transformatie en herbestemming komen in de meeste situaties gunstiger uit als nieuwbouw. Daarnaast zal bij herbestemming de functiewijziging in onderdelen detailhandel, wonen of parkeren een behoorlijke meerwaarde van het vastgoed opleveren. Tel daar de tijdswinst bij op en de daaraan gerelateerde rentefactor dan zijn we in staat te concurreren met de nieuwbouwkantoren door meer geld uit te geven aan kwaliteit en uitstraling en het bieden van de beste locaties. Dat de 'transformatiewinst' maar aan een onderdeel kan worden uitgegeven mag duidelijk zijn, of aan de meer-investeringen aan het gebouw of als toevoeging aan de grondopbrengsten. Het OBR bezit veel verouderd vastgoed in de binnenstad. Hieruit liggen er kansen voor de grondexploitatie van gemeente, voor de bestaande gebouwen. Zij moeten alleen nog investeerders – ontwikkelaars vinden waarmee elkaars belangen worden gegarandeerd. Naast de inbreng van het vastgoed vanuit de gemeente kan de gemeente ook garant staan voor de financiering en de daaraan gekoppelde gunstige rente tarieven. Omdat de benodigde tijdsduur door procedures vaak te lang is voor de huidige financieringstermijnen van private financiers is de rente hierbij van belang. Ontwikkelaars, beleggers en financiers hebben meer zekerheden nodig op het vlak van continuïteit en een goed proces & projectmanagement.

### 2.8.2 ONTWIKKELAAR

#### Medewerking gemeente

Het definitief wijzigen van een bestemming of het voeren van een artikel 19 WRO procedure is een moeizaam proces. Vanuit de zelfrealisatie worden initiatieven niet zomaar toegestaan. Sterker het verkrijgen van medewerking is niet aan de orde of het ontbreekt aan capaciteiten. Logisch dat niet aan alle initiatieven kan worden gewerkt. Het zou de inzet van beleidsmedewerkers onnodig en te ad-hoc belasten naast hun werkzaamheden van de reeds lopende werken in ontwikkeling

en uitvoering. Het is van belang bij de verantwoordelijke wethouder na te gaan of de gemeente medewerking wil verlenen aan een van de hiervoor genoemde procedures. Veel gemeenten staan niet te trappelen de laatste tijd. Maar indien beleidsmatig andere ontwikkelingen op binnenstadslocaties gewenst zijn, zoals het versterken van het woonmilieu, zal het inzetten van bijvoorbeeld een artikel 19 procedure meestal geen probleem zijn.

De zekerheid van de eigenaar van de locatie, met of zonder gebouw ligt hoofdzakelijk op het financiële vlak. De opbrengsten worden gerelateerd aan de toekomstige ontwikkeling. Hiervan wil de huidige eigenaar zo veel mogelijk krijgen zonder risico te lopen in de toekomstige procedures, technische en commerciële risico's

De koop wordt gedaan onder de voorwaarde 'as it is'

Om aan deze voorwaarde te voldoen moeten publieke en private instanties die hun vastgoed verkopen, investeerders en ontwikkelaars garanties kunnen bieden die resulteren in z.g. (her)ontwikkelingsrecht en 'as of right' te koppelen aan de toekomstige (her)ontwikkeling van het vastgoed of de locatie.

'as of right'; het vastgoed wordt zoals het is, zonder verantwoordelijkheden van de verkoper overgedragen

'as of right'; een door de gemeente vastgesteld (her)ontwikkelingskader die vrijstelling verleend voor procedures op het gebied van bestemmingswijzigingen en RO procedures, initiatieven die passen binnen dit kader kunnen direct aanvangen met de realisatie.

Als investeerder – ontwikkelaar heb je zekerheid als je beschikt over de benodigde vergunningen. Het aloude bestemmingsplan biedt de meeste zekerheid, maar daarvan kun je in het kader van (her)ontwikkeling, transformatie en herbestemming weinig mee.

De zekerheden voor deze initiatieven worden concreter en sterker als er samenhang is met de visie van de gemeente, de noodzaak van herstructurering, de economische binding, de woon en leefkwaliteit. De politieke invloeden in het duale stelsel hebben de beslissingsbevoegdheid transparanter maar niet eenvoudiger gemaakt.

Het verkrijgen van medewerking zal moeten ontstaan door de ontwikkelingsvisie die door de investeerder en gemeente worden gedragen, daarnaast moet de aanzet van de (her)ontwikkeling voldoende worden gedragen door de politiek. De ambitie zal moeten worden vastgelegd in een voor beide partijen bindend document, de z.g. startnotitie, intentie of samenwerkingsovereenkomst.

#### Aankoopcondities gebied – gebouw

Het grondprijnsbeleid is een van de instrumenten voor het realiseren van grondbeleid. Op zijn beurt is het grondbeleid weer een instrument voor de verwezenlijking van het gemeentelijk beleid en in het

bijzonder het ruimtelijk beleid. Rotterdam heeft vroeger gronden in erfpacht uitgegeven, de doorgevoerde beleidswijziging m.b.t. de erfpacht is een belangrijke verandering in de gronduitgifte. Daarnaast is er ook veel grond in eigendom van particulieren en bedrijven. Deze gronden zijn vaak bebouwd. Eigen grond of erfpachtgrond waarvan het blote eigendom van de gemeente kan worden gekocht leveren uiteindelijk geen grote verschillen in de aankoopcondities meer van gronden en gebouwen. Eigenaren willen bij het verkopen van hun eigendom een zo hoog mogelijke opbrengst. Vaak zijn deze opbrengsten 'toekomstverwachting' in de prijsstelling van de verkoper opgenomen. Het verdient de voorkeur bij de aankoop van leegstaand vastgoed, goede afspraken te maken over het moment van overdracht van het gebouw en grond. Bijvoorbeeld na onheroepeelijke vergunning of bij een % voorverkoop. Reserveringsvergoedingen een rentevergoeding wordt vaak gebruikt als instrument om de totale investering zo laat mogelijk te laten plaatsvinden. Bij de aankoop van vastgoed met huurders is het van belang de exploitatie zo optimaal mogelijk te houden als dekking op de investering. Het wordt al interessant als de huurinkomsten de rentelasten en exploitatiekosten dekken. Het wordt pas echt interessant wanneer er ook nog vanuit de huurstream kan worden afgelost.

### De financiën

Ik ga er vanuit dat er een financier bij de aankoop betrokken is, zoniet en wordt de aankoop uit eigen middelen betaald vervalt het financieringsvraagstuk.

Het financieren van vastgoed is in de regel niet zo ingewikkeld. De eigen inbreng bedraagt tussen de 10 en 20% van het te investeren vermogen. Het is voor de financier eenvoudig een hypotheek te vestigen op bouwplannen die voldoen aan het bestemmingsplan. Zodra de vergunning is verstrekt kan de overdracht van het vastgoed plaatsvinden. Als de (her)ontwikkeling past in het bestemmingsplan dan is de vergunning binnen 12 weken een feit en kan de financiering worden getrokken. Bij bouwplan procedures, en dat is meestal het geval bij (her)ontwikkeling ligt het moment van afname veel later, de procedure loopt minimaal 1 jaar; maar in de praktijk meestal langer. Als er een dekkende exploitatie op het gebouw zit is dit een belangrijke zekerheid die naast de hogere eigen inbreng eis voldoende zekerheid biedt om de financiering te verkrijgen zodat er vooruitlopend op de vergunningen het gebouw en eventueel gronden kunnen worden aangekocht.

### 2.8.3 BELEGGER

#### Rendementswaarde

Een belegger belegt in onroerend goed als zijn geld zo'n 9% rendement oplevert. In de kantorenmarkt zien wij dat bij leegstand van net boven de 50% de belegger per jaar nog een rendement kan halen van 6 a 7%, uitgaande van een goede jaarhuur per m<sup>2</sup>. De belegger rekent zich echter rijk. Hij gaat in dit rendementspercentage wel uit van de directe kosten voor het gehele, dus ook het onverhuurde gedeelte van het gebouw per jaar, zoals onroerendgoed belasting, administratie ten behoeve van beheer en servicekosten. Grote onderhoudsposten drukken uiteindelijk het rendement en als uiteindelijk het aantal verhuurde vierkante meters verder daalt, is er zelfs sprake van verlies. Het moment van verkoop door de belegger het 'break even point' voor het rendement wordt bereikt als het leegstandspercentage de 50% overschrijdt en de huur per m<sup>2</sup> twee-derde is van de normale huur van een vergelijkbaar kantoor op een vergelijkbare locatie.

#### Huurstromen

Het moment dat een gedeeltelijk verhuurd object wordt getransformeerd of zelfs wordt gesloopt betekent dit een periode van huurdering. Het is van belang dat de huurstromen kunnen worden gecontinueerd door bijvoorbeeld een tijdelijke huisvesting tot het moment van sloop en renovatie.

### 2.9 ROL VAN PLAATS & IDENTITEIT

#### Verplaatsing van sectoren

De verplaatsing van de verschillende sectoren in en buiten de binnenstad is een feit. Maar waarom gebeurt dit? Sinds de sale – leaseback constructies, waarbij bedrijven hun eigendommen aan de belegger verkochten en terughuren is het verplaatsen van bedrijven in sterke mate ontwikkeld. De conservatieve gedachte van het bezit, maakte plaats voor de progressieve groei en expansiedrift van bedrijven. Het geld zat wel in de onderneming maar niet in de liquiditeit, veelal ingewikkelde fiscale en juridische verplichtingen zorgden voor een vertroebeld beeld in de uiteindelijke resultaten van de core business. De locatie en de identiteit van het vastgoed zijn in die tijd met zorg gekozen. Dit zie je terug in steden waar het vastgoed de tand des tijds heeft mogen doorstaan.

Het imago van het bedrijf hing aan de gevel. Tegenwoordig is dit nog vaak wel een eis van de gebruiker-huurder. Zijn identiteit moet worden versterkt door het maatkostuum, een kantoorgebouw wat uniek

is voor deze sector. Voor Rotterdam biedt dit kansen. De binnenstad heeft op een enkeling na geen commercieel vastgoed ouder dan 50 jaar. Daarnaast heeft Rotterdam zijn moderne infrastructuur en bijzondere gebouwen, ook de geografische ligging heeft een sterke invloed op de oriëntatie van gebruikers. De binnenstad wordt momenteel gebruikt door de financiële en juridische sector. Deze bedrijven horen in de binnenstad, ze zijn afhankelijk van face to face contacten "tacit knowledge" en voelen zich thuis in de dynamiek van de stad en de voorzieningen. De verplaatsing van deze typen bedrijven wordt veroorzaakt door de mondiale veranderingen, De hoofdkantoren die ontstaan vanuit clustering en overnames bepalen de vestigingslocatie. De ontwikkelingen in Amsterdam zijn zo grootschalig dat ze een mondiale aantrekkingskracht hebben. Amsterdam heeft een behoorlijke clusterfunctie. Ook bedrijven uit het Rotterdamse kunnen daar niet omheen en kiezen vanuit de specialisatie binnen de bedrijven voor een kantoor in Amsterdam en een kantoor maar dan wel kleinschaliger in de Rotterdamse binnenstad. Deze bedrijven bevinden zich momenteel in de 'multi tenant' kantoren uit de jaren 80 en 90 op de Weena en de Coolsingel. Binnen 5 jaar verwacht ik een explosieve leegstand die niet meer zal worden ingevuld door de huidige functie, De accountants hebben hun kantoren inmiddels verplaatst naar het water, langs de nieuwe Maas aan het water worden de meeste gerenommeerde kantoren gebouwd. Grote investeringen worden gedaan om deze bedrijven binnen te halen huur incentives en korte huurcontracten 5 + 5 jaar geven de bedrijven kaarten in handen om zich telkens te kunnen verplaatsen. Of dit ook daadwerkelijk ook gebeurd zal moeten worden afgewacht. Het is van belang te inventariseren welke bedrijven in de binnenstad van Rotterdam verhuisplannen of aflopende huurcontracten hebben. Om te anticiperen op dergelijke kansen moet je weten welke bedrijven en de daarbij behorende gebouwen in aanmerking komen. Een inventarisatie van deze bedrijven en vastgoed levert een interessant beeld op voor strategische project- of gebiedsontwikkeling.

## 2.10 DE ROL VAN BELANGEN

### Behouden van het aanwezige kapitaal

Het is van groot belang de huidige aanwezige sector in de stad te houden. Aanwezigheid van voldoende werkgelegenheid in de binnenstad heeft een aantrekkende werking op andere sectoren, bewoners en gebruikers van de binnenstad.

Waarmee houden we de aanwezige sector in de binnenstad. De meeste bedrijven zullen nadat hun huurcontracten zijn afgelopen op zoek gaan naar een kantoorruimte die past bij de omvang van de

gewijzigde organisatie. Kantoorruimte vanaf 5.000 m<sup>2</sup> tot 15.000m<sup>2</sup> hebben de voorkeur bij deze bedrijven. Een eigen gebouw die past bij de identiteit van de onderneming. Als we de huurprijzen van Rotterdam vergelijken met die van Amsterdam dan biedt dit wederom perspectief voor de ontwikkeling van kantoren in het dure segment, hoogbouw bijvoorbeeld. Omdat deze investering hoger liggen als bij laagbouw kunnen deze worden gecompenseerd door de bereidheid een hogere huur te betalen voor een eigen kantoorruimte in plaats van huisvesting in de grootschalige kantoorcomplexen.

### Betaalbare koopwoningen voor starters

De binnenstad werkt hard aan de productie van nieuwe woningen, het college heeft een taakstelling van 3000 woningen per jaar waarvan 475 woningen in de binnenstad. Ingezet wordt met name in middelduur en duur segment. Nieuwe woningen in het centrum Blaak, Coolsingel, Weena, Schiekade etc. met koopsommen tussen € 150.000,- en € 200.000,- v.o.n. euro zijn hard nodig om de high potentials, kenniswerkers naar de binnenstad te trekken of een betere woning te bieden voor een goede start.

### Art galleries & ateliers

Cultuur leeft in Rotterdam. Grote musea als Boymans van Beuningen en de Kunsthal trekken jaarlijks duizenden bezoekers. Vele kunstliefhebbers genieten van gerenommeerde tentoonstellingen als 'Alles Dali'. In de Kunsthal vinden jaarlijks zo'n 25 verschillende grote tentoonstellingen in diverse ruimtes plaats. De vele kleine instanties en galerieën maken van Rotterdam een broedplaats voor spannende culturele initiatieven. Van kleine galerieën met betaalbare kunst tot vooruitstrevende multimedia-initiatieven. Voor de invulling van de leegstand kunnen deze ateliers eventueel gecombineerd met woonruimte de ontwikkeling en groei van deze sector stimuleren.

## 2.11 DE ROL VAN PRIORITEITEN

wat zijn de alternatieven voor de achtergelaten kantoren.

Er zal de komende jaren meer vraag ontstaan naar nieuwe, hoogwaardige panden op goede locaties, waar op dat moment niet aan kan worden voldaan. De slechte panden vallen volgens DTZ Zadelhof de komende jaren definitief buiten de boot, simpelweg omdat de meeste bedrijven 'omhoog' verhuizen en niet omlaag. Daardoor is inmiddels 15% van het aanbod in de kantorensector als 'kansloos' te betitelen. In het buitenland is het vrij normaal om een leegstaand kantoorpand te herbesteden of te slopen. Niet in Nederland, hier wordt dat toch een beetje als een schande gezien. Het is voor

beleggers nog steeds “not done” om kantoorpanden te herbestemmen in bijvoorbeeld wooncomplexen. Bij veel bedrijven zijn het ook twee gescheiden afdelingen; woningvastgoed en kantoorvastgoed. Het zou geen kwaad kunnen als er in de toekomst integraal naar wordt gekeken. Kantoren in het centrum staan op veel plaatsen leeg. Het slopen van deze gebouwen is beter als je er een integraal plan van kan maken in een gebiedsontwikkeling, dus ook de omgeving er bij te trekken. Voor dat je zover bent ben je zo 5 tot 7 jaar verder voor je met de realisatie start. Voor die gebouwen is de tijdelijke exploitatie belangrijk om voor de voorbereidingsperiode voldoende cashflow te genereren om rente, aflossing en onderhoud te betalen. Bij een goede exploitatie kan dit ook een gunstig effect hebben op de boekwaarde of inbrengwaarde in de nieuwe ontwikkeling. Daarnaast zijn er ook gebouwen met een monumentstatus die je wel wilt behouden maar wel een andere functie wilt geven. Voor dergelijke gebouwen behoren transformaties tot de mogelijkheden.

## 2.12 TRANSFORMATIES IN DE PRAKTIJK

### Kantoorfunctie vs Studentenhuisvesting

In 1993 heeft de SSHR, Stichting Studenten Huisvesting Rotterdam twee experimenten uitgevoerd rond het thema ‘tijdelijke bewoning van leegstaande kantoren’. De doelgroep; de nieuwkomers op de woningmarkt, die weinig financiële middelen tot hun beschikking hebben. De corporatie opteren via artikel 19 WRO voor de verbouw naar een permanente woonbestemming. De herontwikkeling heeft het voordeel dat in een kort tijdsbestek wooneenheden op een voor de doelgroep anders onbereikbare locatie gerealiseerd kunnen worden. In het 1e voorbeeld, is een voormalig GEB- gebouw aan de Willem Buytewechstraat te Rotterdam, is gesloopt tot op de draagconstructie en is een groot aantal eenheden door opbouw op het bestaande gebouw toegevoegd. In het 2e voorbeeld, ook een GEB gebouw, maar nu aan de Rochussenstraat te Rotterdam, zijn gevel, liften en trappen hergebruikt en is geen massa toegevoegd. De aankooprijzen zijn dan ook omgekeerd evenredig met de verbouwomvang.

De transformatie van deze twee gebouwen heeft inmiddels zo’n 13 jaar geleden plaatsgevonden. In deze twee situaties gaat het om een definitieve bestemmingswijziging. In de volgende tabellen is de huidige situatie in beeld gebracht van de huisvesting per 2006.

De case hofplein is in de verwerving stukgelopen op de exploitatierisico’s en het ontbreken van draagvlak bij de investeerders. Aan de hand van de gerealiseerde voorbeelden analyseren we de transformatie van het kantoorgebouw naar (tijdelijk) studentenhuisvesting

	Centrum West	
	GEB-TOREN	PARKHAVEN
<b>Woongebouw</b>		
<b>2 persoons onzelfstandig</b>		
aantal / wachttijd mnd	58 / 10	234 / 14
<b>Meerpersoons onzelfstandig</b>		
aantal / wachttijd mnd	68 / 10	23 / 8
<b>Meerpersoons eigen sanitair</b>		
aantal / wachttijd mnd	10 / 19	32 / 6

**AANPAK 1:****Parkhaven voormalig GEB kantoor aan de Willem Buytewech te Rotterdam**

- kwalificatie aanpak: sloop tot op de draagconstructie, op bijna het gehele complex zijn twee lagen nieuwbouw toegevoegd.
- aankoop 11.000 m<sup>2</sup>, toegevoegd 4.500 m<sup>2</sup>
- in aangekocht gebouw plaats voor 195 eenheden, in de nieuwbouw plaats voor 158 eenheden, totaal 353 eenheden gerealiseerd.
- 20% hiervan is zelfstandige en de rest onzelfstandige eenheden.

Stichtingskosten per 1.12 1993	353 × € 26.240,-	= € 9.262.720,-
Ver(bouw)kosten en bijkomend	353 × € 22.549,-	= € 7.959.797,-
Verwerving inclusief asbest	353 × € 5.026,-	= € 1.774.178,-
- verhouding verwerving : bouwkosten = 1 : 4,5		
- huurpercentage 5,45%	1993	2006
huurprijs gem. p.maand	€ 124,-	€ 208
onzelfstandige kamer per maandag	€ 113,-	€ 188
zelfstandige kamer per maandag	€ 136,-	€ 228

**Parkhaven naast het gezellige, historische Delfshaven**

<b>Gebiedsdeel: Centrum West</b>	
Soort woongebouw	Groot
Woonlagen	5
Doelgroep	Algemeen jongeren
Aantal kamers	312
Aantal Studio's	72
Aantal woningen	0
Bewoners per wooneenheid	2 tot 5
Bewoners per studio	1
Bewoners per woning	
Huurklasse	Gemiddeld (tussen € 300 en € 350), Hoog (hoger dan € 350)
Gemiddelde wachttijd (voor onzelfstandige woonruimte)	9,3 maanden
Servicekosten	128,32

**Plattegronden****Voorzieningen**

Fietsenberging	aanwezig
Parkeerfaciliteiten	eigen afgesloten (overdekte) parkeerplaatsen, parkeren tegen betaling
<b>Gemeenschappelijke</b>	
buitenruimte	gemeenschappelijke binnentuin
Lift	aanwezig
Wasmachines	gemeenschappelijke wasmachines en -drogers aanwezig
Telefoonvoorziening	telefoonaansluiting mogelijk via Stadswonen
Veiligheid	afgesloten entree
Extra	eigen intern videokanaal; hoge internetverbinding via Luna.NL mogelijk

**Omgeving**

<b>EUR (Hoboken) en HR&amp;O</b>	EUR (Hoboken) op 5 minuten loopafstand; diverse HBO-instellingen in directe nabijheid
<b>Winkels</b>	supermarkt tegenover het woongebouw; historisch Delfshaven op 10 minuten loopafstand
<b>Omliggende bebouwing</b>	woongebouwen van voornamelijk 4 verdiepingen; ons woongebouw Puntegale en de Euromast
<b>Openbaar vervoer</b>	nabij metrostation Coolhaven; tramlijn 6 en 9

**De bewonersvereniging**

De site van de bewonersvereniging [www.parkhaven.nl](http://www.parkhaven.nl)

**Huurprijzen/Afmetingen\*/Huurtoeslag\*\***

	gem. kale huur	gem. totale huur	Huur toeslag	gem.opp	Stoffering	Keuken inventaris	Eigen sanitair	Eigen keuken
1 persoons extra vertrek	€ 264,37	€ 420,32	Ja	35,3 m <sup>2</sup>	Ja	Ja	Ja	Ja
1 persoons zelfstandig	€ 228,06	€ 354,64	Ja	37,7 m <sup>2</sup>	Ja	Ja	Ja	Ja
2 persoons onzelfstandig	€ 188,37	€ 314,42	Ja	22,4 m <sup>2</sup>	Ja	Ja	Nee	Nee
2 persoons zelfstandig	€ 375,45	€ 511,29	Ja	41,9 m <sup>2</sup>	Ja	Ja	Ja	Ja
Meerpersoons eigen sanitair	€ 212,68	€ 346,83	Ja	22,8 m <sup>2</sup>	Ja	Ja	Ja	Nee
Meerpersoons onzelfstandig	€ 188,05	€ 316,08	Ja	21,2 m <sup>2</sup>	Ja	Ja	Nee	Nee

\* afmetingen kamers zijn zonder de gemeenschappelijk te gebruiken ruimten in een wooneenheid, zoals keuken, sanitair en gang de afmetingen van studio's en woningen zijn inclusief keuken, sanitair en gang

\*\* afhankelijk van leeftijd, inkomen en vermogen (zie ook: <http://www.toeslagen.nl>)



**AANPAK 2:****Parkhaven voormalig GEB kantoor aan de Rochussenstraat te Rotterdam**

- kwalificatie aanpak: hergebruik draagconstructie, gevel, liften en rappen.
- aankoop 10.000 m<sup>2</sup>,
- in aangekocht gebouw plaats voor 235 eenheden.

Stichtingskosten per 1.12 1993	235 x € 28.037,-	= € 6.588.695,-
Ver(bouw)kosten en bijkomend	235 x € 20.435,-	= € 4.802.225,-
Verwerving inclusief asbest	235 x € 9.750,-	= € 2.291.250,-
- verhouding verwerving : bouwkosten = 1 : 2		
- huurpercentage 5,55%	1993	2006
huurprijs gem. p.maand	€ 135,-	€ 204
onzelfstandige kamer per maand	€ 118,-	€ 186
zelfstandige kamer per maand	€ 152,-	€ 221

**GEB-TOREN**

voormalig hoofdkantoor GEB temidden van onderwijsinstellingen en het academisch medisch centrum

Gebiedsdeel	Centrum West
Soort woongebouw	Groot
Woonlagen	14
Doelgroep	Algemeen jongeren
Aantal kamers	143
Aantal Studio's	92
Aantal woningen	
Bewoners per wooneenheid	2-5
Bewoners per studio	1
Bewoners per woning	
Huurklasse	Gemiddeld (tussen € 300 en € 350), Hoog (hoger dan € 350)
Gemiddelde wachttijd (voor onzelfstandige woonruimte)	13,0 maanden
Servicekosten	162,82

**Plattegronden****Voorzieningen**

Fietsenberging	aanwezig
Parkeerfaciliteiten	eigen afgesloten parkeerterrein; parkeren tegen betaling
Gemeenschappelijke buitenruimte	dakterras
Lift	aanwezig
Wasmachines	gemeenschappelijk wasmachines en -drogers aanwezig
Telefoonvoorziening	geen, mogelijkheid dit zelf te regelen
Veiligheid	camerabewaking op diverse plaatsen
Extra	intern videokanaal met films en kabelkrant

**Omgeving**

EUR (Hoboken) en HR&O	Erasmus MC/Hogeschool Rotterdam op loopafstand; EUR/HES op 20 minuten fietsafstand
Winkels	Nieuwe Binnenweg en Delfshaven op 5 minuten loopafstand
Omliggende bebouwing	portiekflats en woongebouwen
Openbaar vervoer	metrostation Dijkzigt en tramlijn 4 op loopafstand

**De bewonersvereniging**

De site van de bewonersvereniging [www.gebtoren.nl](http://www.gebtoren.nl)

**Huurprijzen/Afmetingen\*/Huurtoeslag\*\***

	gem. kale huur	gem. totale huur	Huur toeslag	gem.opp	Stoffering	Keuken inventaris	Eigen sanitair	Eigen keuken
1 persoons zelfstandig	€ 221,41	€ 387,77	Ja	31,9 m <sup>2</sup>	Ja	Ja	Ja	Ja
2 persoons onzelfstandig	€ 186,40	€ 346,53	Ja	22,0 m <sup>2</sup>	Ja	Ja	Nee	Nee
Meerpersoons eigen sanitair	€ 212,33	€ 378,31	Ja	25,0 m <sup>2</sup>	Ja	Ja	Ja	Nee
Meerpersoons onzelfstandig	€ 183,81	€ 343,62	Ja	20,7 m <sup>2</sup>	Ja	Ja	Nee	Nee

\* afmetingen kamers zijn zonder de gemeenschappelijk te gebruiken ruimten in een wooneenheid, zoals keuken, sanitair en gang de afmetingen van studio's en woningen zijn inclusief keuken, sanitair en gang

\*\* afhankelijk van leeftijd, inkomen en vermogen (zie ook: <http://www.toeslagen.nl>)

Op meerdere locaties in de (binnen)stad biedt Stadswonen huisvesting aan bedrijven. Zij verhuren 12.000 m2 bedrijfsruimte in woongebouwen. Zo ontstaat een optimale integratie van wonen en werken.

### Bedrijfsruimte op maat

De beschikbare ruimte varieert van opslagruimte tot hoogwaardige kantoorruimte. Maar ook winkels, restaurants en middenstandsbedrijven vinden geschikte huisvesting bij stadswonen.

### Wonen en werken

Daarnaast verhuurt Stadswonen gecombineerde woon/werkeenheden. In Parkhaven en Puntegale vindt u een optimale balans tussen wonen en werken. Ideaal voor startende ondernemers of thuiswerkers om huis en bedrijf te koppelen.

## 2.13 BEOORDELINGSKADER

### Analyse

De ruimtelijk- economische condities zijn van het belang voor het succes van het metropole government. Zij kunnen zorgen voor het besef van nut- en noodzaak van een bepaalde ontwikkeling en daarmee een aanleiding vormen voor samenwerking tussen publieke en private actoren. De publieke actoren moeten zich hierbij meer toeleggen op het faciliteren van ontwikkelingen: van governing naar governance. De praktijkcases, met focus op initiatieven voor een lange termijn verbetering van de economie van de stad in het algemeen, het versterken van economische sectoren en locatiefactoren te bewerkstelligen. In deze scriptie is onderzocht op welke wijze een integrale ontwikkelingsvisie kan bijdragen aan de herziening, herstructurering, verbetering en aanpak van de leegstand in stedelijke gebieden en projecten. Gezocht is naar aanknopingspunten tussen de theorievorming over integrale ontwikkelingsvisie en de praktijk cases die hebben geleid tot het terugdringen van de leegstand vanuit de transformatie en herbesteding van commercieel vastgoed

### Terugkoppeling naar de vraagstelling:

**Op welke wijze kan een integrale benadering vanuit SGO bijdragen in de aanpak van de leegstand van commercieel vastgoed?**

Hiervoor dient antwoord te worden gegeven op de volgende vraag:

- wat is de relatie tussen SGO en de leegstand
- wat voor rol spelen de aspecten; belang, prioriteit en plaats&identiteit in de aanpak van de leegstand van commercieel vastgoed

De relatie tussen SGO en de leegstand laat zich als volgt samenvatten: Actoren laten zich beïnvloeden door de condities die voortkomen uit SGO.

Vanuit de perceptie van de gemeente laat zich de relatie tussen SGO en leegstand als volgt definiëren:

- Ruimtelijke kwaliteit wordt beïnvloed door de economische ontwikkeling, vanuit het functioneren van een project of gebied.
- Vanuit dit feit is het vrij eenvoudig om politiek en maatschappelijk draagvlak te creëren, hieruit wordt het eenvoudiger te investeren in de openbare ruimte vanuit de aanspraak en besteding van de beschikbare middelen.
- Vanuit de marktkwaliteit levert dit een verbetering van de concurrentiepositie. Bewoners, ondernemers en gebruikers worden door de positieve effecten aangetrokken en dit werkt de ontwikkeling van arbeidsperspectief in de hand.

Vanuit de perceptie van de investeerder - ontwikkelaar laat zich de relatie tussen SGO en leegstand als volgt definiëren:

- Ruimtelijke kwaliteit ontstaat door het creëren van ruimtelijke condities. Dit heeft gevolgen voor de ontwikkeling van de locatie-waarde en de aanpak van de leegstand.
- Vanuit de samenstelling van de gebruikers kan de ontwikkelaar specifieke producten ontwikkelen. Lokaal ingebed of in overleg met de doelgroep en hun werkkapitaal
- De ontwikkelaar heeft voor de ontwikkeling van PMC's de medewerking van de gemeente nodig. In de context van middelen betekent dit inzet van organisatie en processen.
- De gemeente draagt de verantwoordelijkheid van continuïteit, inzet van financiële middelen, stimulering, monitoring en begeleiding van bewoners en ondernemers in de initiatieven en uitvoering van hun plannen.

Vanuit de perceptie van de belegger laat zich de relatie tussen SGO en leegstand als volgt definiëren:

- Ruimtelijke kwaliteit is voor de belegger de inbedding van het vastgoed in de omgeving en infrastructuur. De kritische massa is bepalend voor het functioneren van deze voorzieningen vanuit deze context.
- Een goed product betekent voor de belegger dat het aanbod in relatie staat tot de vraag. De marktkwaliteit wordt hierin bepaald door de samenstelling van de branches. Zijn de functies en voorzieningen in balans met de wensen van de bewoners en gebruikers en bezoekers in het project of gebied

- Vanuit middelen ligt de relatie met rendement en huurstromen. Structurele leegstand wordt voorkomen door de sturing en implementatie van het economisch beleid

Vanuit de theorievorming zijn voor de specifieke problematiek van de transformatie en herbestemming van vastgoed met leegstand vanuit de drie onderzochte elementen, belangen, prioriteiten, plaats en identiteit, de volgende algemene aanbevelingen van toepassing:

#### BELANGEN:

- het houden van het aanwezige werkkapitaal in de binnenstad
- Het voorzien in voldoende betaalbare woningen – appartementen die bereikbaar zijn voor starters in de woning markt.
- Het bieden van woon-werk combinaties om de creatieve doelgroep aan te trekken.

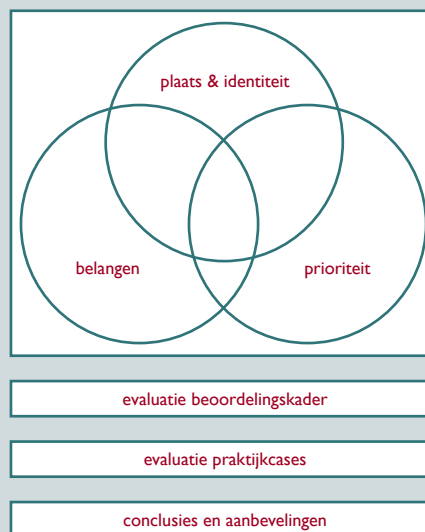
#### PRIORITEITEN:

- het legaliseren van vermindering van commerciële en bedrijfsmatige bestemmingen in bestaand commercieel vastgoed
- condities creëren voor de her te bestemmen gebouwen in betaalbare woningen – appartementen die bereikbaar zijn voor starters in de woon- en werkfuncties
- communiceren met de belanghebbenden in de aandachtsgebieden voor de ontwikkeling van nieuwbouw voor de sectoren die willen verhuizen in de kern van de binnenstad

#### PLAATS & IDENTITEIT

- het vasthouden, beschermen en verbeteren van de locatiefactoren voor de financiële dienstverlening en advocaten die een bijzondere relatie hebben met de binnenstad;
- voldoende ruimte en kansen voor de realisatie en uitbreiding van commercieel vastgoed voor deze specifieke doelgroep en in de binnenstad;
- uitbreiding van de binnenstad met creatieve industrie, technologie, dienstverlening, onderwijs, kunst en cultuur en toerisme naast de bestaande financiële en juridische dienstverlening;

In deze evaluatie is op basis van de bevindingen een model opgesteld voor een integrale aanpak van de leegstand in de binnenstad. Het model vormt een toetsingskader voor de analyse van de drie praktijkcases.



**Figuur 9.**  
Schema analytisch kader



# 3 PRAKTIJK ROTTERDAM

## 3.1 BESCHRIJVEND KADER BINNENSTAD "HOFPLEIN"

### Inleiding

Het nieuwe Rotterdam Centraal moet straks volledig deel gaan uitmaken van de stad. Een bredere omgeving kan zo meeprofiteren van deze stedenbouwkundige en economische impuls. In februari 2000 is het concept Programma van uitgangspunten geformuleerd.

Ter voorbereiding van dit programma is een aantal onderzoeken en verkennende studies uitgevoerd. Dit zijn de belangrijkste rapporten:

- Rotterdam Centraal: integraal knooppunt ( mei 1998 ) en het vervolg hierop Rotterdam Centraal: Integraal knooppunt, Plan van uitgangspunten ( juni 1999 )
- Rotterdam Terminal: Stedenbouwkundige Visie Rotterdam CS (september 1998 )
- Rotterdam CS: Verkenning van het Programma ( juni 1998 )

Deze sectorale studies kunnen worden beschouwd als een nadere inhoudelijke onderbouwing van het Programma van Uitgangspunten.

Het gebied ten westen van het station CS gelegen aan de Delftstraat en de Schiekade wordt gekenmerkt door structurele leegstand. Het commercieel vastgoed aan de Schie-, Delftstraat is in de jaren 50 – 70 gerealiseerd. Tot en met de jaren 80 werden deze kantoren gebruikt en met name door scheepvaart gerelateerde bedrijven. Met

de realisatie van de Maasvlakte verdwenen veel van deze bedrijven uit de binnenstad naar de Maasvlakte e.o. Vanaf die tijd is deze locatie snel achteruitgegaan. Veel gebruikers hebben de kantoren inmiddels verlaten en de huidige leegstand leidt tot verloederings. Voor de bewoners aan de Weena en Delftstraat is het onveilig gevoel op straat het gevolg. De leegstand wordt beperkt ingevuld door activiteiten in de horeca branche.

### Aanleiding – doelstelling

Voor Rotterdam Centraal zijn drie centrale ambities geformuleerd:

- 1 Er moet een hoogwaardig mobiliteitsknooppunt komen op lokaal en (inter) nationaal niveau.
- 2 Er moet een nieuw integraal stadsdeel ontstaan waar de hele stad van profiteert.
- 3 Er moet een krachtig stedelijk programma worden ontwikkeld. De ambitieuze doelstellingen voor het ontwerp in het plangebied biedt ruimte voor 100.000m<sup>2</sup> woon en werkruimte.

5 jaar na de startovereenkomst "Rotterdam Centraal", is er van het groeiscenario uit de plannen van William Alsop niets tot stand gekomen. De samenwerking tussen Gemeente, Rodamco, ING en NS Vastgoed is ontbonden.

De gemeente is op eigen kracht begonnen aan de realisatie van een nieuw centraal station met bijbehorende infrastructuur.



Gelijktijdig zijn de aandachtcontouren in het gebied aangepast. De zone rond het Hofplein is uit de ambities van het Masterplan gehaald en betiteld als nader uit te werken gebied. In het Masterplan moet de openbare ruimte een hoofdrol krijgen. De openbare ruimte vormt de structuur voor de bouwlocaties. De kwaliteit van het maaiveld krijgt prioriteit, het maaiveld wordt het verbindende element in de binnenstad. Ook om economische redenen is dit wenselijk. Als het individuele gebouw zijn waarde verliest, moet de openbare ruimte de constante factor blijven die door zijn attractiviteit en effectiviteit aanleiding vormt voor herontwikkeling. De hoogwaardige (her) inrichting van de verschillende buitenruimten moet het mogelijk maken het nieuwe stedelijk gebied op vanzelfsprekende wijze op te nemen in



Ambities uit het voormalige Masterplan van William Alsop

het voetgangersnetwerk van de omliggende stad. Daardoor moet een goede relatie ontstaan met de belangrijkste nabijgelegen structuren en gebieden. Representativiteit, imago en uitstraling zijn belangrijke criteria voor de openbare binnen- en buitenruimte

Aan de kop van de Delftsestraat nr. 5 gelegen aan de Schiekade recht tegenover het Shell gebouw aan het Hofplein staat een kantoorgebouw uit het jaar 1954. Het gebouw staat al jaren leeg. Alleen de begane grond is verhuurd aan horeca. De 1e t/m 6e verdieping staan leeg. Aan de Schiestraat 20 t/m 40 ligt bouwgrond waarop momenteel geparkeerd wordt door de gebruikers van de kantoorruimten aan de Delftsestraat.

### Actoren

Het gebied rondom het station zal als het aan de gemeente ligt, in de toekomst een metamorfose ondergaan. Belangrijke private actoren in het gebied zijn; Nationale Nederlanden, Unilever, Groothandelsgebouw, NS, TPG en Rodamco. Afhankelijk van de huidige visievorming door de marktpartijen en daarmee verbonden strategische aankopen zal in de toekomst duidelijk worden wie hier eigenaar is en op welke wijze naar de toekomst van dit gebied wordt gekeken. De eigendomsverhoudingen in het gebied liggen voornamelijk bij de marktpartijen. Ondanks de Wet voorkeursrecht is de gemeente er niet in geslaagd de eigendommen te verwerven. Er wordt door verschillende partijen gekeken naar de mogelijkheden van zelfrealisatie. Gezien de potentie van het gebied naar de toekomst toe, staat de gemeente niet te springen om aan de initiatieven mee te werken. De doelstellingen voor de aanpak van dit gebied is de ambitie voor de toekomst open te laten en te kijken naar oplossingen voor de korte termijn om de leegstand en veiligheid in het gebied aan te pakken.

### AANPAK

De ontwikkelaar heeft in 2003 het initiatief genomen de eigendommen van Belegger in het gebied te verwerven mits er een creatieve oplossing kan worden gevonden om voor korte termijn, tot 2015 oplossingen te vinden voor de huidige situatie en daarmee tijd te creëren om op het juiste moment aandacht te besteden aan de toekomstige gebiedsontwikkeling. In de context van de ontwikkelingen voor Rotterdam CS en de omgeving is in dit onderzoek de aanpak voor de korte termijn de transformatie van het bestaande kantoorgebouw. Voor de toekomst ligt er nog 2.400 m<sup>2</sup> bouwgrond.

Het kantoorgebouw voldoet niet meer aan de eisen van deze tijd en kan vanuit die invalshoek ook niet gunstig worden verhuurd. Voor deze locatie ligt de verwervingsstrategie moeilijk. De belegger wil zijn eigendommen verkopen zonder dat de koper zekerheden verkrijgt van een nieuw programma en vergunningen om dit te realiseren. Dit betekent dat er moet worden gezocht naar een tijdelijke exploitatie die de rente van de investeringen dekt. In dit geval is de mogelijkheid van studentenhuysvesting onderzocht:

- tijdelijk huisvesting voor studenten, in afwachting van een definitief aangewezen woning kunnen studenten hier worden gehuisvest.

In een samenwerking met een wooncoöperatie is de mogelijkheden van het gebouw onderzocht. Hierbij is voor de 1e t/m 6e verdieping een huurscenario bedacht voor de periode van 5+5 jaar. Waarbij de Coöperatie als huurder investeert en verhuurd aan hun doelgroep. Per verdieping kunnen 20 - 30 wooneenheden met een oppervlak van 25 tot 35 m<sup>2</sup> worden gerealiseerd. Indicatief brengen deze wooneenheden tussen de 180 en 250 euro per maand op. In totaal kunnen in dit gebouw tussen de 120 en 180 eenheden worden gerealiseerd.



## FEITEN & CIJFERS

### Haalbaarheid

- kwalificatie aanpak: hergebruik draagconstructie, gevelrenovatie, liften en trappen.
- aankoop 7.440 m<sup>2</sup>, bestaand kantoor; 1000 m<sup>2</sup> commerciële ruimte, 2.400 m<sup>2</sup> bouwgrond aan de Schiestraat.
- in aan te kopen gebouw plaats voor 180 zelfstandige eenheden.

Stichtingskosten per 1.12.2005	180 × € 37.589,-	= € 6.766.020,-
Ver(bouw)kosten en bijkomend	180 × € 27.397,-	= € 4.931.460,-
Verwerving inclusief asbest	180 × € 13.072,-	= € 2.352.960,-
- verhouding verwerving : bouwkosten = 1 : 2		
- huurpercentage 5,75%	2006	
- zelfstandige kamer per maand	€ 180,00	

Stichtingskosten per 1.12.2005	1.000 m <sup>2</sup> × € 1.875,-	= € 1.475.000,-
Ver(bouw)kosten en bijkomend	1.000 m <sup>2</sup> × € 475,-	= € 475.000,-
Verwerving inclusief asbest	1.000 m <sup>2</sup> × € 1.000,-	= € 1.000.000,-
- verhouding verwerving : bouwkosten = 2 : 1		
- huurprijzen per maand	€ 150,00 / m <sup>2</sup> v.v.o	
- BAR (bruto aanvang rendement) 8%		
Verwerving bouwgrond	10.000 m <sup>2</sup> × € 400,-	= € 4.000.000,-
- uitgangspunt kaderbrief grondprijzen OBR 2004		

### Te realiseren extra bebouwing conform het concept bestemmingsplan 2006:

Aantal bouwlagen	7
Oppervlakte	totaal circa 10.000m <sup>2</sup> bruto vloeroppervlak

### Totaal:

Verwerving Opstallen	= € 3.352.000
Verwerving Bouwgrond	= € 4.000.000
Investerings	= € 5.406.460
	= € 12.758.460,-

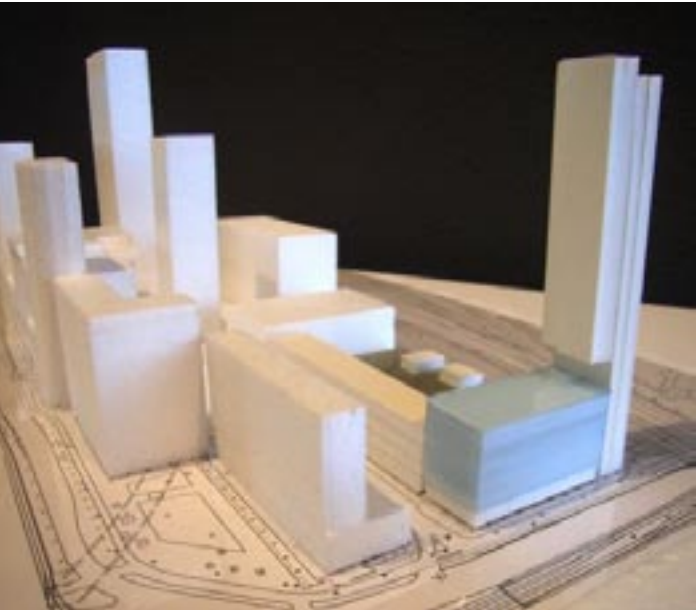
Gebiedsdeel	Centrum Noord
Soort woongebouw	Groot
Woonlagen	6
Doelgroep	Algemeen jongeren
Aantal kamers	120-180
Aantal Studio's	n.v.t.
Aantal woningen	n.v.t.
Bewoners per wooneenheid	n.v.t.
Bewoners per studio	n.v.t.
Bewoners per woning	1
Huurklasse	Gemiddeld (tussen € 300 en € 350), Hoog)
Gemiddelde wachttijd	
(voor onzelfstandige woonruimte)	13,0 maanden
Servicekosten	180,00



Rendement berekening Schiekade Rotterdam			
Gegevens	Omschrijving	bvo m2	vvo m2
Object	kantoor		
Adres	schiekade 185 - 205		
Postcode	3030 BR ROTTERDAM		
<b>Kadaster</b>			
Perceelgrootte	1300 m2		
bebouwd oppervlak	begane grond	1.300	1.001
	verdiepingen	6.000	5.190
	vides		
			<b>6.191</b>
verhuurbaar oppervlak	controle nen 2580 niet uitgevoerd		
berekening	investering & huurwaarde		
uitgangspunten rendement	bij 50% verhuurd	7%	A
break even	bij 2/3 van de huurwaarde	7%	B
Aanname	gemiddeld huurbedrag per m2 v.v.o	175	1.083.425
	investering	8.758.460	
	financieringsgrondslag	80%	
	eigen inbreng	1.751.692	
	rente extern	6%	420.406
	rente intern	9,00%	157.652
	TOTAAL		578.058
	return on investment	7%	122.618
	benodigde jaarhuur	65%	700.677
<b>A</b>	bij 50% verhuurd	175	541.713
<b>B</b>	bij 2/3 van de huurwaarde	117	722.283
	berekening uitgangspunt B	voldoet	
	bij € 100,-- / m2 rendement	7%	122.618
	berekening uitgangspunt A	voldoet niet	
	tekort circa 180.000 p/j		
	exclusief reserveringen		
	bij 50% ligt de huuropbrengst	lager dan	541.713
	MINIMAAL VERHUURD OPP.	65%	700.677
		4.004	M2 v.v.o
	resumé		
	huurbedrag per m2 v.v.o	117,--	B
	jaarhuur benodigd	722.283	
	break even berekening	700.677	
	bruto resultaat	21.607	
	reserveringen jaarlijk:		
	groot onderhoud	n.n.b	
	onroerend goed belasting	n.n.b	
	beheerskosten	n.n.b	
	servicekosten	n.n.b	
	Jaar huur prognose		
	begane grond	150.000 p/j	
	1 e t/m 6e verdieping	389.000 p/j	
	totaal	539.000 p/j	
	tekort circa	180.000 p/j	
	exclusief reserveringen		
Daarnaast is er op de begane grond ruimte voor commerciële functies:			
- in aan te kopen gebouw plaats voor 1.000 m2 verhuurbaar oppervlak voor bijvoorbeeld ateliers, bedrijfsruimte e.d.			



## Ambitie ontwikkelaar



## Omgeving

EUR (Hoboken) en HR&O	Erasmus MC/Hogeschool Rotterdam op loopafstand; EUR/HES op 20 minuten fietsafstand
Winkels	op loopafstand
Omliggende bebouwing	kantoren en woongebouwen
Openbaar vervoer	CS Rotterdam op loopafstand

## Voorzieningen

Fietsenberging	aanwezig
Parkeerfaciliteiten	eigen afgesloten parkeerterrein; parkeren tegen betaling
Gemeenschappelijke buitenruimte	dakterras
Lift	aanwezig
Wasmachines	gemeenschappelijk wasmachines en -drogers aanwezig
Telefoonvoorziening	ja, mogelijkheid dit zelf te regelen
Veiligheid	n.n.b.
Extra	n.n.b.

## AANPAK GEMEENTE

Door de problematiek rondom de grootschalige ambities uit het Masterplan van Alsop heeft de gemeente zich momenteel gefocust op de ontwikkeling van het CS gebied. De Schiekade en Delftsestraat zijn uit deze ambities geschrapt. Om de regie in het gebied in handen te krijgen heeft de gemeente in het verleden de Wet Voorkeurs Recht toegepast, zonder resultaten. De gemeente hanteert de voorwaarde dat alleen plannen voor het hele gebied in behandeling worden genomen, de nadruk ligt hierin bij het op een lijn krijgen van alle partijen die in het gebied zijn vertegenwoordigd, de private initiatieven op het gebied van de zelfrealisatie worden niet actief aangepakt. Vooral nog ligt de nadruk op het eigen belang, de ontwikkelingen rondom CS, pas na 2015 komt dit gebied aan bod. Om de toekomstverwachting te ontmoedigen heeft de gemeente een voorbereidingsbesluit genomen. Daarnaast is er een voorlopig bestemmingsplan waar de huidige situatie wordt vastgelegd. Het zg. conserverend bestemmen houdt in dat wat er staat in stand moet worden gehouden.

## Communicatie

Tussen de gemeente en de ontwikkelaar is regelmatig overleg gevoerd over de aanpak van het gebied. Zowel OBR als dS+V hebben in de gesprekken geen concrete stappen ondernomen in de behandeling van het initiatief. De ontwikkelaar heeft getracht een intentie- samenwerkingsovereenkomst met de gemeente te sluiten. De gesprekken met de Wooncorporatie hebben ondanks de interesse en aanpak van de beleidsmedewerkers uiteindelijk geresulteerd in een negatief advies van de raad van bestuur. Uiteindelijk heeft de optelsom van tijd en energie geleid tot een creatieve oplossing, maar vond tegelijkertijd onvoldoende draagvlak bij de publieke en private partijen. Voorwaarde van de aankoop bij de eigenaar- belegger was dat er een oplossing voor de korte termijn zou worden gerealiseerd. De communicatie met de belegger was de rode draad in het proces. Het was uitermate belangrijk het proces van het initiatief te bespreken en te evalueren. Ondanks het positieve gevoel heeft de aankoop niet plaatsgevonden en is de huidige situatie onveranderd.

## Huurprijzen/Afmetingen\*/Huurtoeslag\*\*

	gem. kale huur	gem. totale huur	Huur toeslag	gem. opp	Stoffering	Keuken inventaris	Eigen sanitair	Eigen keuken
I persoons zelfstandig	€ 180,00	€ 360,00	Ja	28,0 m2	Ja	Ja	Ja	Ja

\* afmetingen kamers zijn zonder de gemeenschappelijk te gebruiken ruimten in een wooneenheid, zoals keuken, sanitair en gang de afmetingen van studio's en woningen zijn inclusief keuken, sanitair en gang

\*\* afhankelijk van leeftijd, inkomen en vermogen

Overzicht plangebied



Entrepotgebied



### 3.2 BESCHRIJVEND KADER GEBIED "ENTREPOT"

#### Inleiding

#### Entrepot

De winkels, eet- en drinkgelegenheden, en natuurlijk de City Marina Rotterdam (jachthaven) maken van het Entrepot een levendig gebied en een bijzondere woonlocatie. Er zijn ruim 400 woningen, huur en koop, gerealiseerd. Het merendeel is voorzien van exotische namen, passend bij de sfeer van het gebied. De havenhuizen 'Formosa', 'Batavia' en 'Decima' liggen pal voor de City Marina Rotterdam. De appartementen 'Marinatoren' hebben uitzicht op de oude havens. Ook in de huurwoningen, 'Ceylon', 'Zanzibar' en 'Evenaar', is het heel bijzonder wonen.

In De Vijf Werelddelen, het historische pakhuis uit 1874 aan de Entrepothaven, zijn 107 fraaie koop-appartementen (lofts) gerealiseerd. Direct aansluitend bij deze nieuwbouw bevinden zich nog tal van andere ondernemingen die voor een gevarieerd aanbod zorgen. Voor bezoekers van het Entrepot is een tijdelijk parkeerterrein aangelegd tegenover de entree aan de Rosestraat. In de toekomst wordt de parkeervervoorziening in een nieuw pand op de Spoortunnel gerealiseerd. Daarnaast is het gebied te bereiken met het openbaar vervoer.

#### Aanleiding - doelstelling

De ontwikkelingen op de Kop van Zuid kunnen zich niet aan de economische neergang onttrekken. De afzet van kantoren, woningen en commerciële voorzieningen staat onder grote druk. Dat vergt inventiviteit van alle partijen, maar soms ook aanpassing van plannen. Steeds scherper moet een afweging gemaakt worden op kwaliteit, tempo en opbrengsten. Ook een fantastisch gebied als de kop van Zuid kan zich niet aan economische wetten onttrekken. De Rotterdam, een project met 39.000 m2 kantoren, 260 woningen,

een hotel en bioscoop heeft het hele jaar opnieuw in het teken gestaan van de afzet. Door koopwoningen om te zetten in huurwoningen is het project Zuidkade Ben C nu gereed. Verkoop en verhuur vergen veel inspanning, maar dat levert toch resultaat op. Montevideo, een zeer modern en hoog woongebouw op de Wilhelminapier, is in de zomer van 2002 gestart met de verkoop. De bouw is gestart op 21 maart 2003. De oplevering is voorzien op 19 december 2005. Ook hier is een omzetting geweest van koop naar huur; zij het beperkt (68 van de 192 woningen) nodig om te kunnen starten. Tegenover lagere grondkosten staan een tijdige start, een verdere verbetering van het woonklimaat en een aanwinst in termen van woonproduct. Het blijkt in ieder geval moeilijk om een gebouw van ca 200 woningen voldoende (50 %) voor te verkopen.

#### Actoren

<b>Opdrachtgever</b>	Mabon (thans HBG), Stichting Volkswonen
<b>Architect</b>	Verheyen, Verkoren en De Haan, CePeZed
<b>Aannemer</b>	HBG
<b>Programma</b>	414 woningen, waarvan 119 goedkope huurwoningen, 2.300 m2 kantoren in Entrepotgebouw, 10.000 m2 horeca, 525 m2 bedrijven, jachthaven (City Marina)
<b>Start bouw</b>	1994
<b>Oplevering</b>	1998
<b>Parkeerplaatsen</b>	985 waarvan 242 inpandig en 400 overloop

#### AANPAK

#### PROGRAMMAOVERZICHT 2003 - 2006

Het Entrepotgebied is zich volop aan het vernieuwen. Er wordt werkt aan een nieuwe profilering met de thema's food en lifestyle.

Het Entrepotgebied is als nieuw winkelhart ontwikkeld voor de Kop van Zuid. Al snel na de opening in 1997 is het echter misgegaan en was leegstand het gevolg. Vier jaar geleden is begonnen met een grootschalige opknappbeurt. Het ging daarbij om zowel verbouwing van pakhuis De Vijf Werelddelen, als een verbetering van het beheer en het ontwikkelen van een nieuwe visie voor het gebied. Als laatste

## Entrepotgebied: Pakhuis de Werelddelen



is onlangs een begin gemaakt met de renovatie van de kademuur, die in een slechte conditie bleek te verkeren.

Volgens deelraadbestuurder Klep was ook al een begin gemaakt met het opstellen van een totaalplan voor het hele spoortunnelgebied.

„Maar de ontwikkeling van Katendrecht, met oog ook op de komst van de SS Rotterdam, en de ontwikkeling van het gebied Parkstad, hebben voorrang gekregen. Het Entrepot dreigt een vergeten gebied te worden. Er zijn de laatste maanden twee nieuwe restaurantjes bijgekomen, maar meer nieuwe ondernemers zie ik niet komen.”

### Aanpak gemeente

De toekomstvisie Waterfront Rotterdam zoals vastgesteld door het college van B&W is een kwestie van lange adem en ligt niet vast in een gedetailleerd eindplan. De belangrijkste functie ervan is overzicht bieden van de stand van zaken, het bieden van een gemeenschap-pelijk perspectief en het bewaken van de samenhang tussen ambities en werkelijkheid, en tussen verleden, heden en toekomst. Het gebied heeft zich de laatste decennia sterk ontwikkeld en dat zal dat de komende decennia blijven doen in een geleidelijke transformatie naar een aantrekkelijk stadscentrum op beide rivieroeveren.

In het programmaoverzicht is te zien dat er op het ogenblik al heel veel gebeurt in het gebied. Zo wordt in hoog tempo de Wilhelminapier afgebouwd en zijn er veel woningprojecten op het Wijnhaven-eiland.

In het Waterfrontgebied zijn op dit moment (december 2003) ca. 650 woningen in aanbouw en liggen er concrete plannen voor nog eens 1240 woningen in deze collegeperiode.

Totaal zijn dat ca. 3500 nieuwe bewoners die bijdragen aan een beter woonklimaat in de binnenstad. De gemeente investeert in deze projecten door het uitvoeren van inrichtingsplannen voor de buitenruimte. Maar ook op het gebied van vrijetijdseconomie investeren zowel markt als gemeente, zoals het evenement Waterlife, het Winterplein met de ijsbaan, intensivering van gebruik van de binnenhavens, en de nieuwe huisvesting van de Spido.

De gebieden in het Waterfront hebben een eigen identiteit. De investeringen die nu en in de toekomst in die gebieden gedaan worden, dragen bij aan het versterken van die identiteit. Nu is het nog zaak om daar een grotere samenhang in aan te brengen. Door meer programma in het gebied aan te bieden, door samenwerking met en tussen partijen te bevorderen en door gerichte marketingacties. De gemeente faciliteert de lopende processen in het gebied en ondersteunt ondernemende partijen waar nodig. Belangrijk is dat de gemeente goed aanhaakt op initiatieven en daarbij op efficiënte en effectieve wijze haar publieke aandeel levert.

Het entrepotgebouw en omgeving hebben niet het gewenste spin-off resultaat. De optimalisering van deze lokaal verzorgende, vooral dagelijkse functie in eerste instantie leidend moet zijn. Het gebied dient attractief gemaakt te worden zodat er meer mensen op af komen.

Dit zal o.a. worden gerealiseerd door:

- er wordt onder andere ernaar gestreefd het gebied visueel beter herkenbaar te maken.
- het verbouwen van het Entrepotgebouw.
- er worden aanvullende maatregelen genomen op het gebied van veiligheid.
- de wensen van de burger te horen en meer inwoners te betrekken bij o.a. de begeleidingscommissie en de pas opgerichte 'denktank'
- er wordt gewerkt aan een individuele stimuleringsregeling en dat in het kader van Waterlife voor volgend jaar een kleinschalig festival wordt gepland.

Rotterdam en de Maas horen bij elkaar. Het is de rivier die de stad zo bijzonder en karaktervol maakt. De weidse rivier, dat is het geheim van Rotterdam. De rivier en de stad hebben een sterke verbondenheid met de Rotterdamse haven. Eeuwenlang is de haven een vanzelfsprekend en vertrouwd onderdeel van de stad. Tot ver in de negentiende is de oude Waterstad het bruisend centrum van maritiem Rotterdam. Dan begint de haven te groeien. Eerst op Zuid en daarna gestaag naar het westen. De trein en later de container doen hun intrede. Schepen en havenbekkens worden groter en groter. Rotterdam groeit uit tot de grootste haven van de wereld. Maar deze haven vertrekt langzaam maar zeker uit de stad. Zo geeft de haven de stad de ruimte. En dus trekt de stad over een breed front op naar de rivier. De rivier heeft immers een grote aantrekkingskracht.

Zij is een prachtig decor voor allerlei soorten activiteiten. Er ontstaan, soms aarzelend en soms vol overtuiging, bijzondere en aantrekkelijke nieuwe stukken stad, met een mix van wonen, werken, recreatie en





cultuur. De oude stadswijken verbinden zich (weer) met het water. Ook het stadscentrum rukt op naar het water met imposante woon- en kantoorgebouwen, met musea en met uitgaansgelegenheden. Rotterdam wordt steeds meer een stad aan de rivier. Natuurlijk blijft de haven in de toekomst enorm belangrijk voor Rotterdam. Maar de haven is niet langer de enige economie waarop de stad drijft. De stad moet het ook op eigen kracht doen. Rotterdam wil uitgroeien tot een vitale Europese stad. Andere steden laten zien dat juist aan het water de kansen liggen op een overtuigende vernieuwing. Een aantrekkelijk waterfront is een niet te missen kans om nieuwe bewoners en economieën aan de stad binden. Dat is de opgave voor Rotterdam.

### Communicatie

De juridische werking van een convenant gaat verder dan een zogenoemde herenafpraak. In het convenant over de Kop van Zuid verplichtte het Rijk zich tot belangrijke financiële ondersteuning op het gebied van woningbouw en infrastructuur. De gemeente Rotterdam verplichtte zich tot het realiseren van de binnenstedelijke operatie op de Kop van Zuid. Uitvoeringstechnisch was het noodzakelijk te kiezen voor het ontwikkelen van op elkaar afgestemde plangebieden. In de praktijk betekent dat de Kop van Zuid een project is waar door verschillende gemeentelijke diensten en private partijen tegelijkertijd aan wordt gewerkt. Er zijn veel mensen bij betrokken. Om de ontwikkeling van de Kop van Zuid vanuit de gemeente en/of deelgemeente zo doelmatig mogelijk aan te sturen, is gekozen voor een sterke projectorganisatie. Hierdoor worden de ambtelijke lijnen kort gehouden en is het mogelijk om, ondanks de vele participanten, toch slagvaardig te opereren. De belangrijkste gemeentelijke diensten die betrokken zijn bij de ontwikkeling van de Kop van Zuid zijn de dienst Stedebouw en Volkshuisvesting (dS+V: planvorming, stedenbouw, architectuur en buitenruimte), het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR: ontwikkeling, de Bestuursdienst (bestuurlijk deel), de RET en het Gemeentelijke Havenbedrijf (GHR). Deze diensten zijn allemaal door middel van een projectcoördinator vertegen-

woordigd in de projectorganisatie Kop van Zuid. Eindverantwoordelijke is de projectleider, die een directe verbinding heeft met de directieleden van de betrokken gemeentelijke diensten en de gemeentelijke, respectievelijk deelgemeentelijke bestuurders.

In december 2004 is het Informatiecentrum Kop van Zuid gesloten. Na 11 jaar haar bezoekers te hebben geïnformeerd en geënthousiasmeerd zat haar taak erop, eenvoudigweg omdat de Kop van Zuid richting haar voltooiing gaat. Op 16 oktober 1993 werd het Informatiecentrum Kop van Zuid officieel in gebruik genomen. Sindsdien heeft het centrum ruim 550.000 bezoekers getrokken en heeft het 6.600 groepen ontvangen. In het 'Plan van Aanpak Communicatie' uit 1991 werd gesteld dat het Informatiecentrum Kop van Zuid moest uitgroeien tot het tastbare en persoonlijke gezicht van de geplande ontwikkelingen. Het informatiecentrum was in de afgelopen elf jaar dan ook uitgegroeid tot het eerste aanspreekpunt voor alle mogelijke informatie over de Kop van Zuid. De opzet en formule is nog steeds een voorbeeld voor diverse andere informatiecentra in Nederland en zelfs ver daarbuiten. Foto's, tekeningen, panelen, maquettes en een boeiend multimedialprogramma gaven bezoekers een kleurrijke indruk van het heden, verleden en de toekomst van het gebied. Naast de expositie was het Informatiecentrum een uitstekende locatie voor groepsonvangsten en bijeenkomsten. Naast informatie over de Kop van Zuid is ook informatie over de ontwikkelingen in de omliggende delen te zien, zoals Katendrecht en ParkStad. Het Informatiecentrum speelde dan ook een grote rol bij de verkoop van woningen op de Kop van Zuid. Marktpartijen kozen er bewust voor om juist vanuit het Informatiecentrum hun boodschap te verkopen. Inmiddels is informatie over de Kop van Zuid terug te vinden op de project website op [www.kopvanzuid.rotterdam.nl](http://www.kopvanzuid.rotterdam.nl). Dagelijks trekt de site zo'n 250 bezoekers die vooral geïnteresseerd zijn in de projecten op de Wilhelminapier. Daarnaast is een deel van de publieke informatievoorziening overgenomen door het City Informatiecentrum aan de Coolingsingel.





# 4 PRAKTIJK NEW YORK

## 4.1 BESCHRIJVEND KADER GEDIED "LOWER MANHATTAN"

### Inleiding

#### NEW YORK

##### Downtown New York - Lower Manhattan, Greenwich

In 2001 is een werkgroep voor de economische ontwikkeling van Downtown New York opgericht. Deze werkgroep bestaande uit economen, stedenbouwkundigen, specialisten uit de vastgoedbranche, vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven, werkgelegenheid en inwoners. In deze periode overheerste het pessimisme zowel voor de korte als de lange termijn voor lower Manhattan en de City. Dit gevoel werd nog eens versterkt door de economische impact vanuit de aanslagen van 11 september; de immense puinruimactie, de reparatie-uitdaging en de onrust voor een diepe langdurige recessie.

Vanaf deze periode heeft er een immense reconstructie plaatsgevonden van de infrastructuur en beschadigde gebouwen.

Een relatief milde recessie heeft geholpen de onrust te matigen.

Circa 50% van het kantoorpersoneel van de vernietigde en beschadigde gebouwen is reeds teruggekeerd. Bewoners nieuw en terugkerend vormen nu de bewonerspopulatie van lower Manhattan.

##### Aanleiding - doelstelling

Lower Manhattan heeft een leegstand van circa 819.000 m<sup>2</sup>,

Deze kantoren grotendeels jaren zestig en ouder voldoen niet aan de eisen de huurders stellen nl. grote vloeroppervlaktes en kantoren met eigen identiteit en een moderne uitstraling. Sinds de aanslagen van 11 september is er door het verdwijnen van de WTC gebouwen een groot tekort aan moderne kantoorruimte. Kantoren in het gebied SOHO – 14 th ST e.o., zijn niet aantrekkelijk voor de relocatie van de huurders die naar alternatieve huisvesting hebben gezocht. Sindsdien heeft er een grote verplaatsing plaatsgevonden van bedrijven naar de Midtown area.

De werkgroep is positief voor de lange termijn voor zowel Lower Manhattan als de regio. Dit positieve gevoel wordt gebaseerd op:

- het historisch herstel uit de recessie van 1970 en begin jaren 90 met een sterke economische groei en uitbreiding van kantoorruimten.
- De decentralisatie van de financiële dienstverlening duurt voort. Er is bewijs voor het belang van clustering van financiële en andere complementaire industrieën. Dit geeft lower Manhattan een fysieke voorsprong voor vernieuwing en uitbreiding.



- Volgens H.F.Kelly, CRE, Real Estate Economics, adj.Professor van het NYU Real Estate Institute is 78% van het kantoorpersoneel, ondanks de verplaatsing van de kantoren nog steeds woonachtig in de commerciële core van Downtown, Midtown Manhattan en Jersey city. Ondanks de lagere huur en woonlasten in andere delen van NY en de regio.
- Vanuit een ander perspectief, Richard Florida het onderzoek naar de potentie van de ontwikkeling van Lower Manhattan, toont aan dat de creatieve industrie, technologie, dienstverlening, onderwijs en kunst/cultuur naast de bestaande financiële dienstverlening een perfecte voedingsbodem is voor het aantrekken van (creatieve) mensen.
- Lower Manhattan heeft een diverse 24 uren maatschappij, een sterke groei van de inwoners, diversiteit van economische activiteiten en het groeiende besef van het culturele bezit. H.F.Kelly onderzoek toont aan dat investeringen in de 24 uren economie van Lower Manhattan een 20% hogere return on investment oplevert. En Richard Florida benadrukt de combinatie van sectoren en industrieën om nieuwe ondernemingen en bewoners aan te trekken.
- Het openbaar vervoer in Manhattan en de beschikbare verbindingen naar de regio leveren momenteel een marginale meerwaarde op. Dit kan worden geoptimaliseerd door vernieuwing en reconstructies. Door de relocatie van bedrijven na 11 september is er een dringende behoefte aan uitbreiding van de bestaande infrastructuur en verbindingen om het personeel vanuit hun woonomgeving een goede verbinding naar de werkplek te bieden. Richard Florida stelt dat het werkgebied van de creatieve klasse uitstrekt naar de regio en de behoefte aan verbetering naar de regio hierdoor wordt benadrukt.

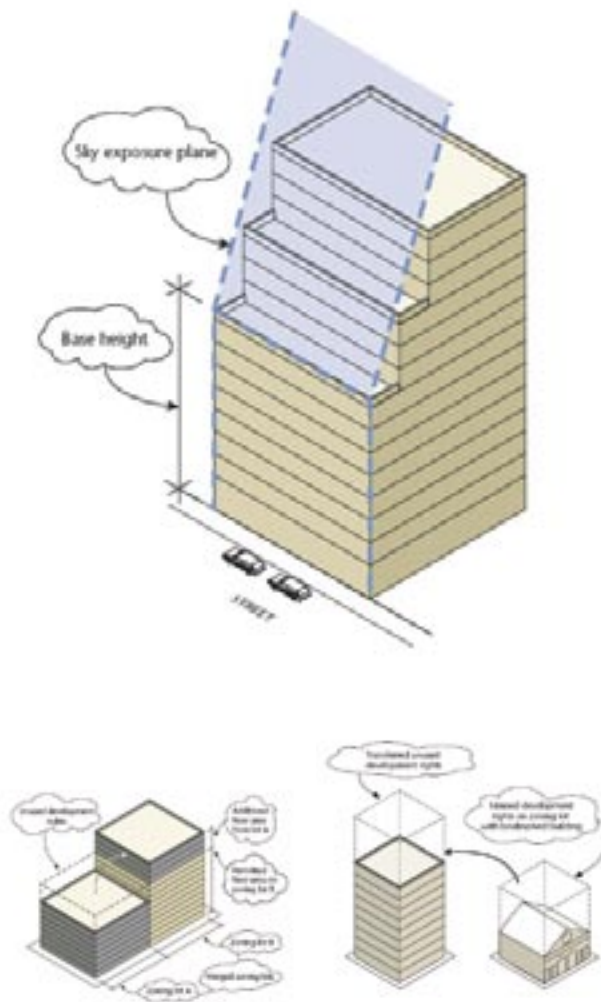
##### Belangen "Diversiteit in de Lower Manhattan's economie"

De werkgroep stelt vast dat naast financieel er perspectieven zijn voor 3 sectoren:

- dienstverlening
- creatieve industrie
- expansie van cultuur en toerisme

Met de juiste beleidsmaatregelen en implementatie zullen deze drie complementaire sectoren een potentiële groei tot gevolg hebben in de verschillende deelgebieden en biedt deze tevens carrière mogelijkheden voor de lagere inkomensgroepen.

Greenwichstreet



Actoren

Feiten & Cijfers

Opdrachtgever	Take One LLC
Architect	Winka Dubbeldam
Aannemer	
Programma	--- woningen, waarvan, ... m2 commercieel in
Start bouw	1994
Oplevering	1997
Parkeerplaatsen	

Aanpak

GREENWICHSTREET PROJECT

Transformatie van een 6 verdiepingen pakhuis en toevoeging van 5 extra verdiepingen totaal 11 verdiepingen stijlvol woongebouw van glas en steen.

Het algemeen beeld in het gebied zijn oude pakhuizen, momenteel in gebruik door kunst galeries, moderne meubelzaken – ontwerpers, media bedrijven, restaurants. De kwaliteit van de buitenruimte wordt gevormd door het historisch park Greenwich / Canal. De stoere robuuste industriële ontwerpen gecombineerd met de digitale esthetiek van de 21e eeuw. Traditie ontmoet hier virtueel, de charme van de wijk gecombineerd met de vernieuwing op het gebied van tijdloos wonen.

WERKWIJZE

Initiatieven die in het gebied ontstaan moeten voldoen aan de regels van de cityplanning commissie. In deze scriptie is een korte samenvatting van het principe van 'zoning' uitgelegd.

**Cityplanning Commission (CPC)** Deze commissie is opgericht in 1936, zij bestaat uit 13 leden die regelmatig bij elkaar komen met betrekking tot hoorzittingen en het maken van keuzes die betrekking hebben tot het gebruik en verbetering van gronden en gebouwen. De burgemeester is de voorzitter en tevens directeur van het departement Stadsontwikkeling. Samen met 6 leden van dit departement wordt het 'Borough' stadsdeel vertegenwoordigd. Deze 6 leden worden weer door z.g 'public advocate' Vertegenwoordigd die de bemiddeling tussen de bevolking en de ambtelijke organen op zich neemt. As-of-right development houdt in dat er binnen de regelgeving van de zoning mag worden ontwikkeld, zonder dat een procedure bij de gemeente moet worden doorlopen.

**Conversion - Herbestemmen** Het veranderen van de oorspronkelijke functie en bestemming van het gebouw.

**Density - Dichtheid** Dichtheid wordt gerefereerd aan de verdichting van een ontwikkeling, in de aangewezen zones. Het district geeft het type verdichting aan. De dichtheid wordt gerelateerd aan het aantal 'dweling units' | kamer appartementen.

Voorbeeld herziening van de zonering



**Development Rights – (her)ontwikkelingsrechten** Het ontwikkelingsrecht geeft aan wat het maximum aan m2 vloeroppervlak op de locatie mag worden gerealiseerd. In de aanpassing van de zones ontstaat er een verschil tussen de huidige en maximale aanwezige vloeroppervlak. Deze niet gebruikte m2 worden als air rights betiteld. Desgewenst kunnen air rights van andere aangrenzende of tegenovergelegen gronden en gebouwen worden gebruikt cq afgekocht bij de eigenaren die afstand willen doen van hun niet gebruikte meters.

**Aanpak gemeente**

In plaats van stimulering door subsidies aan individuele ondernemingen zal er een strategie moeten worden ontwikkeld die bijdraagt aan de clustering en groei van de drie sectoren om zo een dynamische en diverse economie te realiseren. Daarnaast moet deze clustering een plaats bieden aan de kenniswerkers en hun netwerk. Het stimuleren van de arbeidsmarkt door commerciële projecten te ontwikkelen levert voor lower Manhattan een impuls voor projecten op het gebied van woningbouw. Dit levert in zowel down- als Midtown de discussie op om de huidige bestaande commerciële gebouwen een transformatie in te zetten naar woningen en openbare ruimte. Daarnaast is er met de vernieuwingen in het WTC gebied een discussie ontstaan over de logica om hier wederom alleen commerciële ontwikkelingen te realiseren

**Plangebied Lower Manhattan**

\* rode stippen zijn woningprojecten die ontstaan vanuit transformatie van bestaand commercieel vastgoed in woon – werk units.



De ontwikkeling van kantoren in het Down Town gebied is pas in de jaren 70 en 80 op gang gekomen, 30% van de moderne gebouwen zijn verwoest. De bestaande voorraad kantoorgebouwen zijn 75 tot 100 jaar geleden gebouwd en bieden de gebruikers van deze tijd geen geschikte werkplek die voldoet aan de eisen van de 21e eeuw. Er is een tekort aan woningen in diverse prijsklassen en differentiatie in typologie zoals woon-werkcombinaties. Een uitstekend voorbeeld hiervan is de herziening van de zonering ( land use ) en de hieruit ontstane spectaculaire stedenbouw en gebruiksfuncties in SOHO en Tribeca in een spraakmakende en hippe woonwijk met de allerbeste activiteiten op het gebied van galeries, winkels, restaurants en theater gecombineerd met transformaties en herbestemmingen op het gebied van woningbouw in bestaande gebouwen en nieuwe ontwikkelingen gevoed door de economische vitaliteit van New York. Het lower manhattan evalueert in een "walk to work" buurt omdat de woonomgeving sterk groeit rondom de bestaande en nieuwe te realiseren commerciële kern The World Trade Center.

Om te weten of alle ideeën een redelijke mate van slagen hebben, is door de werkgroep een sub-groep in het leven geroepen voor het maken van zienswijzen, commentaar en aanbevelingen. Deze sub-groep bestaat uit:

- Urbanomics, advies op het gebied van cultuur en toerisme
- H.F.Kelly, CRE en adj Professor NYU real estate institute met een onderzoek van de ontwikkelingpotentie van lower Manhattan op het gebied van commercie, wonen, recreatie, kunst en cultuur, toerisme en het lbruisende leven op straat
- Rebuilding Lower Manhattan for the creative age: Richard Florida, Heinz, Professor Economic Development, Carnegie Mellon Univeristy. – Residential Activitymaps for Lower Manhattan, Professor E.L.Birch, chair of the department of city and regional planning and the university of Pennsylvania and Yang Liang Chua.

Deze onderzoeken zorgen voor aanpassingen in de visie en aanbevelingen van de werkgroep.

### Communicatie

Deze fascinerende ontwikkelingsmissie heeft alleen kans van slagen indien er vanuit de overheid een onweerstaanbare visie en een sterk maatschappelijk support achter de vernieuwing en herstructurering staan. Het politiek debat van het afgelopen jaar over de verschillende prioriteiten heeft hierin geholpen in het creëren van draagvlak, begrip en bewustwording van de behoefte aan verandering bij de kiezers en een groeiende consensus voor de prioriteiten in de vorm van sleutelprojecten in een samenhangende visie. Daarnaast hebben de resultaten van de voorlichting en presentaties van de stad aan het publiek in belangrijke mate bijgedragen. In de visie sessies, is de toekomstverwachting aan het publiek getoond en gepromoot. Daarnaast zijn er openbare hoorzittingen die door de Lower Manhattan development corporation worden gevoerd.

In dat kader verplicht de Lower Manhattan DC zich om het volgende te realiseren:

- economisch ontwikkelings onderzoek
- debatten
- schets scenario's

Heruit volgen resultaten en adviezen op het gebied van:

- identiteit van de plek als : Global Center; Regional Hub and divers Community
- revitalisering en transformatie van de infrastructuur; gebieden en gebouwen en verbetering van:
  - openbaar vervoer
  - communicatie
  - energie
- ontwikkeling van winkelcentra
- culturele faciliteiten
- waterfront recreatie
- openbare ruimte

Om een diverse arbeidsmarkt te bieden en bezoekers en bewoners aan te trekken.





# 5 ANALYSE PRAKTIJK CASES

## Conclusies faal- en succesfactoren

Confronterend met het theoretisch model uit de evaluatie van deel I, kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

### 5.1 HOPPLEINGEBIED, SCHIEKADE - DELFTSESTRAAT

#### Belangen

Door de problematiek rondom de grootschalige ambities uit het Masterplan van Alsop heeft de gemeente zich gefocust op de ontwikkeling van het CS gebied. De Schiekade en Delftsestraat zijn uit deze ambities geschrapt. De grootste eigendommen zijn hier in handen van twee private partijen TNT en Rodamco Europe. Beide partijen kijken vanuit het belang als investeerder ontwikkelaar naar de locatie. Temeer omdat de afgelopen jaren de bouwverordening geen hoogte restrictie aangaf. De door de gemeente voorgestelde ontwikkelingspotentie groeide daarmee tot in de hemel. Dit geeft al aan dat het belangen vanuit de belegging hier ondergeschikt is. De leegstand is al lang de 50% grens overschreden. Het afstoten van het vastgoed wordt bepaald op basis van de toekomstverwachting. Investeerders en ontwikkelaars die instappen en het vastgoed verwerven betalen nu een stevige prijs voor het vastgoed. Kansen voor een tijdelijke exploitatie lijken voornamelijk niet realistisch, Combinaties met wooncorporaties leiden tot langdurige contracten 10 tot 20 jaar hiermee is er eigenlijk geen sprake meer van een tijdelijke situatie en loopt de gebiedsontwikkeling gevaar over zo'n lange periode te worden uitgesmeerd. De totale regie vanuit de gemeente door WVR toe te passen heeft niets opgeleverd. Momenteel ligt de nadruk vanuit de gemeente op de voorwaarde dat private initiatieven zijn afgestemd tussen de eigenaren in het gebied. Voornamelijk ligt de nadruk op het eigen belang en worden de ontwikkelingsrechten vanuit de zelfrealisatie onderzocht.

Om de toekomstverwachting te ontmoedigen heeft de gemeente een voorbereidingsbesluit genomen. Daarnaast is er een voorlopig bestemmingsplan waar de huidige situatie wordt vastgelegd. Het zg. conserverend bestemmen houdt in dat wat er staat in stand moet worden gehouden. Keuze voor deze strategie heeft wellicht te maken met de tactiek t.o.v. Rijk (neemt deel in CS) die aanspraak wensen te maken op opbrengsten uit de grondexploitaties. Verdichting kan straks alleen door het betalen van "air rights" een vorm van belasting die de investeerder betaald aan de gemeente om in de lucht te mogen bouwen. Deze regel geldt dus ook als de grond particulier eigendom is. Eenzelfde regeling geldt ook in het transformatiegebied tussen de Wijnhaven en de Scheepmakershaven.

#### Prioriteiten

De economische ontwikkelingen in het gebied zijn bepalend in de aanpak van de leegstand. De ontwikkelaar speelt hierop in door voor 'de starters' en studenten woningen te realiseren in het bestaande kantoorgebouw. Daarnaast is de doelstelling van de ontwikkelaar en de corporatie om de begane grond 'horecavrij' te maken en hiervoor bedrijfsruimte voor de creatieve doelgroep te realiseren. De uitbreiding is vormgegeven door de nieuwbouw van een kleinschalig kantoor in de vorm van en toren. Het kantoor is tussen de 7.500 en 10.000 m<sup>2</sup> groot. Vanuit de theorie kan worden geconcludeerd dat de aanpak vanuit de markt vraagt om governance waarin prioriteit in de aanpak van de leegstand in de binnenstad wordt gegeven. Zolang de belegger of investeerder van het vastgoed geen zekerheden heeft over de aanpak van het gebied door de gemeente komen initiatieven niet verder dan de tekentafel. Zolang het (nog) ontbreekt aan governance voor deze problematiek is er ook geen rol voor governance. Vanuit de zg. stofkamactie en de actualiteiten met betrekking tot de leegloop van de binnenstad in de kantorensector verdient dit de acute aandacht. Want hoe trekken we straks vanuit de dan structurele leegstand nog bedrijven en bewoners aan. Het is van belang "Nu" afspraken te maken met het OBR "de marktpartijen de risico's maar ook de mogelijkheden" is een duidelijk statement naar de markt en voor het OBR een goed moment om in te steken voor de aanpak van de leegstand van de gebouwen aan de Delftse straat, Schiekade en de ontwikkeling van de leegstand op het Weena.

Het OBR zal proberen marktpartijen een artikel 19 procedure te laten voeren op het nieuwe bestemmingsplan. Risico's daarvan zijn ten opzichte van de huidige bouwverordening dat er bezwaren vanuit noord (provenierswijk) te verwachten zijn en dit brengt de onnodige procedures en vertragingen met zich mee.

#### Plaats & Identiteit

In het CS gebied is voldoende economische potentie aanwezig maar de economische ontwikkelingen krijgen geen kans. Het plangebied heeft alle mogelijkheden om hier een sterk en grootstedelijk programma te realiseren. Het programma moet maximaal gebruik maken van de uitstraling die Rotterdam Centraal krijgt als HSL locatie, waardoor een gebied kan ontstaan met een eigen identiteit en een (inter) nationaal vestigingsmilieu. Het gebied behelst circa 20 hectare binnenstedelijk gebied. Het gebied kenmerkt zich nu als onveilig en een verouderde openbare ruimte. Vanuit de perceptie van de actoren kan als volgt worden vastgesteld: De gemeente heeft wel de ambitie om ruimtelijke kwaliteit te maken, alleen is het nu niet het moment



om daar voor bij de gemeente aan te kloppen. Vanuit de theorie kan worden geconcludeerd dat het ontbreken van governance in de economische ontwikkeling er geen ruimtelijke kwaliteit aanwezig is, hierdoor ontbreekt het ook aan marktkwaliteit en middelen.

### Evaluatie resultaat

Doelstelling van de aanpak van het kantoorgebouw aan de kruiskade en delftsestraat ;Vooruitlopend op de toekomstige ambities van het gebied een oplossing te vinden voor de leegstand van het kantoorgebouw. In de beschrijving van het project is de huisvesting van studenten onderzocht. Nadat er voor het gebouw de nodige inspanningen waren verricht om de huisvesting van studenten te realiseren haakte de corporatie na circa 34 jaar af. Dit had niet met de prijsvorming te maken, ook de technische mogelijkheden van het gebouw biedt de mogelijkheden hier huisvesting te realiseren. Ondanks de mogelijkheid voor de corporatie in dit project te participeren in het ontwikkelingspotentieel van de toekomstige ontwikkeling van woningen op deze plek hebben tot teleurstellende resultaten geleid.

De risico's voor de verwerving liepen hierdoor op omdat de inkomsten voor de tijdelijke exploitatie niet werden gerealiseerd. Alternatieven als goedkoper m2 voor de kantorenmarkt, Verhuur van opslagruimte etc. hebben in de aanloop naar de aankoop geen resultaten opgeleverd. Als finale nekslag kwam de gemeente met de conserverende bestemming. Hiermee zijn de ontwikkelingsrechten terug naar af en was er op dat moment geen mogelijkheid meer het vastgoed met leegstand te verweven. Het OBR is uiteindelijk niet op ons voorstel ingegaan om het gebouw en bouwgrond tegen kostprijs over te nemen in ruil voor een bouw-, ontwikkelclaim in het toekomstige gebied.

## 5.2 KOP VAN ZUID, ENTREPOTGEBOUW

### Belangen

Door de veelvoud aan projecten op de kop van zuid is de focus op de herontwikkeling van de gebouwen met leegstand nog niet acuut. Er wordt wel gesproken over thematisering in food en lifestyle, de risico's die hierbij om de hoek komen kijken zijn dat er een kunstmatige omgeving wordt gecreëerd. Bestemmingswijzigingen zijn niet aan de orde. Het probleem – urgentie ligt voornamelijk bij de eigenaar: De grootste faalfactor is dat er uiteindelijk geen ondernemers vanuit de dagelijkse functie, maar ook doelgerichte functies als lifestyle zich niet aangetrokken zullen voelen tot deze plek. De leegstand zal hierdoor uiteindelijk leiden tot structurele leegstand waarna een herziening van de functies aan de orde zijn.

### Prioriteiten

Vanuit de PPS gedachte staat nog steeds overeind dat de overheid verantwoordelijk is voor de openbare ruimte en de private sector verantwoordelijk voor de realisatie van de gebouwen. De prioriteiten liggen dan ook met name op het gebied van de kwaliteit en veiligheid van de buitenruimte

### Plaats & Identiteit

In het entrepotgebied is onvoldoende economische potentie aanwezig. Het entrepotgebouw vervult een 'oneigenlijke' functie Water; haven, ruimte/uitzicht en een keur aan horeca met maritieme sfeer zijn uniek voor het waterfront. Met deze identiteit wordt aangesloten op de thema's uit de visie Stad als belevenis, de economische communicatiestrategie en de marketingstrategie van de gemeente Rotterdam. Het gebied zal zich moeten onderscheiden, en wat te bieden hebben ten opzichte van andere gebieden.

### Evaluatie resultaat

Doelstelling van de aanpak voor het entrepotgebouw: 'de kwaliteit van het entrepotgebied en omgeving verbeteren en de toekomstwaarde ervan vergroten, oftewel er voor zorgen dat het entrepotgebied e.o. ook in de toekomst een buurt is waar mensen graag willen wonen en winkelen, waar ondernemers een gezond bedrijf kunnen voeren en waar particuliere eigenaren, woningbouw-verenigingen en anderen willen investeren'

Er wordt nu al meer dan 15 jaar gewerkt aan de ontwikkeling van het waterfront als een bijzonder binnenstedelijk gebied.

De toekomstvisie Waterfront zet in op "méér stad aan de rivier: méér bewoners, méér bezoekers". Dit betekent veel inzet door derden ook het delen van de regie. Dit kan alleen met een beleidskader, waarin de visie voor de toekomst is gevat.

Het waterfront moet méér stad worden. De visie gaat ervan uit, dat het waterfront een aantrekkelijk geheel van sterke Rotterdamse buurten, plekken en routes aan het water wordt.

De basis voor een aantrekkelijk waterfront is dat het een dichtbevolkt gebied is. Bewoners zijn de humuslaag van stedelijk leven.

Wonen aan rivier en havens is bovendien aantrekkelijk en typisch Rotterdams. Daarom ligt de nadruk overall in het gebied op het toevoegen van veel woningen. Hierbij hoort een goed ingerichte openbare ruimte, die is toegesneden op de menselijke maat en op kwaliteit "op ooghoogte". Het aantrekken van meer bezoekers verbetert de economische positie van de stad. Rotterdam moet hier een inhaalslag maken.

Het waterfront is zo uniek, dat daar het onderscheid met andere

steden gemaakt kan worden. Het motto is: wat leuk is voor de Rotterdammers is ook leuk voor bezoekers en wat bezoekers teweeg brengen is productief voor de stad. Uitgangspunt is het toevoegen van recreatieve programma's in gebouwen of buiten. Het beter benutten van de rivier en de havens hoort hierbij.

De toekomstvisie stelt voor in de komende jaren in te zetten op het doorontwikkelen van het Entrepotgebied, dit moet intensiever gebruikt gaan worden. Dit kan door het doorbreken van het bestaande product, door het toevoegen van functies die passen bij de lokale bewoners, het realiseren van een cultuuromslag door de aanwezige levensstijl en identiteit te gebruiken bij het versterken van het imago

### 5.3 LOWER MANHATTAN, GREENWICHSTREET - TRIBECA

#### Belangen

Lower Manhattan werkt aan het behouden van het aanwezige werkkapitaal. Daarnaast worden de drie complementaire sectoren; dienstverlening, creatieve industrie en toerisme geclusterd rondom de financiële sector om zo een dynamische en diverse economie te realiseren. Daarnaast moet deze clustering een plaats bieden aan de kenniswerkers en hun netwerk.

#### Financieel

De decentralisatie van de financiële dienstverlening duurt voort. Er is bewijs voor het belang van clustering van financiële en andere complementaire industrieën. Dit geeft Lower Manhattan een fysieke voorsprong voor vernieuwing en uitbreiding.

Vanuit een ander perspectief, Richard Florida, het onderzoek naar de potentie van de ontwikkeling van Lower Manhattan, toont aan dat de creatieve industrie, technologie, dienstverlening, onderwijs en kunst/cultuur naast de bestaande financiële dienstverlening een perfecte voedingsbodem is voor het aantrekken van (creatieve) mensen.

#### Dienstverlening

Lower Manhattan heeft een diverse 24 uren maatschappij, een sterke groei van de inwoners, diversiteit van economische activiteiten en het groeiende besef van het culturele bezit. H.F.Kelly onderzoek toont aan dat investeringen in de 24 uren economie van Lower Manhattan een 20% hogere return on investment oplevert. En Richard Florida benadrukt de combinatie van sectoren en industrieën om nieuwe ondernemingen en bewoners aan te trekken.

#### Creatieve industrie

Creative industrie, beschreven in de boeken van Richard Florida, huisvest zich het liefst in de oude havengebouwen uit koloniale tijden of industriële erfgoederen; goedkoop, ruim, sfeervol en weinig beperkingen vanuit de regelgeving. Smaakvolle, verrassende en spannende woon-werk leefmilieus zijn het gevolg geweest.

#### Prioriteiten

De doelstellingen van het CPC, City Planning Commission is het verbeteren van gebruik van gronden en gebouwen. Een bijzondere rol vervult de burgermeester als voorzitter van het departement Stadsontwikkeling. De aanpak van de leegstand wordt met name ingezet door transformatie van industrieel en kantoren in wonen en werken. Het voorbeeld uit de case 'Greenwichstreet' is vanuit "as-of-right" herontwikkeld. Door de zonering van het gebied aan te passen zijn condities gecreëerd waardoor nieuwe functies en uitbreidingen worden gerealiseerd.

Vanuit government is governance ingezet om entrepreneurs te stimuleren in hun initiatieven, daarnaast is de CPC verantwoordelijk voor de kwaliteit (Welstand) en het proces. De communicatie met de bewoners en gebruikers in het gebied is van belang voor de doelgerichte ontwikkelingen en het uiteindelijk functioneren van het gebouw en de plek. Communicatie in algemene zin zorgt voor commitment die leidt tot prioriteiten en focus op de aan te pakken gebieden.

#### Plaats & Identiteit

De herziening van de zonering (land use) en de hieruit ontstane spectaculaire stedenbouw en gebruiksfuncties in SOHO en Tribeca in een spraakmakende en hippe woonwijk met de allerbeste activiteiten op het gebied van galeries, winkels, restaurants en theater gecombineerd met transformaties en herbestemmingen op het gebied van woningbouw in bestaande gebouwen en nieuwe ontwikkelingen gevoed door de economische vitaliteit van New York.

Het Lower Manhattan evalueert in een "walk to work" buurt omdat de woonomgeving sterk groeit rondom de bestaande en nieuwe te realiseren commerciële kern The World Trade Center.

#### Evaluatie resultaat

Doelstelling van de aanpak van Lower Manhattan: 'de economische ontwikkeling van Downtown New York'. Het stimuleren van de arbeidsmarkt door commerciële projecten te ontwikkelen levert voor Lower Manhattan een impuls voor projecten op het gebied van woningbouw. Dit levert in zowel down- als Midtown de discussie op om voor de huidige bestaande commerciële gebouwen een transformatie

in te zetten naar woningen en openbare ruimte. Daarnaast is er met de vernieuwingen in het WTC gebied een discussie ontstaan over de logica om hier wederom alleen commerciële ontwikkelingen te realiseren. De integrale ontwikkelingsvisie omvat een herziening van de zoneringsbestaande gebieden worden in een brede publieke en maatschappelijke discussie aangepakt. De visie van de overheid wordt ondersteund met een sterk maatschappelijk support die achter de vernieuwing en herstructurering staan. Het politieke debat van het afgelopen jaar over de concurrerende prioriteiten heeft geholpen om begrip en bewustwording van de behoefte aan (verandering bij de kiezers) en een groeiende consensus voor de prioriteiten in de vorm van sleutelprojecten in een samenhangende visie. Daarnaast hebben in belangrijke mate bijgedragen de resultaten van de voorlichting en presentaties van de visie, waarbij de toekomstverwachting aan het publiek is getoond en gepromoot.

## CONCLUSIES INTEGRALE AANPAK VAN DE LEEGSTAND VAN COMMERCIEEL VASTGOED

Per onderscheiden stap uit het theoretische model kan een integrale aanpak als volgt de kansen verhogen op het behalen van resultaten:

### Stap 1. Publieke en private belangen onderkennen De gemeente initieert en trekt het proces

In straten die in een benarde situatie verkeren, staan niet snel personen op die de kar wensen te trekken. Vanuit de rol als stedelijk regisseur en vanwege de beschikbaarheid over het breedste instrumentarium, neemt de overheid het voortouw.

Het op de politieke agenda krijgen van de aanpak van de leegstand op basis van de succesfactoren is dit een zeer wezenlijke stap. Door de impact van de leegstand op de verschillende beleidsdoelstellingen te verduidelijken (waardering van de wijk, wijk economie, leefbaarheid) wordt getracht de aanpak van het gebied exclusief te krijgen en de nodige geldelijke steun vrij te maken.

### Integrale visieontwikkeling

De visieontwikkeling moet bijdragen aan de verwezenlijking van meerdere beleidsdoelstellingen, ruimtelijke, economische en sociale. De projecten die er uit voortkomen bieden een oplossing die de economische functie overstijgt, bijvoorbeeld de herontwikkeling van een woon-/winkelpand of de herprofilering van het openbare gebied.

### Creëren overlegstructuur, actief zoeken naar partners

Er wordt gezocht naar 'change agents' onder de ondernemers die

willen participeren in de eerste fase van de gebiedsaanpak. Deze personen dragen zorg voor de communicatie naar en vereniging van de achterban. Tevens wordt contact gelegd met voor de visieverwezenlijking benodigde eigenaren. Gedragenheid van de visie bij ondernemers is een noodzakelijkheid. Ten derde wordt actief gezocht naar kapitaalkrachtige partners, zoals banken of corporaties. In overleg wordt nagegaan onder welke voorwaarden deze partijen wensen te participeren. In het overleg worden de belangen van betrokken partijen op tafel gelegd, als basis voor de verkenning van haalbare projecten.

### Overtuigen

Een visie wordt niet doorgedrukt, maar met actief overleg en klankborden moeten partijen, gemeente, ondernemers en bereidwillige eigenaren/investeerders overtuigd zijn van de meerwaarde ervan.

### Stap 2. Verkrijgen van commitment

#### Gebruik Masterplan

In het Masterplan worden de visie en de gezamenlijk vastgestelde projecten gevisualiseerd en financieel onderbouwd. Er gaat een werkende werking vanuit en het geeft de onderhandelingsresultaten tot op dat moment aan. Het Masterplan is dynamisch van aard en past zich aan nieuwe inzichten aan.

Inzichtelijk maken kosten-/opbrengstenplaatje voor participanten 'rekenen en tekenen' gaan gelijk op. Vanaf het begin wordt actief gezocht naar de mogelijkheden plannen financieel dekkend te krijgen. Geanalyseerd wordt de toepasbaarheid van gemeentelijke en private instrumenten en de investeringsbereidheid van betrokken partijen. Tevens wordt een raming gedaan van de opbrengsten op korte en middenlange termijn voor betrokken partijen.

### Benoemen projectverantwoordelijken en ondertekenen van convenant

Op basis van het type projecten en de bereidheid van partijen worden de onderscheiden projecten aan personen/instellingen toebedeeld. Met de ondertekening van een convenant wordt de vrijblijvendheid van afspraken verkleind.

### Stap 3. Vastleggen van commitment

#### Ondertekening contracten, oprichten organisatie

Per project worden tussen betrokken partijen contracten gesloten waarin de financiën, aanpak en tijdsplan met elkaar worden vastgelegd. In situaties met grote financiële risico's kan er voor worden gekozen

voor één of meerdere projecten een aparte organisatie op te richten.

#### **Handhaving overlegstructuur**

Ter waarborging van de economische belangen in de uitvoer van de diverse projecten, blijft de overlegstructuur gedurende de planuitwerking gehandhaafd. Bijvoorbeeld voor de herinrichting van het openbare gebied door de gemeente, kan een overlegsituatie met de ondernemers over de inhoud en de fasering veel irritatie voorkomen. Het rond de tafel krijgen van de partijen die een bijdrage kunnen leveren vormt in feite de belangrijkste stap. De zoektocht naar gedeelde belangen en draagvlak en investeringsbereidheid is immers een gemeenschappelijke opgave. Vanuit het overleg komen de mogelijkheden en onmogelijkheden naar boven in het streven naar verbetering. Het haalbare ambitieniveau in de planvorming en de projecten is uiteindelijk de resultante van het overleg.

#### **Aanbevelingen**

Uit de analyse van de praktijkcases blijkt het grote belang van een passende visie en projecten voor de uiteindelijke effectiviteit van de aanpak. In integraal opzicht is de aanpak van Lower Manhattan, een voorbeeld-project. Hier leiden de transformaties tot een duidelijke spin-off op gebied van wonen, werken en verblijven.

#### **Breder opvatten van marktonderzoek ten behoeve van de visievorming van stedelijk gebied**

De grote dynamiek in het stedelijke gebied leidt continu tot nieuwe kansen en bedreigingen. Het benutten van kansen kan van een achterstandsgebied een bijzonder woon, werk en winkelmilieu maken, zoals gebeurt in TriBeCa gelegen aan de Lower west side getransformeerd van industriegebied naar wonen gecombineerd met kleinschalige creatieve bedrijven.



# 6 AANBEVELINGEN

## 6.1 MARKTANALYSE

### Toekomstperspectief

Rotterdam profileert zich zeer duidelijk op het gebied van (sportieve) evenementen en recreatieve voorzieningen steeds meer. Dit vertaalt zich in een toename van het positieve imago dat Rotterdam bij zowel inwoners als ondernemers geniet. Ook zitten de veiligheid en de kwaliteit van de openbare ruimte in de lift. Er zijn echter ook verbeterpunten waaraan Rotterdam in de komende jaren moet werken. Het woningaanbod behoeft een diversificatie om zodoende attractief te worden voor met name de hogere inkomens en de hoger opgeleiden. Hiertoe worden onder meer grootschalige herstructureringsprojecten van oude woonwijken uitgevoerd. De resultaten zijn echter pas over enkele jaren zichtbaar. De winkelvoorzieningen worden beter gewaardeerd dan voorheen. Het gaat hierbij met name om de winkelvoorzieningen in het centrum. In de aanloopgebieden is juist een toename van de leegstand en het verdwijnen van buurtwinkels zoals (food)specialzaken te zien. Op belangrijke verkeersassen als Coolsingel, Hofplein en Weena is er een toename van leegstand door het verdwijnen van verschillende sectoren uit de binnenstad.

### Sterk

- + Rotterdam werkt aan woningdifferentiatie
- + Hoge bezoekersfrequenties en -aantallen
- + Rotterdam Sportstad
- + Imago Rotterdam wordt opgekrakt
- + Beleving woonomgeving verbetert
- + Waardering winkelgebieden

### Zwak

- Woonaantrekkelijkheid
- Behoud studenten en hoog opgeleiden
- Verdwijnen van goedkope huurwoningen uit de markt
- Verdwijnen van buurtwinkels
- verplaatsing van sectoren uit de binnenstad
- ontbreken aan aandacht voor het aanwezige en te behouden kapitaal

## 6.2 VAN NEGATIEF NAAR POSITIEF

De aanpak van de leegstand van commercieel vastgoed in de binnenstad laat zoals het onderzoek aangeeft nog op zich wachten. De leegstand als instrument voor de economische ontwikkeling van de stad geeft aan dat er positief en creatief wordt omgegaan met de aan-

pak hiervan. Private partijen zijn bereid om te investeren in gebouwen en gebieden mits er maar voldoende zekerheden bestaan over de uiteindelijk bestemming en gebruik van het vastgoed of gebied.

## 6.3 SYNERGIE

### Waarde van het vastgoed

- Door het initiëren van de benodigde bestemmingwijzigingen van voor de specifieke aandachtsgebieden met structurele leegstand in de binnenstad. De z.g. "herontwikkelingsrechten" waarmee wordt geanticipeerd op de economische ontwikkeling, het behouden en aantrekken van de creatieve industrie en de kenniswerkers
- Door ontwikkelingsrechten te formuleren afhankelijk van locatie, perceelgrootte en bestaande bebouwing
- Hierdoor kunnen gemengde programma's of uitbreiding in bouwvolume worden gerealiseerd conform de voorschriften uit bouwverordening
- door vraaggericht en niet aanbodsgericht te ontwikkelen

### Waarde van het gebied en de stad

- De leefbaarheid en de kwaliteit gestimuleerd door het oneigenlijk gebruik van de locatie of bestemming.
- De invloed van het geregisseerde gebruik, in dit geval meestal een kantoor of industrieel gebouw door studenten die hierin worden gehuisvest heeft als gevolg dat er meerwaarde wordt gecreëerd. Door deze organisaties te faciliteren in het organiseren en aantrekken van gebruikers en bewoners ontstaat er een beeld van de verschillende sectoren, de ruimtebehoefte, promotie en groeikansen van de individu of ondernemingen
- Door als stad in de huisvesting van studenten te voorzien door met private partijen afspraken te maken over hun eigendommen met leegstand, waarbij de stad de organisatie en beheersaspecten voor het (tijdelijk) gebruik in handen heeft en de eigenaar de (meer)waarde van zijn vastgoed kan ontwikkelen
- door sectoren die in de binnenstad thuis horen te faciliteren in hun huisvestingsvraagstuk, voor kleinschalige kantoren met een eigen identiteit en concrete plek in de binnenstad
- het betrekken van het lokaal aanwezige kapitaal in de visie en aanpak van het gebied.

## 6.4 GEBRUIK KERNCOMPETITIES

Op het gebied van cultuur en amusement. De diversiteit aan cultuur, uitgaan en (sport)evenementen wordt hoog gewaardeerd, zo blijkt uit

de Omnibusenquête. Met onder andere het Film Festival Rotterdam, het Zomercarnaval en de Wereldhavendagen heeft Rotterdam zich in de kijker weten te spelen. Vanaf volgend jaar komt daar het North Sea Jazz Festival bij in Ahoy. Ook op het gebied van architectuur heeft Rotterdam een naam opgebouwd. Dit wordt onderstreept door de toekenning van de Architectuuriënnale Vastgoed Award aan het project Rotterdam Waterstad 2035. Dit project geeft aan wat de consequenties zouden zijn van een mogelijke toename van de hoeveelheid water in de stad voor de Rotterdamse architectuur.

In Rotterdam wordt actief campagne gevoerd onder de naam 'Rotterdam Durft', bedoeld om Rotterdam te promoten als woonstad, architectuurstad, recreatiestad, studentenstad, festivalstad, werkstad, etc. In de perceptie van met name hoger opgeleide mensen, biedt Rotterdam weinig verscheidenheid aan woonmilieus. In (nieuw)bouwplannen voor woningen moet hierin dan ook in toenemende mate gelet op het creëren van meer verscheidenheid in het aanbod.

## 6.5 LOKAAL INGEBED

- Gebruik van de aanwezige kwaliteiten en doelgroepen in de ondersteuning en ontwikkeling van hun leefstijlen en bijbehorende functies en voorzieningen. Rotterdam heeft voor de mensen op Zuid onvoldoende voorzieningen en maatregelen waardoor bijvoorbeeld de ouderen die hun hele leven in Zuid hebben gewoond gedwongen worden om in Kralingen te gaan wonen. De realisatie van zorg- in combinatie met levensloopbestendig wonen behoren tot de basisvoorzieningen van dit stadsdeel.
- Het besef van en gebruik maken van de culturele waarden die de stad rijk is aan verschillende nationaliteiten en gebruiken, om een gebied niet en kunstmatig thema op te leggen maar vanuit de lokale bewoners, deze thema's ontwikkelen en te realiseren. Zodat deze mensen een plaats en identiteit in de stad kunnen krijgen.

## 6.6 KANSEN CREATIEVE - KENNISSECTOR

Deze twee sectoren zoeken elkaar op en vinden het een toegevoegde waarde om in dezelfde omgeving te werken, te wonen en te recreëren. Locatie en Identiteit zijn voor deze sectoren van groot belang. Het mondiale netwerk is "footloose" maar de basis van clustering van complementaire bedrijven is voor deze groep een belangrijke voorwaarde om zich in de stad te vestigen. De binnenstad wordt met de komst van de HSL en de Randstadrail een belangrijk mobiliteitsknooppunt de stad is vanuit dit perspectief goed bereikbaar.

## 6.7 PROCES STAPPENPLAN

### Inleiding

Het ontbreken van een dominante partij in een integrale aanpak van de leegstand vergt veel van de kwaliteit en de insteek van het proces. Het op één lijn krijgen van de betrokkenen, het overtuigen van de meer-waarde van een collectieve aanpak en het realiseren van concrete projecten benodigd een sterke procesmatige inspanning. In het gehanteerde theoretisch kader voor dit onderzoek is het proces onlosmakend verbonden met de context waarin het initiatief, visie-, planvorming en uiteindelijk realisatie zich bevinden.

In de initiatieffase is het proces erop gericht de onzekerheden te verkleinen en het commitment onder partijen te verhogen. In dit kader wordt de procesaanpak nader belicht.

### Initiatiefnemer

Het initiatief om tot transformatie en/of herbestemming van leegstand te komen kan in principe bij zowel publieke als private partijen vandaan komen. Bij de ondernemers, omdat zij het functioneren van hun straat achteruit zien gaan, bij de gemeente, omdat bijvoorbeeld een situatie van verslechtering van de leefbaarheid optreedt, of bij de eigenaren die via vergroting of verbetering van hun vastgoed trachten het rendement op hun eigendom te verbeteren.

### Belangenafweging

Na genomen initiatief is de vervolgvraag wie het proces gaat trekken. De eigenaren van het vastgoed, die meer direct belang hebben bij de aanpak van de leegstand van commercieel vastgoed, zijn doorgaans niet de partij die een voortrekkerrol. Beleggers mogen vanwege hun fiscale vrijstelling van overdrachtsbelasting niet zelfstandig of participeren. De leegstand van hun vastgoed is verhoudingsgewijs in de meeste steden ondergeschikt naast hun verhuurd vastgoed en daarmee niet direct als noodzakelijk wordt gezien om hiermee aan de slag te gaan. De ondernemers hebben een direct belang, echter hebben een beperkt aanbod aan middelen om medewerking van de andere partijen af te dwingen. Ze zullen het moeten hebben van overleg en/of bespelen van de publieke opinie.

Vanuit de positie, verantwoordelijkheid en beschikbaar instrumentarium lijkt de gemeente het best in staat om het noodzakelijke draagvlak tussen de partijen te bewerkstelligen. Hiervoor gelden de volgende redenen:

De overheid kan tussen de ondernemers en eigenaren een onafhankelijke rol vervullen.

In de eerste fase is een procesmatige aanpak wenselijk waar de over-



heid in eerste instantie het beste toe is geëquipeerd. De overheid heeft zicht op beschikbare geldbronnen, in te zetten instrumenten kan het beste relaties leggen tussen zich voordoende kansen en de potentie van de kanszones en het vastgoed in de binnenstad.

### Verkrijgen van draagvlak

#### Procesmanagement

Na het genomen initiatief zijn nog veel aspecten onzeker. Er zijn verschillende partijen betrokken, vaak niet verenigd, met uiteenlopende belangen, posities en drijfveren. De eerste stap, het vormen van een visie, het onderscheiden van projecten en het verkrijgen van draagvlak daarvoor; vraagt in eerste instantie om een open planproces. Met procesmanagement, waarin partijen op basis van gelijkwaardigheid deelnemen, ligt de nadruk op het sturen van de besluitvorming, niet zozeer op het beheersen ervan. Met procesmanagement worden nieuwe standpunten, nieuwe ontwikkelingen en dergelijke geaccepteerd en wordt getracht deze op de meest wenselijke wijze in het proces een plaats te geven (Bruil e.a., 2004). Procesmanagement richt zich derhalve op het sturen en begrijpen van de complexe omgeving waarin projecten tot stand moeten worden gebracht. Vanuit deze definitie lijkt een dergelijke management geschikt in de aanvangsfase in de aanpak van de leegstand van commercieel vastgoed. In de praktijk lijkt de fase van visievorming een aangelegenheid te zijn tussen gemeente en ondernemers. Deze partijen hebben hier simpelweg de grootste betrokkenheid bij en interesse in. In de fase waarin projecten worden benoemd is de participatie van de andere partijen, zoals eigenaren, bewoners en corporaties, uiteraard van groot belang.

#### Sturen op elkaars afhankelijkheden

Doelstelling is uiteindelijk om (alle) partijen op één lijn te krijgen en gedragenheid te krijgen voor een gemeenschappelijke visie en ontwikkelingsplannen. Wigmans signaleert dat het 'aangrijpingspunt' in complexe stedelijk processen is komen te liggen op elkaars afhankelijkheden (Wigmans, 2003). Medewerking is niet af te dwingen, je moet op zoek gaan waar je als private en publieke partijen elkaar kunt vinden. Lettend op de belangen -analyse uit hoofdstuk 2, zijn de aanknopingspunten voor sturing in de situatie voor de aanpak van de structurele leegstand van commercieel vastgoed als volgt:

Vanuit de perceptie van de gemeente laat zich de relatie tussen SGO en leegstand als volgt definiëren:

- Ruimtelijke kwaliteit wordt beïnvloed door de economische ontwikkeling, vanuit het functioneren van een project of gebied.
- Vanuit dit feit is het vrij eenvoudig om politiek en maatschappelijk

draagvlak te creëren, hieruit wordt het eenvoudiger te investeren in de openbare ruimte vanuit de aanspraak en besteding van de beschikbare middelen.

- Vanuit de marktkwaliteit levert dit een verbetering van de concurrentiepositie. Bewoners, ondernemers en gebruikers worden door de positieve effecten aangetrokken en dit werkt de ontwikkeling van arbeidsperspectief in de hand.

Vanuit de perceptie van de investeerder - ontwikkelaar laat zich de relatie tussen SGO en leegstand als volgt definiëren:

- Ruimtelijke kwaliteit ontstaat door het creëren van ruimtelijke condities. Dit heeft gevolgen voor de ontwikkeling van de lokatie-waarde en de aanpak van de leegstand.
- Vanuit de samenstelling van de gebruikers kan de ontwikkelaar specifieke producten ontwikkelen. Lokaal ingebed of in overleg met de doelgroep en hun werkkapitaal
- De ontwikkelaar heeft voor de ontwikkeling van PMC's de medewerking van de gemeente nodig. In de context van middelen betekent dit inzet van organisatie en processen.
- De gemeente draagt de verantwoordelijkheid van continuïteit, inzet van financiële middelen, stimulering, monitoring en begeleiding van bewoners en ondernemers in de initiatieven en uitvoering van hun plannen.

Vanuit de perceptie van de belegger laat zich de relatie tussen SGO en leegstand als volgt definiëren:

- Ruimtelijke kwaliteit is voor de belegger de inbedding van het vastgoed in de omgeving en infrastructuur. De kritische massa is bepalend voor het functioneren van deze voorzieningen vanuit deze context.
- Een goed product betekent voor de belegger dat het aanbod in relatie staat tot de vraag. De marktkwaliteit wordt hierin bepaald door de samenstelling van de branches. Zijn de functies en voorzieningen in balans met de wensen van de bewoners en gebruikers en bezoekers in het project of gebied
- Vanuit middelen ligt de relatie met rendement en huurstromen. Structurele leegstand wordt voorkomen door de sturing en implementatie van het economisch beleid

#### Van draagvlak naar commitment

#### Van proces- naar projectmanagement

Procesmanagement is er op gericht de onzekerheid in de omgeving op aspecten als medewerkingsbereidheid, financiële dekking en beno-

digde bestuurlijke goedkeuring gedurende het proces te verkleinen. Het verkleinen van onzekerheden en risico's en het verhelderen van de planuitgangspunten verhoogt de kans dat partijen zich zullen verbinden aan een project. Het proces van de aanpak van de leegstand zal er op gericht moeten zijn om parallel aan het uitsluiten van de risico's en onzekerheden, het commitment onder partijen te verhogen. Het instrument Masterplan, kan hiervoor worden gebruikt waarin de overeengekomen planuitgangspunten in een dynamisch proces tussen betrokken partijen worden vastgelegd.

In de situatie waarin plannen volledig zijn uitgewerkt, ruimtelijk en financieel, en partijen zich hebben gecommitteerd, kan een meer projectmatige aanpak worden nagestreefd. In de fase van planuitvoering zal het leiderschap/projectmanagement verschuiven naar die partijen die het meest of direct belanghebbende zijn: bijvoorbeeld het organiseren van evenementen door de winkeliersvereniging of de herontwikkeling van een winkelblok door een eigenaar of ontwikkelaar:

- Organisatie en vastleggen van commitment
- Overlegstructuur
- In de aanvangsperiode zal in eerste instantie een overlegstructuur moeten worden gevormd. Dit is noodzakelijk om elkaars belangen te leren kennen en gezamenlijk te zoeken naar mogelijkheden. Het organiseren van partijen is hierin een belangrijke stap, de belangen dienen te worden behartigd van de ondernemers in de binnenstad. Voor het centrumgebied van Rotterdam is de Stichting Rotterdam City opgericht, dat nog een stap verder gaat. Het functioneert als een onafhankelijke private organisatie die naast belangenbehartiging tevens zorgdraagt voor verbetering van de openbare ruimte. Het wordt gefinancierd door publieke partijen als de Kamer van Koophandel en het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam en door donaties van ondernemers en andere private partijen. Onderzocht wordt of Rotterdam City kan worden omgevormd tot een BID-structuur; waarbij deelname van gebate partijen (lees: eigenaren) kan worden afgedwongen (Crossnotions e.a., 2003).

### Vastleggen afspraken

Vanuit het overleg tussen de partijen komt de wenselijkheid, haalbaarheid en de investeringsbereidheid van betrokken partijen boven tafel. Het aftasten van het draagvlak voor de visie en de verwezenlijking van projecten kan worden vastgelegd in Convenanten. De in dit document onderscheiden plannen en inspanningsverplichtingen zullen uiteindelijk moeten leiden tot contractvorming of anderszins vastleggen van afspraken.

### Vormgeven organisatie in de uitvoeringsfase

Een groot deel van de plannen kan, gecoördineerd vanuit de overlegstructuur; binnen bestaande organisatievormen worden uitgevoerd. Bijvoorbeeld de organisatie van promotieactiviteiten door de winkeliersvereniging, de aanpak van het openbaar gebied door de gemeente en het opknappen van winkelpanden door de eigenaar. Aparte projectorganisaties met een eigen juridische vorm komen in de praktijk primair voor in situaties waar een sterke eigendomspositie is verlangd, samenwerking noodzakelijk is en de financiële haalbaarheid onzeker:

Het belang van het handhaven van een overlegstructuur tijdens de uitvoeringsfase is het waarborgen van de commerciële belangen van de afzonderlijke projecten; bijvoorbeeld in het verhuurbeleid van de eigenaren en de herprofilering van het openbaar gebied (parkeren).

### Conclusies

Het proces vormt een essentiële schakel in de integrale aanpak van de leegstand van commercieel vastgoed in de binnenstad. Tegelijk moet worden geconstateerd dat er geen sprake is van een standaardaanpak. De problematiek, de oplossingen, de rol en benodigde inspanningen van partijen verschilt per plek. Vanuit de theorievorming zijn voor de specifieke problematiek van de transformatie en herbestemming van vastgoed met leegstand vanuit procesoogpunt de volgende algemene aanbevelingen van toepassing:

- trachten via een open planproces de benodigde partijen de betrekken bij de visie-en planvorming
- in de aanvangsfase procesgericht te sturen op elkaars belangen en afhankelijkheden
- prioriteiten stellen vanuit de economische kansen en kaders stellen voor de transformatie van de binnenstad vanuit de economische belangen.
- kansenzones voor de binnenstad waarbij initiatieven en visievorming kunnen ontstaan.
- OBR communiceert de visie met belanghebbenden en naar de bevolking stap voor stap werken aan het commitment van partijen om de visie op tijd te kunnen vertalen in projecten
- de verantwoordelijkheid, het leiderschap, voor de ontwikkeling en uitvoering van projecten bij die partijen neer te leggen die uiteindelijk verantwoordelijk en direct belanghebbend zijn

Een eerste belangrijke stap is het opzetten van een overlegstructuur met partijen. In de visievorming is de betrokkenheid van ondernemers en gemeente een voorwaarde, bij de planvorming zal snel met betrokken eigenaren of mogelijke investeerders overleg moeten

worden gepleegd. Handhaving van de overlegstructuur gedurende de planontwikkeling is van belang voor de coördinatie van de projecten. De uitvoer van deze projecten kan binnen bestaande organisatiestructuren plaatsvinden of binnen een aparte projectorganisatie. De opzet van een aparte (publiek-private) projectorganisatie kan noodzakelijk zijn indien het vastgoedbezit een voorwaarde is voor de uitvoer van projecten en/of het ontwikkelingsrisico niet door één of enkele partijen gedragen wenst te worden.

#### Relatie met de vraagstelling

Het succes van een integrale aanpak hangt sterk samen met de kwaliteit van het proces. Het op basis van gelijkwaardigheid deel laten nemen van de diverse partijen aan de zoektocht naar de gewenste aanpak vormt de eerste stap.

### 6.8 STAPPENPLAN VOOR TOTSTANDKOMING VAN INTEGRALE ONTWIKKELINGSVISIE

#### Strategische omgevingsanalyse:

Voor stad of regio relevante ontwikkelingen worden in beeld gebracht, alsmede de intern-stedelijke of regionale kerncompetenties. De "matching" hiervan leidt tot een strategische positionering van de stad of regio ten opzichte van andere steden en regio's. Aandachtspunten: externe oriëntatie (inhoudelijk), lange termijn, SWOT e.d., kerncompetentie-analyse, keuze sterke punten / kerncompetenties, netwerkbenadering, integrale voorbereiding.

#### Probleeminventarisatie:

Bepaald wordt welke aspecten het meest dringend om een oplossing vragen.

Aandachtspunten: externe oriëntatie (inhoudelijk en procesmatig), markt- i.p.v. beleidsgestuurd, integrale benadering, gezamenlijke probleemanalyse, sector- en facetoverschrijdend, lange termijn.

#### Vaststelling doelstellingen:

Bepaald wordt welke doelstellingen voortvloeien uit de vorige twee stappen. Samenhang van doelstellingen vaststellen.

Aandachtspunten: integrale benadering en voorbereiding, prioriteiten stellen, externe oriëntatie (inhoudelijke en procesmatig), markt- i.p.v. beleidsgestuurd, sector- en facetoverschrijdend, lange termijn.

#### Uitwerking in beleid:

Uitwerking van de gekozen doelstellingen in een samenhangend beleidskader:

Aandachtspunten: integrale benadering, externe oriëntatie, optimalisatie drie invalshoeken.

#### Uitwerking maatregelen:

Vaststellen van acties waarmee de doelstellingen moeten worden bereikt, inclusief fasering en financiering op hoofdlijnen.

Aandachtspunten: integrale uitvoering, prioriteiten stellen, uitvoeringsgericht, externe oriëntatie, netwerkbenadering, strategische allianties.

#### Vaststelling verantwoordelijken:

Vaststellen welke instantie verantwoordelijk is voor de realisatie van elke actie.

Aandachtspunten: integrale uitvoering, netwerkbenadering, strategische allianties.

#### Uitvoering van integrale ontwikkelingsvisies:

Diverse instrumentele kaders van belang: publiekrechtelijke (ruimtelijke ordenings-)instrumentarium (bijv. bouwbesluit, vergunningen etc.), het grondbeleid-instrumentarium (strategische verwerving etc.) en de marketing-instrumentarium (positionering).

#### Aandachtspunten beoordeling integrale ontwikkelingsvisie:

- inhoudelijke richtlijnen vanuit de integrale ontwikkelingsvisie voor de concrete SGO (komt de concrete SGO logisch voort uit de inhoud van de integrale visie, c.q. de op grond daarvan opgestelde programma's, en draagt de concrete SGO wat betreft de doelstellingen en invulling direct bij aan de doelen van die visie?);
- het karakter van de integrale ontwikkelingsvisie: is het een facetnota, is die echt integraal, etc. (indien het een facetnota is, laat dit meer vrije speelruimte voor een concrete SGO voor wat betreft de niet in de visie afgedekte facetten en sectoren);
- Integrale voorbereiding: de mate waarin de integrale ontwikkelingsvisie wordt gedragen door belangrijke actoren in de stedelijke / regionale samenleving (deze kunnen van grote steun zijn bij het verwerven van maatschappelijk draagvlak voor een concrete SGO);
- Integrale besluitvorming: de mate waarin de visie een bestuurlijk draagvlak heeft (wanneer de visie niet echt wordt gedragen, bijv. door een te weinig integrale besluitvorming daarover; is het de vraag in hoe serieus die moet worden genomen als uitgangspunt voor een concrete SGO);
- de mate waarin de visie een externe oriëntatie heeft en in dat opzicht voldoende autoriteit heeft (een niet markt- maar intern-beleidsgestuurde visie kan veel minder overtuigingskracht hebben

voor actoren buiten de publieke sector; die bij de concrete SGO zijn betrokken of nog betrokken zullen raken) en;

- Integrale uitvoering: de mate waarin de visie een helder uitwerkingstraject kent met heldere programma's (ook op wijkniveau) en projecten (wordt daarbij de concrete SGO ook vermeld?).

**Belangrijke parallellen bij gang van zaken rond de integrale ontwikkelingsvisie en concrete SGO:**

- het belang van de inbedding in het proces (het gaat niet alleen om de inhoud);
- het zorgen voor maatschappelijk en politiek draagvlak;
- de optimalisatie van de invalshoeken ruimtelijke kwaliteit, functionele kwaliteit en middelen;
- de externe oriëntatie (inspelen op de context van maatschappelijke ontwikkelingen is zeer belangrijk);
- het redeneren vanuit sterkten, kansen en kerncompetenties (dit is tot op zekere hoogte ook toepasbaar op het niveau van een SGO);
- de nadruk op integraliteit (inhoudelijk en procesmatig);
- het zich bewust zijn van het onderscheid tussen diverse sectorale en facetmatige (thematische) aspecten en;
- de nadruk op netwerkbenaderingen en strategische allianties.





# BRONNEN

## LITERATUUR

- Berg, L van der (2003) 'Social Challenges and Organizing Capacity in the Cities', syllabus Economie van Steden en regio's Master City Developer Erasmus Universiteit, Rotterdam
- Economische verkenning Rotterdam 2005
- Verlaet, J. Van 't (2003 A) 'Stedelijke Gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen' Erasmus Universiteit, Rotterdam
- Verlaet, J. van 't (2003 B) 'Integraal Stedelijk en Regionaal Beleid', syllabus
- Stedelijk Management
- Verlaet, J. Van 't (2003 C) 'Functionele kwaliteit', syllabus Stedelijk Management
- Wigmans, G. (2003) 'Contingent Governance', syllabus Stedelijk Management
- Blauw Research, Rotterdam, meer dan een studentenstad, Rotterdam, mei 2005
- CBS, Hogere economische groei in grote steden, Webmagazine, Voorburg, april 2005
- CBS, Rotterdamse haven groeit vooral door containers, Conjunctuurbericht, Voorburg, augustus 2005
- CBS, Sterke banengroei collectieve sector voorbij, Webmagazine, Voorburg, april 2005
- Continu Vakantie Onderzoek, Toeristisch bezoek aan steden 2004, Leidschendam, april 2005
- COS, Omnibusenquête 2005, Rotterdam 2005
- CPB, Economic Outlook, juni 2005
- DTZ Zadelhoff Research, Rotterdam in perspectief, medio 2005, Utrecht, 2005
- DTZ Zadelhoff Research, Winkelmarkt West Nederland in perspectief, januari 2005, Utrecht, 2004
- Economisch Bureau ABN AMRO, Lef om te kiezen, Economische vooruitzichten van de regio Rotterdam, Rotterdam, 2004
- Ecorys, Stedenmonitor Toerisme, Rotterdam, januari 2005
- EDBR, Economische visie 2020, Rotterdam, januari 2005
- ERECO, European Regional Prospects 2005
- ETIN Adviseurs, Creatieve pijler onder de Noord-Nederlandse economie?!, Tilburg, 2005
- Gemeente Rotterdam, Veiligheidsindex 2005, Rotterdam, mei 2005
- Goudappel Coffeng en Intomart, Koopstromenonderzoek Randstad 2004, januari 2005
- Kamer van koophandel Rotterdam, Business Barometer 3de en 4de kwartaal 2004 en 1ste en 2de kwartaal 2005, Rotterdam
- Kamer van Koophandel Rotterdam, Brochure ERBO 2004, Rotterdam, 2004
- Kamer van Koophandel Rotterdam, Ondernemers aan het woord 2005, Rotterdam, januari 2005
- Kamer van Koophandel Woerden, Startende ondernemers in 2004, Woerden, 2005
- Marlet, G. en Woerkens, C., Atlas voor gemeenten, Utrecht, april 2005
- Ministerie van Economische Zaken, Benchmark gemeentelijk ondernemingsklimaat, Rotterdam, mei '05
- Nieuw Rotterdams Tij, Van Sluis komt met visie ... en stopt, editie 3, 2005
- Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Concept Uitvoeringsprogramma Economie Rotterdam, juni 2005
- Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Economische Kanszones Rotterdam, Rotterdam, 2005
- Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Winkelatlas 2004, Rotterdam, april 2005
- Rabobank, Economisch Kwartaalbericht, Utrecht, juni 2005
- Wemar, Lusten en lasten van grootschalige evenementen. De ervaring van Rotterdamse binnenstadondernemers, Rotterdam, mei 2005
- Stand van zaken kop van Zuid 2005
- Stategic plan New York 2006
- Waterfront Rotterdam 1985-2003 – 2020
- Smartagent, artikel D.Reitsma April 2006 erkenning Rotterdam 2005

## INTERNETBRONNEN

- [www.propertyNL.com](http://www.propertyNL.com)
- [www.statline.cbs.nl](http://www.statline.cbs.nl)
- [www.nyc.gov / department of city planning](http://www.nyc.gov / department of city planning)
- [www.renewnyc.gov / lower manhattan development corporation](http://www.renewnyc.gov / lower manhattan development corporation)
- [www.greenwichstreetproject.com](http://www.greenwichstreetproject.com)





# NOTEN

- 1 European cities in de knowledge economy, L van den berg e.a.
- 2 Netwerkmaatschappij en stad. G.Wigmans
- 3 Integraal stedelijk en regionaal beleid. J.van 't Verlaat
- 4 The Attractive City. L.van den Berg, Otgaar, Van der Meer
- 5 Redevelopment of large harbour city: the case Kop van Zuid.  
R.M.van Hoek
- 6 Scriptie leegstand op de kantorenmarkt, augustus 2005
- 7 Magazine, Rijnmond Business, Leegstand of herbestemming,  
November 2005
- 8 dS+VVIC/VGM/Property.nl/DTZ2005
- 9 Locatus, bewerking ETIN Adviseurs
- 10 OBR, Winkelatlas Rotterdam 2005
- 11 AD Madurodam – winkeltjes in de problemen 20 april 2005
- 12 NRC 'De (Food) speciaalzaken in de vrije val 5 maart 2005
- 13 OBR
- 14 Economische verkenning 2005
- 15 Continu Vakantie Onderzoek 2005
- 16 Rotterdams Dagblad Rotterdam en zijn Imago, 30 maart 2005
- 17 Koopstromenonderzoek Randstad 2004 -2005
- 18 Het is niet bekend hoeveel van deze leerlingen in Rotterdam  
wonen en hoeveel daarvan tussen de 15 en 25 jaar oud zijn

