

Conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus

'Een exploratieve studie naar succesfactoren voor vernieuwing'

inbo



rijksuniversiteit
groningen

Conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus

'Een exploratieve studie naar succesfactoren voor vernieuwing'

inbo



rijksuniversiteit
 groningen

Colofon

<i>Titel:</i>	'Conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus: een exploratieve studie naar succesfactoren voor vernieuwing' Master Thesis
<i>Auteur:</i>	Arnoud van der Wijk
<i>Studentnummer:</i>	1322028
<i>Datum:</i>	26 oktober 2009
<i>Opleiding:</i>	Master Vastgoedkunde, Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
<i>Begeleiders:</i>	Prof. dr. Ed Nozeman (Begeleider RuG) Prof. dr. Jacques van Dinteren (2 ^{de} lezer RuG) Drs. Jeanet van Antwerpen (Inbo) Drs. ing. Erik van 't Klooster (Inbo)

Voorwoord

De problematiek rondom bedrijventerreinen heeft in het laatste jaar van mijn universitaire loopbaan een centrale rol ingenomen. Door het organiseren van een congres en colleges van prof. dr. Jacques van Dinteren wist het onderwerp mij dusdanig te fascineren dat ik besloot mijn afstudeeronderzoek er aan te wijden.

Het resultaat van dit onderzoek ligt nu voor u en is het eindproduct van mijn afstudeeronderzoek in het kader van de master Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Het onderzoek is uitgevoerd in stageverband bij Inbo Adviseurs in Woudenberg. Omdat er veel mensen betrokken zijn geweest bij het uitvoeren van het onderzoek, wil ik van de gelegenheid gebruik maken om hen te bedanken.

Allereerst mijn universitair begeleider prof. dr. Ed Nozeman voor de prettige begeleiding, bruikbare tips en snelle feedback. De communicatie tussen de universiteit en Inbo is mijns inziens erg goed verlopen en graag wil ik drs. Jeanet van Antwerpen dan ook bedanken voor het bieden van de mogelijkheid om dit onderzoek in stageverband bij Inbo uit te voeren. Ook wil ik haar bedanken voor de leerzame gesprekken en de momenten die ze heeft vrijgemaakt om mijn scriptie in detail door te nemen.

Tevens gaat mijn dank uit naar drs. ing. Erik van 't Klooster voor het delen van zijn kennis in de discussies die wij over de problematiek van de bedrijventerreinen hebben gevoerd en drs. Marco van Hoek voor zijn theoretisch verhelderende inzichten. Ik waardeer het enorm dat er bij Inbo altijd wel even de mogelijkheid bestond om kort van gedachten te wisselen over het onderwerp.

Ten slotte wil ik iedereen bedanken die op welke wijze dan ook zijn bijdrage heeft geleverd aan in dit afstudeeronderzoek. Zonder de medewerking van de experts en de geïnterviewden zou ik dit onderzoek niet hebben kunnen voltooien.

Met gepaste trots,

Arnoud van der Wijk

Woudenberg, 26 oktober 2009

Samenvatting

Bedrijventerreinen zijn een belangrijke motor voor de Nederlandse economie. Van de beroepsbevolking werkt 34% op een bedrijventerrein en er wordt een derde van de toegevoegde waarde gerealiseerd. Er is echter sprake van een verouderde benaderingswijze van bedrijventerreinen. Veel monofunctionele locaties sluiten steeds minder aan op de veranderende vraag van de markt. Door een slechte uitstraling, een uniforme bouwstijl en verrommeling van de openbare ruimte op deze terreinen wordt leegstand en verval gestimuleerd.

Het is een uitdaging om door vernieuwend te denken over bedrijventerrein deze verstarde posities te overwinnen. Conceptontwikkeling kan hier mogelijk bij helpen. In dit onderzoek wordt gekeken naar de toepassing van concept- en gebiedsontwikkeling op bedrijventerreinen. Conceptuele gebiedsontwikkeling is het proces om tot een integraal concept te komen binnen de kaders van het geheel te (her)ontwikkelen gebied. Hierbij is het belangrijk om rekening te houden de belangen van alle betrokken actoren.

Om vernieuwend te kunnen denken over bedrijventerreinen is het belangrijk om breder te denken dan aan puur en alleen een plaats voor bedrijvigheid. Daarom wordt het begrip bedrijventerrein in dit onderzoek vervangen door het relatief nieuwe begrip werkmilieu. Bij een werkmilieu gaat het ook om aspecten als beleving, functiemenging en de omgeving. Een werkmilieu bestaat volgens dit onderzoek dan ook uit het geheel van het bedrijfspand, het terrein waarop het bedrijf ligt en de beleving van de omgeving door alle betrokken partijen.

In dit onderzoek is gezocht naar criteria die bepalend zijn voor een succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling van een werkmilieu. Dit uit zich dan ook in de centrale onderzoeksvraag:

Wat zijn de criteria voor succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus?

Om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is een schema ontwikkeld met criteria voor succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling. Dit schema is voorgelegd aan experts die aan ieder van de criteria een bepaald gewicht hebben gegeven. Hieruit komt naar voren dat de volgende criteria bepalend zijn voor succes:

1. *Marktconformiteit (gewicht: 27,9%)*

Dit is het belangrijkste criterium voor het ontwikkelen van een succesvol gebiedsconcept. Dit wordt zowel door het theoretische als het empirische onderzoeksgedeelte ondervangen. Ook de experts laten dit criteria het zwaarst meewegen. Marktconformiteit wordt verdeeld in twee subcriteria: 'inspelen op de behoefte van de markt' en 'financiële haalbaarheid'. Bij het eerste criterium staan de wensen van de eindgebruiker centraal en wordt getracht het aanbod goed te laten aansluiten op de vraag.

Dat marktconformiteit van belang is voor conceptontwikkeling is geen nieuw inzicht, maar door de insteek vanuit de gebiedsontwikkeling wordt duidelijk dat een marktconforme aanpak winst oplevert op het kwalitatieve vlak en daardoor handvatten kan bieden voor de bedrijventerreinenproblematiek.

2. *Draagvlak (gewicht: 17,2%)*

Het verkrijgen van draagvlak is zeer bepalend voor conceptuele gebiedsontwikkeling van een werkmilieu. Dat kan met behulp van communicatie en participatie. Uit het onderzoek blijkt dat goede communicatie en participatie de integrale aanpak van het concept kunnen versterken. 'Commitment' is belangrijk voor het vergroten van draagvlak.

In de praktijk blijft het creëren van draagvlak vaak onderbelicht, waardoor risico op vertraging van het proces ontstaat.

3. *Ruimtelijke kwaliteit (gewicht: 16,5%)*

Een zeker niveau van ruimtelijke kwaliteit is van belang voor conceptuele gebiedsontwikkeling. Er wordt in dit onderzoek uitgegaan van een integrale benadering waarbij er onderscheid wordt gemaakt tussen 'gebruikswaarde', 'belevingswaarde' en 'toekomstwaarde'. Voor een succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling moet met deze drie aspecten rekening worden gehouden in het gebiedsconcept.

4. *Consistentie in de uitvoering én de ontwikkeling (gewicht: 16,3%)*

Het is belangrijk dat de doelen en het ambitieniveau van het concept in een vroeg stadium worden vastgelegd. Doelen en ambities moeten scherp en prikkelend worden geformuleerd om ze stimulerend en uitdagend te laten zijn zodat ze niet als een belemmering worden ervaren.

Het is van belang dat de doelen en ambities realistisch en haalbaar zijn. Zo blijkt uit de case-studies dat een te hoog niveau van doelen en ambities de financiële haalbaarheid van het concept negatief kan beïnvloeden.

Ook een multidisciplinaire samenstelling van de projectgroep draagt bij aan een grotere kans op succes, omdat partijen vanuit verschillende achtergronden hun kennis en expertise inbrengen.

5. *Herkenbaarheid (gewicht: 13,1%)*

Bij het criterium 'herkenbaarheid' staan de doelgroep en de eindgebruiker centraal. Door een thema te hanteren dat goed aansluit bij de beoogde doelgroep wordt de herkenbaarheid vergroot. Dit is ook het geval bij duidelijke 'positionering en branding'. Herkenbaarheid en identiteit zijn nauw verbonden. Door in te spelen op de identiteit van het gebied kan de herkenbaarheid voor de beoogde doelgroep worden vergroot. Tevens komt uit de analyse naar voren dat herkenbaarheid stuurbaar is en daardoor een geschikt instrument voor het vergroten van de marktconformiteit.

6. *Alternatieve aanwendbaarheid (gewicht: 9,0%)*

Als laatste is het zaak om rekening te houden met de 'alternatieve aanwendbaarheid' van het gebiedsconcept. Alternatieve aanwendbaarheid wordt in dit onderzoek opgedeeld in 'flexibiliteit' en 'herinvullingsmogelijkheden'. 'Flexibiliteit' speelt een belangrijke rol bij conceptuele gebiedsontwikkeling. Dit komt vooral door de lange doorlooptijd van gebiedsontwikkelingen.

In de praktijk blijkt alternatieve aanwendbaarheid het ondergeschoven kindje is en er wordt dan nauwelijks rekening gehouden met de 'herinvullingsmogelijkheden' van het concept. Het blijkt dat de Nederlandse eigendomssituatie hier uitsluitel over geeft. In de regel is de gebruiker namelijk ook de eigenaar en is de uitgever van het concept niet meer verantwoordelijk voor de herinvulling na de uitgifte van de kavel.

Marktconformiteit is het meest bepalende criterium voor conceptuele gebiedsontwikkeling. Aanbevolen wordt om het toetsingkader uit dit onderzoek te hanteren als richtlijn bij het (her)ontwikkelen van (nieuwe) werkmilieus. Daardoor ontstaan er handvatten om de huidige problematiek aan te pakken en vernieuwende inzichten te creëren die zorgen voor afstemming van de vraag en het aanbod.

De bovenstaande uitkomsten zijn het resultaat van een onderzoeksproces dat begon met een verkenning van beschikbare literatuur over bedrijventerreinen ruimtelijke kwaliteit, concept- en gebiedsontwikkeling. Uit het literatuuronderzoek blijkt echter dat er nog weinig theorievorming over conceptontwikkeling is. Wetenschappelijk onderzoek hierover staat nog in de kinderschoenen. Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van het M.A.C.H.O.-beoordelingsmodel van Schröder en De Vries (1993) om structuur te geven aan het theoretische gedeelte. De criteria uit dit model zijn gecombineerd met andere in de literatuur gevonden criteria over gebiedsontwikkeling en ruimtelijke kwaliteit. Daaruit zijn uiteindelijk een aantal criteria geformuleerd met daaraan verbonden subcriteria die bepalend zijn voor succes.

Deze criteria zijn voorgelegd aan experts die hun kennis en expertise hebben gebruikt om aanvullingen en wijzigingen aan te brengen. Vervolgens hebben zij zoals eerder genoemd een wegingsfactor (gewicht) toegekend aan ieder van de hoofdcriteria.

Aansluitend daarop zijn er vanuit de gedachte dat conceptuele gebiedsontwikkeling bij kan dragen aan het verbeteren van de kwaliteit en marktconformiteit van werkmilieus een aantal case-studies uitgevoerd. Dit om te analyseren of deze criteria daadwerkelijk van toepassing zijn op werkmilieus.

Inhoudsopgave

Voorwoord	V
Samenvatting	VII
Inhoudsopgave	XI
Lijst met figuren, schema's en tabellen	XIII
Hoofdstuk 1. - Inleiding	1
1.1. Aanleiding	1
1.2. Probleem-, doel- en vraagstelling	2
1.3. Relevantie	4
1.4. Methodologie	4
1.5. Onderzoeksopzet	5
1.6. Begripsbepaling	6
1.7. Leeswijzer	10
Hoofdstuk 2. - Marktanalyse werkmilieus	11
2.1. Grondmarkt	12
2.2. Vastgoedmarkt	15
2.3. Resumé	17
Hoofdstuk 3. - Theoretisch kader	19
3.1. Positionering conceptuele gebiedsontwikkeling	19
3.2. Wat zijn criteria voor succes of falen?	20
3.3. Conceptontwikkeling	21
3.4. Ruimtelijke kwaliteit	33
3.5. Integrale gebiedsontwikkeling	35
3.6. Uitkomsten experts	39
3.7. Resumé	40
Hoofdstuk 4. - Conceptuele gebiedsontwikkeling in de praktijk	43
4.1. Methodologie case-studies	43
4.2. Case I – Flight Forum, Eindhoven	44
4.3. Case II – Science Port Holland, Delft / Rotterdam	52
4.4. Case III – ACT Beyond Logistics, Schiphol	59
4.5. Case IV – Stadhaven Minera, Amsterdam	67
4.6. Resumé	74

Hoofdstuk 5. - Conclusies en aanbevelingen	75
5.1. Beantwoording onderzoeksvragen	75
5.2. Eindconclusie	79
5.3. Aanbevelingen	81
5.4. Reflectie	83
Literatuurlijst	85
Bijlage 1. - Lijst van geïnterviewde personen	89
Bijlage 2. - Vragenlijst interviews	90
Bijlage 3. - Berekening eindscore case-studies	95
Bijlage 4. - Uitneembare beeldbladen	99

Lijst met figuren, schema's en tabellen

Figuren

Figuur 1.1: opzet van het onderzoek	6
Figuur 1.2: gebiedsontwikkelingsdriehoek	9
Figuur 2.1: totale voorraad werkmilieus in bruto hectares	12
Figuur 2.2: aanbieders beschikbare grond werkmilieus	13
Figuur 2.3: prijsniveau grond voor werkmilieus	15
Figuur 3.1: positionering conceptuele gebiedsontwikkeling	20

Schema's

Schema 1.1: ruimtelijke kwaliteit	10
Schema 2.1: marktsituatie werkmilieus	12
Schema 3.1: eisen aan een marktanalyse	24
Schema 3.2: Criteria voor succes o.b.v. type succesfactoren	41
Schema 3.3: criteria en indicatoren voor conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus	42

Tabellen

Tabel 3.1: verdeling van de gewichten door experts over de criteria	39
Tabel 4.1: factsheet Flight Forum	44
Tabel 4.2: beoordeling Flight Forum	50
Tabel 4.3: factsheet Science Port Holland	52
Tabel 4.4: beoordeling Science Port Holland	58
Tabel 4.5: factsheet ACT: Beyond Logistics	59
Tabel 4.6: beoordeling ACT: Beyond Logistics	66
Tabel 4.7: factsheet Stadhaven Minerva	67
Tabel 4.8: beoordeling Stadhaven Minerva	73

Hoofdstuk 1. - Inleiding

1.1. Aanleiding

Verrommeling

In vrijwel elke gemeente liggen aan de randen van of ingekapseld in het verstedelijkte gebied industriële locaties, bedrijvenparken of andersoortige werkmilieus. Het zijn terreinen die variëren van bonte verzamelingen bedrijfsgebouwen zonder enige onderlinge relatie tot gemeenschappelijk beheerde parken van uniforme kwaliteit. Vooral de eerste vorm geeft veelal een negatieve uitstraling door fantasieloos gebouwde hallen en gebrekkig beheer van de openbare ruimte. Dit wordt geassocieerd met veroudering, verloedering en verrommeling. Volgens het rapport *Pieken in de Delta* van het ministerie van Economische Zaken (2004) is meer dan 20% (21.000 ha.) van de bestaande oppervlakte aan bedrijventerreinen verouderd. Dit percentage neemt op dit moment alleen maar toe (Van der Krabben, 2009; THB, 2008). Herstructurering van bedrijventerreinen is noodzakelijk omdat verouderde terreinen niet meer marktconform zijn en dus niet meer aansluiten op de behoeften van de markt.

Verhuisdrift

“De huidige wijze van planning van bedrijventerreinen is niet meer van deze tijd. Grote uitleglocaties langs de randen van steden en snelwegen voldoen veelal niet meer aan de eisen voor ruimtelijke kwaliteit” (VROM-raad, 2006, p. 7). Bij bedrijven die voorheen een goede locatie hadden is sprake van verhuisdrift door ruimtegebrek, afnemende bereikbaarheid en een ruimtelijke kwaliteit die als ondermaats ervaren wordt. Het is voor goed renderende bedrijven gunstiger om te verhuizen naar een nieuw pand op een nieuw terrein dan te investeren in hun huidige bedrijfspand. Dit wordt vooral in de hand gewerkt door de lage grondprijzen die gemeenten als een vorm van verkapte werkgelegenheidssubsidie hanteren. Gemeenten concurreren onderling door tegen lage prijzen hun kavels aan te bieden om zo meer bedrijven naar hun gemeente te trekken.

Het gevolg is dat oude panden leeg komen te staan of worden gebruikt voor een laagwaardiger economische activiteit. Volgens Gordijn et al. (2007) is dit het begin van een neerwaartse spiraal waarbij andere bedrijven op het terrein ook verhuizen en lege panden achterlaten. Deze panden worden betrokken door bedrijven met lagere toegevoegde waarde of blijven structureel leegstaan.

Kansen voor conceptontwikkeling

Doordat er niet wordt geïnvesteerd in kwalitatief hoogwaardige bedrijfspanden, in het beheer en het vernieuwen van de openbare ruimte gaat de ruimtelijke kwaliteit op de bestaande terreinen snel achteruit. Om de huidige herstructureringsproblematiek het hoofd te kunnen bieden is er door de ministers van EZ en VROM een Taskforce (Her)ontwikkeling Bedrijventerreinen (THB) in het leven geroepen. In het door de taskforce gepubliceerde rapport ‘Kansen voor kwaliteit’ (2008) wordt de verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt als één van de oplossingsrichtingen aangedragen. “Daartoe zal het ‘gebied’ bedrijventerrein zich moeten ontwikkelen tot een volwaardig product op een markt voor

bedrijventerreinen met geïntegreerde vastgoedontwikkeling, professioneel assetmanagement en het in stand houden van een duurzame gebiedskwaliteit als bedrijfsmatige kernactiviteiten” (THB, 2008, p. 10). Maar hoe deze betrokkenheid van vastgoedpartijen bij herstructurering precies kan worden bereikt is niet duidelijk. “Er is sprake van de situatie van de kip en het ei” (Van der Krabben en Buitelaar, 2007). Investeren gemeenten in de ontwikkeling van bedrijventerreinen omdat private vastgoedpartijen dit niet doen of willen de vastgoedpartijen niet investeren omdat de gemeenten zich hier al mee bezig houden?

Het is een uitdaging om door vernieuwend te denken over bedrijventerreinen de verstarde posities te overwinnen. Een conceptuele benadering kan hier bij helpen. Conceptontwikkeling kan een oplossingsrichting vormen als het gaat om anders denken over bedrijventerreinen. Aangenomen wordt dat de ontwikkeling van vernieuwende concepten voor werkmilieus kan leiden tot meer betrokkenheid van private partijen. Die denken over het algemeen meer in concepten omdat dat ook bij andere vastgoedcategorieën (bijvoorbeeld retail en wonen) gebruikelijk is. Tevens kunnen private partijen over het algemeen beter en sneller reageren op marktontwikkelingen, omdat ze er meer op toegerust zijn om creatieve ideeën in te brengen en hun werkprocessen te innoveren (VROM, 2009). Bovendien hebben sommige private partijen belang bij efficiënter ruimtegebruik en een hoge ruimtelijke kwaliteit vanwege hun eigen bedrijfseconomisch belang (Carsouw et al., 2004).

Voorbeeld: High Tech Campus Eindhoven

De ontwikkeling van de High Tech Campus Eindhoven (HTCE) is in 1998 gestart met een prijsvraag nadat er bij Philips het idee ontstond om een campus voor R&D te ontwikkelen. De campus moest een internationale aanjager van de kenniseconomie worden en een trekker voor toptalent. Samenwerking tussen bedrijven is hierbij cruciaal met open innovatie als doelstelling. Een bedrijf dat zich wil vestigen moet passen binnen en bijdragen aan het concept van de campus. Tijdens het gehele proces is sterk vastgehouden aan deze conceptwaarde, waardoor een hoge ruimtelijke kwaliteit is gerealiseerd. De HTCE is een goed voorbeeld van conceptuele gebiedsontwikkeling van een werkmilieu waarbij de gehele ontwikkeling voor rekening en risico is van één private partij, de exploitatiemaatschappij HTCE, als onderdeel van Philips Vastgoed (Inbo, 2008).

1.2. Probleem-, doel- en vraagstelling

In deze paragraaf worden de probleem-, onderzoeksdoel- en vraagstelling geschetst. De probleemstelling is aangevuld met een verwachting die voorafgaand aan het onderzoek is opgesteld.

Probleemstelling

Volgens het rapport van de THB (2008) is meer dan een derde van de bedrijventerreinen in Nederland verouderd. Waar vroeger de nadruk lag op het scheppen van ruimte voor economische groei, ligt nu de focus op de kwalitatieve opgave (Louw, 2004). De ruimtelijke kwaliteit van bedrijventerreinen is veelal ondermaats. Succesvol herstructureren naar terreinen met een hogere ruimtelijke kwaliteit komt lastig van de grond. Er wordt te weinig gekeken naar de mogelijkheden van gedifferentieerde functiemenging en een

gebiedsgerichte aanpak. Eindgebruikers kunnen een stuk grond aanschaffen, bebouwen en het vervolgens naar eigen wens en inzicht inrichten. Dit draagt niet bij aan een verbetering van de ruimtelijke kwaliteit. Er zijn overigens hoge verwachtingen over de rol die de vastgoedsector kan vervullen bij het realiseren van 'hoogwaardige' werkmilieus. Mogelijk kan conceptontwikkeling helpen bij het aanspreken van een groter aandeel marktpartijen op werkmilieus. Echter de diversiteit van deze vastgoedconcepten neemt nog niet toe (Van der Krabben, 2009).

Diverse bronnen (o.a. Carsouw et al., 2004; Louw et al., 2004; Van der Krabben, 2009; Van 't Klooster, 2006) tonen aan dat meer private betrokkenheid op de markt voor werkmilieus kan bijdragen aan een verhoging van de ruimtelijke kwaliteit en een effectiever ruimtegebruik. Het ontwikkelen van succesvolle concepten voor werkmilieus biedt mogelijk een kans om de interesse van private investeerders in deze 'sector' te vergroten.

Doelstelling

Het verkrijgen van inzicht in de criteria voor het behalen van succes of het falen van conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus door het koppelen van succes- en faalfactoren uit de literatuur aan de praktijk.

Vraagstelling

Wat zijn de criteria voor succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus?
--

Uit deze hoofdvraag kan een aantal deelvragen worden afgeleid. In het eerste deel van het onderzoek worden die aan de hand van een literatuurstudie beantwoord en worden mogelijke factoren geformuleerd. Deze worden in het tweede deel getoetst door middel van een empirisch onderzoek.

Afgeleide deelvragen:

- Wat wordt er verstaan onder werkmilieus? (hfdst. 1)
- Wat is integrale gebiedsontwikkeling? (hfdst. 1)
- Wat wordt verstaan onder product- en conceptontwikkeling en vastgoedconcepten? (hfdst. 1)
- Wat zijn de kenmerken en ontwikkelingen van de markt voor werkmilieus? Welke actoren spelen een rol? (hfdst. 2)
- Welke criteria en bijbehorende indicatoren voor conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus zijn er in de literatuur te onderscheiden? (hfdst. 3)
- Worden de criteria uit de literatuur, met behulp van een sturings- en toetsingskader, erkend in de praktijk of onderscheidt de praktijk geheel eigen criteria? (hfdst. 4)

1.3. Relevantie

Dit onderzoek combineert de maatschappelijke relevantie van de bedrijventerreinenproblematiek met de wetenschappelijke relevantie voor onderzoek naar concept- en gebiedsontwikkeling.

Maatschappelijke relevantie

Zoals in de aanleiding ook al werd aangegeven is er sprake van verrommeling en veroudering op de bedrijventerreinen in Nederland. In de publieke opinie worden bedrijventerreinen ervaren als 'lelijke dozen langs de snelweg met een laag niveau van ruimtelijke kwaliteit'. Er is een beeld ontstaan dat steeds meer groene ruimte opgeofferd wordt aan dit type terreinen, terwijl de oude terreinen verpauperen. De roep om verandering neemt daardoor toe.

In september 2008 is er een rapport verschenen van de THB. Mede hierdoor is het onderwerp bedrijventerreinen hoger op de politieke agenda komen te staan en is er meer aandacht voor de herstructureringsproblematiek. De focus ligt hierbij steeds meer op de kwaliteitsopgave, waar voorheen de nadruk op het kwantitatieve aanbod lag.

Daarnaast is er meer aandacht voor de ruimtelijke component dan in het verleden toen de focus vooral op de economische ontwikkeling gericht was. Dat is onder andere het gevolg van een verschuiving in de economie. Veel bedrijven in Nederland worden steeds specialistischer waardoor de vraag naar beter opgeleide werknemers toeneemt. Om deze werknemers aan te trekken of te behouden speelt de kwaliteit van de werkomgeving een steeds belangrijkere rol.

Wetenschappelijke relevantie

Er is nog weinig onderzoek gedaan naar theorieën voor conceptontwikkeling. "Er is behoefte aan 'concept development' in de vastgoedsector. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat we niet precies weten hoe dat moet. Er valt dus veel onderzoek naar conceptontwikkeling te doen" (Sentel, 2005). Onderzoek naar vastgoedconcepten staat nog in de kinderschoenen. Dit is helemaal het geval indien deze concepten worden toegepast op een hoger schaalniveau, namelijk op dat van het gebied als geheel. Met dit onderzoek wordt getracht kennis toe te voegen aan de vakgebieden concept- én gebiedsontwikkeling.

1.4. Methodologie

Dit onderzoek kan worden aangemerkt als een kwalitatief exploratief onderzoek omdat er een verkennende studie wordt uitgevoerd naar de succes- en faalfactoren van conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus. De literatuur en theorievorming over dit onderwerp zijn zeer beperkt. Daarom is er gekozen voor een verkennende invalshoek. Exploratief onderzoek heeft als oogmerk om een aanzet te geven voor het vormen van een nieuwe theorie, begrippen of hypothesen. Het is dus meer dan alleen een verkenning van het onderwerp (Baarda et al., 2005).

Literatuuronderzoek

Als eerste wordt er door middel van literatuurstudie geanalyseerd wat de huidige kennis is over de bovengenoemde deelvragen. De basis voor het theoretisch kader moet gezocht worden in de richting van theorieën over concept-, product-, en gebiedsontwikkeling.

Uit deze literatuurstudie wordt een aantal hoofdcriteria voor succes of falen afgeleid die van toepassing zijn op conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus. Deze hoofdcriteria zijn weer onder te verdelen in subcriteria met bijbehorende indicatoren. De indicatoren zijn specifiek op werkmilieus toegespitst.

Weging door experts

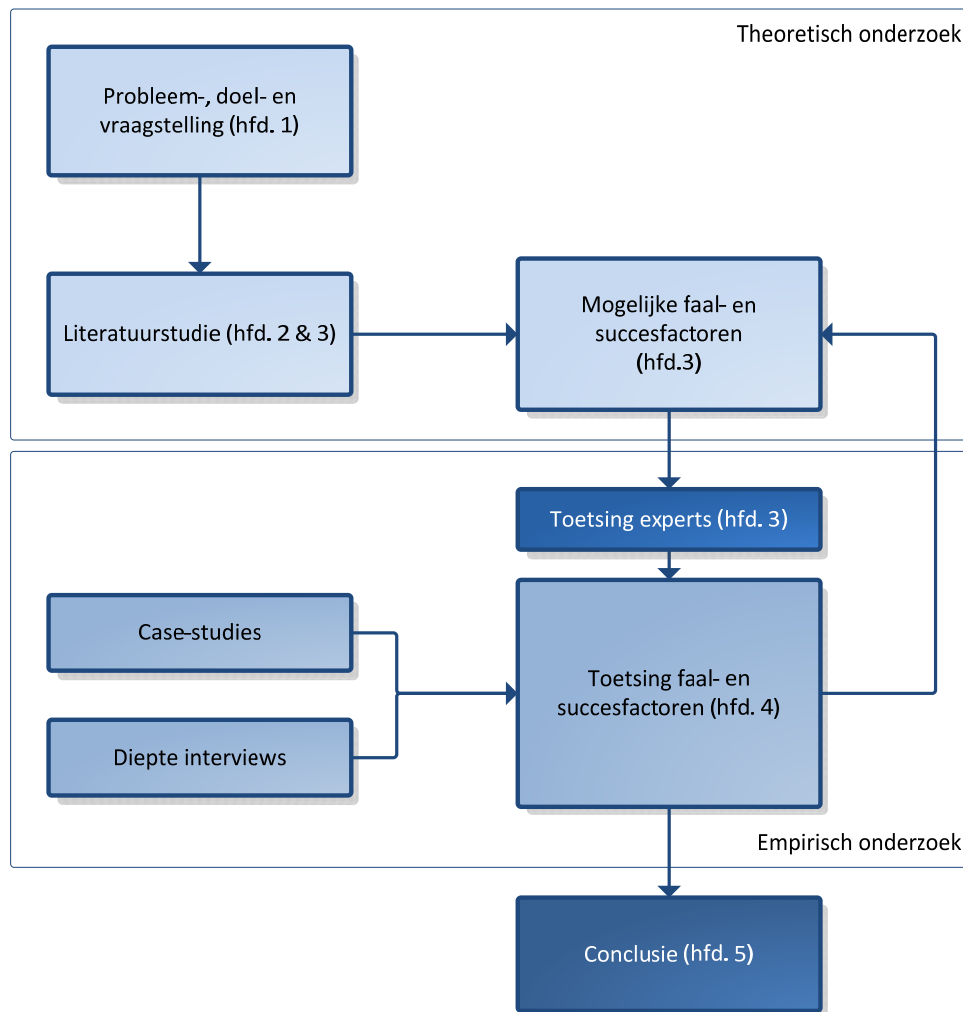
Daarna worden deze criteria voorgelegd aan experts om te toetsen of ze toepasbaar zijn op conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus of dat aanpassing vereist is. Tevens zullen de experts een weging mee geven aan ieder hoofdcriterium om het belang er van te bepalen.

Case-studies

De volgende stap in het onderzoek is om, op basis van case-studies, de criteria uit het schema te toetsen. Hiermee wordt getracht te achterhalen of deze criteria ook daadwerkelijk in de praktijk worden herkend. Bij de case-studies wordt gebruikt gemaakt van diepte-interviews met betrokkenen en het analyseren van de beschikbare bronnen.

1.5. Onderzoeksopzet

In Figuur 1.1 is schematisch weergegeven hoe het onderzoek is opgebouwd. In het bovenste gedeelte van het schema is het theoretische onderzoek afgebeeld en de empirische onderzoeksfase vormt het onderste vak in het schema.



Figuur 1.1: opzet van het onderzoek

1.6. Begripsbepaling

In deze paragraaf worden kort de begrippen uiteen gezet die de basis vormen voor dit onderzoek.

1.6.1. Werkmilieus

Bedrijventerreinen, industrieterreinen, werklocaties en werkmilieus. Deze begrippen roepen bij de meeste mensen gedachten op als: 'plaats om te werken' of 'plek voor bedrijvigheid'. Hieronder wordt een overzicht gegeven van de verschillende benaderingen van het begrip werkmilieus.

Het integraal bedrijfsinformatiesysteem (IBIS) hanteert het begrip werklocatie in plaats van werkmilieu en geeft de volgende definitie van werklocaties: Een terrein van minimaal 1 ha bruto dat vanwege zijn bestemming bestemd en geschikt is voor gebruik door handel, nijverheid, commerciële en niet-commerciële dienstverlening en industrie. Onder de omschrijving vallen daarmee tevens (delen van)

bedrijventerreinen die gedeeltelijk bestemd zijn en geschikt zijn voor kantoren (IBIS, 2009). Van Dinteren (2008) houdt het wat korter en beschrijft een bedrijventerrein als een gebied met een hoge concentratie werkgelegenheid. Onder beide definities vallen zowel kantoorlocaties als bedrijventerreinen.

Naar een ander begrip

De VROM-raad (2006) hanteert de definitie van het IBIS, maar introduceert daarnaast het begrip 'werklandschappen'. Door het bedrijventerrein te definiëren als werklandschap of werkmilieu wordt getracht om een impuls te geven aan het realiseren van ruimtelijke kwaliteit en te benadrukken dat het om een 'milieu' gaat waarin niet alleen wordt gewerkt maar ook geleefd. Het gebruik van termen als 'terrein' en 'locatie' geeft een zekere mate van ruimtelijke gebondenheid en schaalniveau weer.

Dit onderzoek hanteert het begrip werkmilieu omdat het niet alleen gaat om de ligging en bedrijvigheid, maar ook om aspecten als bijvoorbeeld gemengde functies, beleving en de omgeving. Zoals in de aanleiding ook al is toegelicht heeft het begrip bedrijventerreinen veelal een negatieve lading gekregen. Des te meer reden om een ander begrip te hanteren: werkmilieu.

Via woonmilieus naar werkmilieus

Werkmilieu is een relatief nieuw begrip. Om tot een goede definitie te komen moet er over de grenzen van het werken heen gekeken worden. Het begrip woonmilieu kan hier een helpende hand bieden. Volgens OTB (2009) zijn woonmilieus het geheel van de woning, de woonomgeving en de beleving van deze omgeving door bewoners en beleidsmakers. Woonmilieus onderscheiden zich ten opzichte van elkaar op basis van de woningtypologie, het voorzieningenniveau, de stedenbouwkundige opzet, openbare ruimte en groen.

De definitie die in het onderzoek gebruikt wordt kan vrij eenvoudig vertaald worden naar werkmilieu: Het geheel van het bedrijfspand, het terrein en de beleving van deze omgeving door alle betrokken actoren. Ook het onderscheid op basis van segmentatie naar type bedrijvigheid, het voorzieningenniveau, de stedenbouwkundige opzet, de openbare ruimte en het groen zijn van toepassing.

In veel bronnen worden de termen werkmilieu, werklocaties en bedrijventerreinen als synoniemen of door elkaar gebruikt (VROM-raad, 2006; Van Dinteren, 2008; Arcadis en Stec Groep, 2009; IBIS, 2009). Om niet af te doen aan bronnen en citaten zullen deze termen ook in dit onderzoek wel eens door elkaar lopen en kunnen ze als synoniemen van elkaar worden gelezen.

1.6.2. Conceptontwikkeling

Over conceptontwikkeling is nog maar weinig geschreven. In een artikel van Van Elst (2005) wordt gesproken over een 'prille zoektocht naar theorieën'. Hij omschrijft conceptontwikkeling als een stapsgewijs proces dat bestaat uit visieontwikkeling, vaststelling van het concept, inventarisatie en definitie en ten slotte realisatie en beheer. Conceptontwikkeling is volgens Sentel (2005, p. 21): "het

zoeken naar en het vinden van de optimale vastgoedoplossing voor een locatie, rekening houdend met relevante trends en ontwikkelingen plus de wensen en eisen van de klanten”.

Simpel gezegd is conceptontwikkeling het proces dat doorlopen wordt om tot een vastgoedconcept te komen. Een vastgoedconcept is een naar type, functie en/of ontwerp repeteerbaar vastgoedproduct (Nozeman, 2001).

Het meetbaar maken van het succes of falen van een concept is vrij lastig. Zo geeft Nozeman (2008) aan dat het succes van het concept blijkt als de gebruiker tevreden is. Er komen echter nog veel meer aspecten kijken bij het beoordelen van een vastgoedconcept. Het M.A.C.H.O.-beoordelingsmodel van Schröder en De Vries (1993) kan hiervoor een helpend raamwerk vormen. Het model is echter alweer iets gedateerd maar is de afgelopen jaren aangepast en aangevuld door o.a. Drenth (2006) en Van Leent (2009).

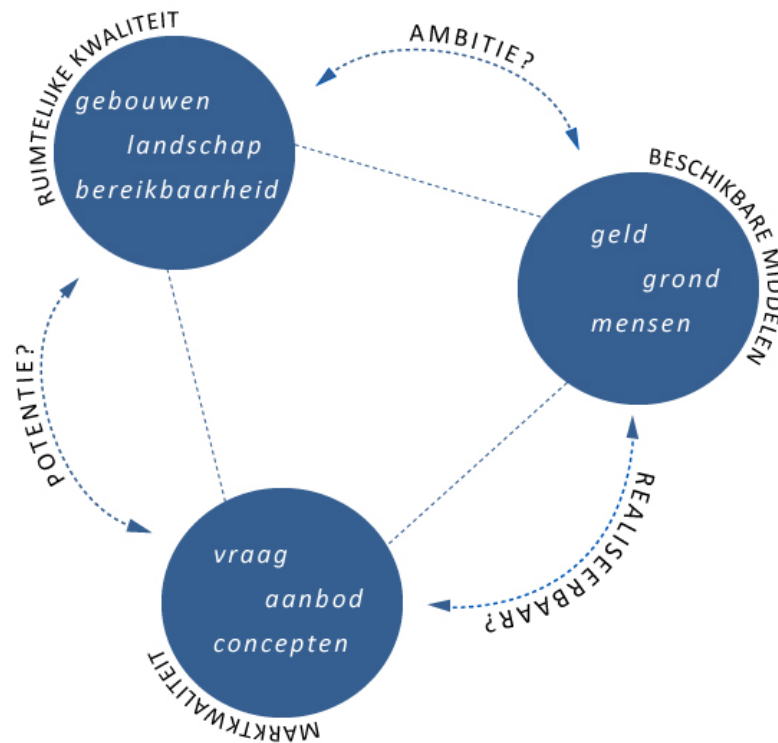
In dit onderzoek wordt het vastgoedconcept benaderd vanuit een hoger schaalniveau. Niet het vastgoedobject staat centraal, maar een specifiek plangebied. Derhalve wordt er een aangepaste definitie van Van Elst (2005) gehanteerd waarin het begrip vastgoedconcept is vervangen door gebiedsconcept. Gebiedsconcepten zijn de toepassing van generieke producten op een specifiek gebied waarbij rekening gehouden wordt met relevante trends en eisen van klanten. Conceptontwikkeling is, zoals hierboven al is beschreven, het proces om tot dat gebiedsconcept te komen.

1.6.3. Integrale gebiedsontwikkeling

Een eenduidige definitie van het begrip gebiedsontwikkeling is nauwelijks te geven. Het is meer een containerbegrip. Zo spreekt het Ministerie van VROM (2008) over het samenbrengen van verschillende belangen waarbij het samenwerkingsverband tussen de overheid en het bedrijfsleven erg belangrijk is voor zowel het maatschappelijke als het financiële belang. De Zeeuw geeft in een interview aan het vakblad Vastgoed een iets andere definitie van gebiedsontwikkeling: “Gebiedsontwikkeling zijn plannen gekoppeld aan investeringen van overheid en markt en altijd met een multifunctioneel karakter” (Van Ent, 2006, p. 15).

In dit onderzoek wordt gebiedsontwikkeling benaderd aan de hand van de gebiedsontwikkelingsdriehoek. De driehoek benadert een opgave vanuit een combinatie van inhoud en proces. Hieruit komt duidelijk een link tussen de ruimtelijke kwaliteit en gebiedsontwikkeling naar voren. Ruimtelijke kwaliteit kan volgens de driehoek niet los gezien worden van beschikbare middelen en marktkwaliteit. Het is daarom noodzakelijk om integrale analyses en afwegingen te maken om het draagvlak van betrokkenen te behouden. Dit vraagt om een goed organiserend vermogen van degenen die het project aansturen (zie Figuur 1.2).

In dit onderzoek wordt gebiedsontwikkeling gedefinieerd als een integrale benadering van ruimtelijke opgaven waarin alle benodigde activiteiten ter realisering van een project of een complex van projecten in samenhang met opstalactiviteiten wordt gerealiseerd. Hierbij worden verschillende functies met elkaar geïntegreerd tot een samenhangend programma (Wolting, 2008, p. 15).



Figuur 1.2: gebiedsontwikkelingsdriehoek (bron: Van 't Verlaat, 2006; eigen bewerking)













1.6.4. Conceptuele gebiedsontwikkeling

In dit onderzoek vloeien de begrippen conceptontwikkeling en integrale gebiedsontwikkeling samen in de term conceptuele gebiedsontwikkeling. Dit is het proces om tot een integraal concept te komen binnen de kaders van het geheel te (her)ontwikkelen gebied. Hier moet rekening gehouden worden met belangen van alle betrokken actoren.

1.6.5. Ruimtelijke kwaliteit

Ruimtelijke kwaliteit is een subjectief begrip, het gaat over de beleving die mensen hebben in een gebied. Individuele belangen spelen een belangrijke rol. Pine en Gilmore (1999) beschrijven in hun boek 'De belevingseconomie' de (financiële) waardevermeerdering die het aspect beleving kan hebben voor een product en in dit geval een concept.

Om grip te krijgen op het subjectieve karakter van ruimtelijke kwaliteit is het schema van Dauvellier (2003) (zie Schema 1.1) een veel gebruikt hulpmiddel. Het begrip ruimtelijke kwaliteit bestaat uit drie bouwstenen: gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde. Tevens zijn er bij ruimtelijke kwaliteit verschillende schaalniveaus te onderscheiden. Op het laagste niveau gaat het over beeldkwaliteit van panden en op een hoger schaalniveau over de inbedding in de landschappelijke omgeving.

	Economisch belang	Sociaal belang	Ecologisch belang	Cultureel belang
Gebruikswaarde				
Belevingswaarde				
Toekomstwaarde				

Schema 1.1: ruimtelijke kwaliteit (bron: Dauvellier, 2003)

1.6.6. Succes

Succes is een van de hoofdpijlers in dit onderzoek, maar wanneer is een conceptuele gebiedsontwikkeling succesvol? Het is erg lastig een definitie te geven voor succes omdat iedere actor daarvan een andere perceptie heeft. Door dit onderzoek te benaderen vanuit een integrale invalshoek komen er in de criteria voor succes wensen van verschillende actoren terug.

Aangenomen wordt dat de ontwikkeling van een gebiedsconcept voor werkmilieus succesvol te noemen is indien het realiseerbaar blijkt met in acht neming van de vooraf vastgestelde doelstellingen en eisen van de betrokken actoren. Succes wordt in dit onderzoek beschouwd als een kans. Een project dat goed scoort op alle criteria heeft een grotere kans op succes, maar biedt nog geen garantie voor een succesvolle ontwikkeling.

1.7. **Leeswijzer**

Ter verduidelijking en voor het leesgemak wordt hier kort uiteengezet hoe het onderzoek is opgebouwd. Het eerste hoofdstuk is de inleiding met daarin de aanleiding, de vraagstelling, het probleem, de methodologie en de begrippen. Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 een analyse gegeven van de markt voor werkmilieus. Hoofdstuk 3 is het theoretisch kader waarin de criteria voor succes en falen uit de literatuur worden omschreven. Vervolgens worden deze criteria meetbaar gemaakt door middel van indicatoren en voorgelegd aan experts. Daarna worden ze omgevormd tot een handzaam schema voor de toepassing van conceptuele gebiedsontwikkeling op werkmilieus. Hoofdstuk 4 omvat het empirische gedeelte van het onderzoek waarin de criteria getoetst worden aan de hand van een viertal cases en de uitwerking van de interviews met betrokken actoren. Ten slotte worden in hoofdstuk 5 de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek gegeven.

Hoofdstuk 2. - Marktanalyse werkmilieus

Allereerst is het van belang om een duidelijk beeld te krijgen van de Nederlandse markt voor werkmilieus. Ook wel de markt voor bedrijfsruimtes, industrieterreinen of bedrijventerreinen genoemd. Dit hoofdstuk behandelt de karakteristieken van de markt, de determinanten van de vraag, het aanbod en ondersteunt dit met cijfers. Deze cijfers verschillen per regio binnen Nederland. In dit onderzoek wordt er alleen gekeken naar landelijke cijfers. Deze benadering wordt gekozen omdat de focus ligt op conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus, waarbij niet wordt ingegaan op regionale verschillen.

Economische motor

Werkmilieus zijn een belangrijke motor voor de Nederlandse economie. Bedrijven die er gevestigd zijn leveren diensten of produceren goederen. Zo werkt 34% van de beroepsbevolking op een bedrijventerrein en wordt ongeveer een derde van de toegevoegde waarde in Nederland op bedrijventerreinen gerealiseerd (Louw et al., 2004; Van der Krabben, 2009). Er zijn maar liefst 124.675 bedrijven gevestigd op 2.714 bedrijventerreinen in Nederland (IBIS, 2009).

De vraag naar werkmilieus wordt in dit onderzoek beschouwd als een afgeleide van de vraag naar bedrijfsruimte. Indirect is het de werkgelegenheid die de vraag bepaalt omdat deze de vraag naar bedrijfsruimte stuurt (Van Antwerpen en Van 't Klooster, 2007).

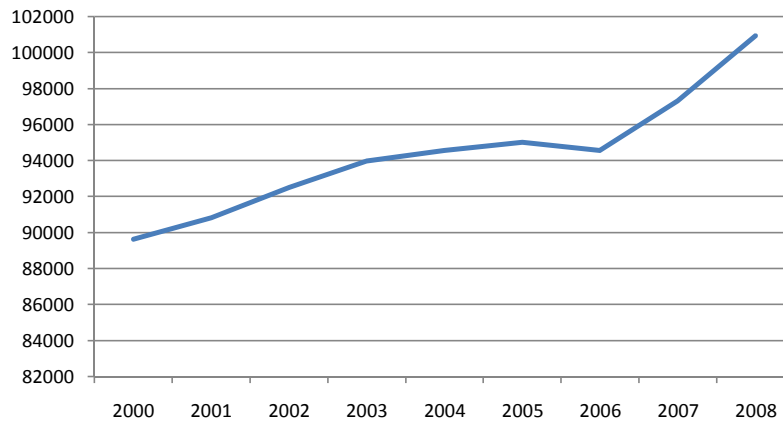
Maar hoe ziet deze markt voor werkmilieus eruit? Wat zijn de determinanten van de vraag?

Een veranderende markt

De laatste decennia is er een duidelijke transitie in de Nederlandse economie waar te nemen. Veel bedrijven met arbeidsintensieve productieprocessen hebben hun activiteiten verplaatst naar lagelonenlanden omdat daar de arbeidskosten lager zijn. De dienstensector neemt in de Nederlandse economie steeds meer in omvang toe, terwijl de industriële activiteit afneemt (CBS, 2009). Deze verandering heeft grote gevolgen voor de samenstelling van werkmilieus. Een groot aantal moderne bedrijven veroorzaakt lang niet zoveel milieuhinder als vroeger het geval was, waardoor de eerder nog noodzakelijke functiescheiding steeds overbodiger is geworden (Louw et al., 2004).

Stijgende voorraad

Figuur 2.1 geeft de totale voorraad van werkmilieus weer. Na een nagenoeg stabiele periode van een aantal jaren (2003-2006) is er de laatste twee jaar een sterke stijging waar te nemen. Dit is tegengesteld aan de verwachting van de VROM-raad (2006), die een afname in het groeitempo verwacht en vanaf 2020 zelfs uitgaat van een absolute daling van de voorraad.



Figuur 2.1: totale voorraad werkmilieus in bruto hectares, 2000-2008 (bron: IBIS, 2009)

Deelmarkten

De markt voor werkmilieus is volgens verschillende bronnen (o.a. Senternovem, 2005; Van der Krabben, 2009; Louw et al., 2004) op te splitsen in twee deelmarkten; de grond- en vastgoedmarkt.

Als een ondernemer op zoek is naar huisvesting voor zijn bedrijf moet hij een afweging maken tussen een bouwrijpe kavel of een pand uit de bestaande voorraad (Gordijn et al., 2007). De kavel heeft betrekking op de grondmarkt terwijl het pand onderdeel is van de vastgoedmarkt (zie Schema 2.1).

Grondmarkt	Vastgoedmarkt	
Kavels	Huur:	Nieuw
		Bestaand
	Koop:	Nieuw
		Bestaand

Schema 2.1: marktsituatie werkmilieus (bron: Van der Krabben, 2009; eigen bewerking)

2.1. Grondmarkt

Ruimte om te produceren is de basisbehoefte van iedere ondernemer. De mate waarin een ondernemer behoefte heeft aan ruimte verschilt per productieproces. De grondmarkt is de primaire markt voor ruimtevrage. Het merendeel van de bedrijfsgebouwen wordt in eigen beheer ontwikkeld op een - door de ondernemer zelf - aangeschaft kavel.

2.1.1. Aanbod

De aanbodkant van de markt kenmerkt zich door een ruime voorraad. In 2007 was er ruim 6.500 ha. grond op werkmilieus terstond uitgeefbaar en bevond zich meer dan 4.600 ha. in de pijplijn (VROM, 2007).

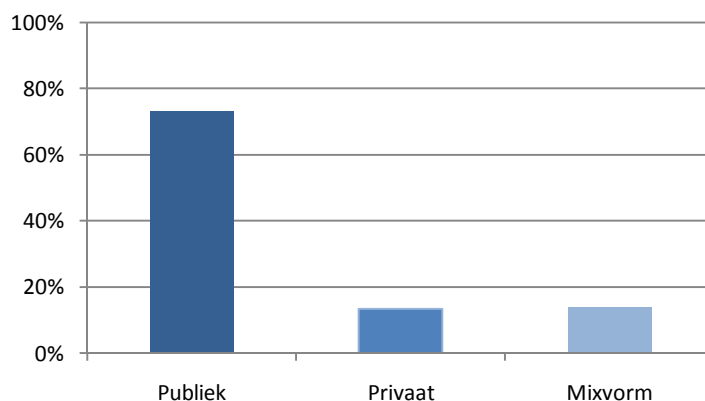
Figuur 2.2 geeft een overzicht van de aanbieders van deze beschikbare grond voor werkmilieus. Hieruit komt duidelijk naar voren dat er tegenover de talloze ondernemers die op zoek zijn naar een nieuw kavel één grote partij staat: de overheid. Binnen de overheid zijn het de gemeenten die belast zijn met de

uitgifte van grond. Zij bieden de grond overwegend vanuit een werkgelegenheidsperspectief aan. Vaak wordt er gedacht dat de grondprijs de cruciale vestigingsfactor is, waardoor er een te lage grondprijs wordt gehanteerd.

Een ijzeren voorraad

Het aanbod van grond voor werkmilieus is erg ruim. Vraag (zie par. 2.1.2) en aanbod sluiten niet op elkaar aan, waardoor er sprake is van een overaanbod van bouwrijpe grond. Te allen tijde hebben gemeenten grond beschikbaar voor het geval er zich een bedrijf meldt dat zich wil vestigen of doorgroeien in hun regio. Het is zelfs zo dat voor iedere hectare grond die een gemeente uitgeeft er 0,9 ha bouwrijp gemaakt wordt (o.a. Gordijn et al., 2007; Louw et al., 2004). Dit zorgt ervoor dat de omvang van de voorraad niet of nauwelijks afneemt. Deze voorraad bouwrijpe grond wordt ook wel de 'ijzeren voorraad' genoemd. Door het achterwege blijven van een duidelijke regionale afstemming tussen gemeenten neemt dit overaanbod alleen maar toe.

Slechts een klein deel van de grond (13%) wordt aangeboden door private partijen. Het gaat hier, zoals ook al eerder werd aangegeven, vooral om kleine lokale particulieren. Veertien procent van de grond wordt uitgeven in een mixvorm, dat wil zeggen dat er sprake is van een samenwerking tussen publieke- en private partijen. Over het algemeen wordt deze samenwerking vorm gegeven in een gemeenschappelijke exploitatiemaatschappij (GEM) waarbij de overheid en de private partijen samen een onderneming oprichten.



Figuur 2.2: aanbieders beschikbare grond werkmilieus, 2008 (bron: IBIS, 2009; Van der Krabben, 2009)

Verschillende typen terreinen

De overheid maakt onderscheid tussen verschillende typen werkmilieus (bedrijventerreinen). Veelal wordt hierbij gebruik gemaakt van de IBIS-indeling (Arcadis & Stec Groep, 2009), die de volgende terreinvormen onderscheidt:

- Zware industrieterreinen
- Zeehaventerreinen
- Gemengde terreinen

- Hoogwaardige terreinen
- Distributieparken

Veel bronnen (o.a. Louw, et al., 2004; Van Dinteren, 2008) beschouwen deze indeling als onvolledig. De indeling is niet onderscheidend want zo valt 90% van de terreinen onder de categorie gemengde terreinen. De IBIS-indeling heeft vooral een thematiserend karakter wat inhoudt dat gemeenten er gebruik van maken om zich te profileren voor een bepaalde doelgroep. Als een gemeente er bijvoorbeeld voor kiest om een distributiekamp aan te leggen is een goede bereikbaarheid van de locatie belangrijk omdat er gemikt wordt op logistieke bedrijven. Dit sluit echter niet uit dat een logistiek bedrijf zich gewoon op een gemengd terrein zal vestigen.

2.1.2. Vraag

De vraag naar de grond voor werkmilieus is een afgeleide van de vraag naar ruimte voor productie of diensten. Zonder grond, geen productie. Kavels kunnen voorzien in deze vraag naar productie- of dienstruimte. De grondmarkt heeft in dit geval betrekking op de nieuw aan te leggen terreinen.

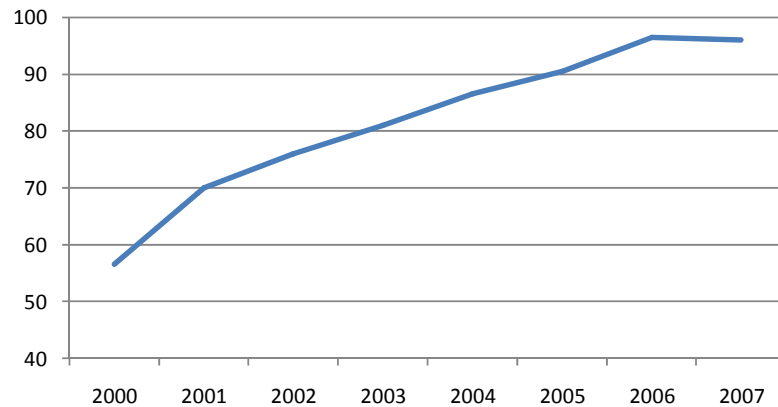
Er is ook een verband tussen de werkgelegenheid en vraag naar ruimte voor productie. De waarde waarmee dit verband wordt uitgedrukt is de ruimte-elasticiteit. Is de vraag inelastisch dan stijgt de werkgelegenheid en neemt het areaal van ruimte voor productie niet/of in mindere mate dan de vraag toe. Veelal is het echter andersom en is de grondmarkt voor werkmilieus elastisch te noemen. Dit houdt in dat het ruimtebeslag sneller stijgt dan het aantal arbeidsplaatsen in het gebied (PBL, 2008).

Zoals al eerder werd genoemd stellen gemeenten vaak dat bedrijventerreinen belangrijk zijn voor de lokale werkgelegenheidsgroei. Gemeenten willen met de aanleg van nieuwe uitleglocaties veelal nieuwe bedrijven van buiten de gemeentegrenzen aantrekken. In de praktijk lukt dit echter nauwelijks. Een ruime meerderheid (73%) van de bedrijven die naar een bedrijventerrein verhuisd is afkomstig uit dezelfde gemeente als waar ze reeds gevestigd waren (PBL, 2008). Deze reeds gevestigde bedrijven willen verhuizen omdat de huidige locatie niet meer aan hun eisen voldoet. De redenen hiervoor zijn zeer divers en lopen uiteen van productieuitbreiding tot een te laag niveau van ruimtelijke kwaliteit (Needham, 2006). Hier kan uit opgemaakt worden dat de grondmarkt voor werkmilieus eerder een vervangingsmarkt is dan een groeiemarkt (Louw, 2006).

Prijsniveau grond

Het prijsniveau van de grond voor werkmilieus komt tot stand door een comparatieve methode (PBL, 2009). Dat houdt in dat gemeenten kijken naar vergelijkbaar aanbod (veelal in omliggende regio's) om tot een bepaling van het prijsniveau te komen. Gegevens over het prijsniveau die in de statistische bronnen worden gebruikt zijn vraagprijzen. De werkelijk betaalde prijs - die via onderhandeling tot stand komt - kan veel lager liggen.

De afgelopen jaren is de prijs van grond voor werkmilieus iets gestegen (zie Figuur 2.3). In de Randstedelijke provincies ligt de grondprijs hoger dan in de rest van het land.



Figuur 2.3: prijsniveau grond voor werkmilieus, 2000-2007 (euro/m²) (bron: VROM, 2007)

Aanbod bepaalt geen vraag

Gemeenten veronderstellen veelal dat het aanbod de vraag bepaalt. Zij voeren daarom een aanbodgericht beleid en verwachten dat hierdoor automatisch een vraag ontstaat. Deze manier van denken is economisch onjuist. Het is namelijk vooral belangrijk om vanuit de vraag te redeneren. Concepten die inspelen op de wensen van de eindgebruikers kunnen hier een hulpmiddel bij vormen. Het zijn namelijk deze eindgebruikers die per slot van rekening de economische motor van het gebied vormen. Eerst een aanbod van bouwrijpe kavels creëren en vervolgens afwachten is vanuit het duurzaamheidsperspectief ongewenst. Er moet gestreefd worden naar een vraaggerichte benadering in plaats van door te gaan met de huidige aanbodgestuurde marktsituatie.

Regionale verschillen

De omvang van de vraag naar grond is afhankelijk van de geografische ligging van het gebied. Zo zijn er grote verschillen in de ruimtebehoefte tussen de Randstad en bijvoorbeeld de perifere regio's (Louw et al., 2004; VROM, 2007). In de krimpregio's (Noord- en Oost-Nederland) is minder behoefte aan bedrijfsruimte, terwijl er in de Randstad nog steeds sprake is van een stijgende vraag. Het verschil in ruimtebehoefte hangt ook samen met kwalitatieve vraag. "De hogere vraag komt met name doordat de zakelijke dienstverlening in dit landsdeel sterk vertegenwoordigd is" (PBL, 2009, p. 68). Deze sector groeit harder dan bijvoorbeeld de industriële sector, die vooral buiten de Randstad gevestigd is. Deze ontwikkeling heeft een effect op het prijsniveau van de grond, dat daardoor in de Randstad hoger ligt.

2.2. Vastgoedmarkt

De vastgoedmarkt voor bedrijfsruimtes is onder te verdelen in een koop- en een huurmarkt (zie Schema 2.1). Traditioneel gezien is de Nederlandse markt voor bedrijfsruimtes een koopmarkt. 72% van de gebruikers heeft het vastgoed zelf in eigendom (Stec Groep, 2005). Het aandeel eigenaren van huurpanden bestaat vooral uit kleine lokale investeerders en maar weinig uit institutionele beleggers (2 à 3 procent in 2004).

2.2.1. Aanbod

Private partijen zijn op de markt voor werkmilieus maar nauwelijks actief. Alleen in de sectoren met een relatief goed rendement zoals logistiek of high tech parken wordt wel eens geïnvesteerd door de private sector (Gordijn et al., 2007). Er kan gezegd worden dat een professionele markt voor bedrijfstvastgoed grotendeels ontbreekt in Nederland (Van der Krabben, 2009).

Geen verkoop nieuwe panden

Er worden in Nederland nauwelijks nieuwe bedrijfspanden ontwikkeld die vervolgens verkocht worden aan een gebruiker. Hier zijn een aantal verklaringen voor. Dit komt vooral door de rol van de overheid, die voor een ruim aanbod goedkope kavels zorgt, waardoor er eigenlijk nog altijd gebouwd wordt volgens het 'traditionele' model. Dit houdt in dat een ondernemer een stuk grond koopt en dit volgens in eigen beheer laat ontwikkelen om het vervolgens zelf in gebruik te nemen (Louw et al., 2004). Een andere reden is dat veel bedrijven op werkmilieus een 'maatpak' verlangen. Dat wil zeggen dat bedrijfspanden zijn afgestemd op het productieproces, waardoor ze zeer incurant zijn en lastig verhandelbaar aan een opvolgende eigenaar.

Verouderd aanbod

Werkmilieus verouderen door de jaren; dit is een natuurlijk proces. Door onder andere slecht onderhoud van kavels en opstallen kan deze veroudering versnellen (Gordijn, 2007). Onder andere de THB (2008) en VROM et al. (2001) maken onderscheid tussen verschillende typen veroudering;

- Technische veroudering
- Economische veroudering
- Ruimtelijke veroudering
- Maatschappelijke veroudering

Als het werkmilieu verouderd is door gebrek aan onderhoud aan de bedrijfsgebouwen of de infrastructuur, waardoor het niet meer voldoet aan de eisen die aan het terrein worden gesteld dan is er sprake van technische veroudering. Als er een afname is van de economische waarde van het terrein door bijvoorbeeld een afnemende grondwaarde of economische structuurveranderingen spreekt men logischerwijs over economische veroudering.

Ruimtelijke veroudering heeft te maken met de verandering van omgeving waarin het terrein ligt. Dat speelt bijvoorbeeld als een geïsoleerd gelegen industrieterrein door de oprukkende verstedelijking in een woonwijk is komen te liggen. Bij een achteruitgang van de sociale veiligheid of leefbaarheidsaspecten is er sprake van maatschappelijke veroudering. (VROM et al., 2001; THB, 2008).

Herstructurering

Deze veroudering heeft als gevolg dat werkmilieus verpauperen, economisch slecht functioneren en een impuls vormen voor de ontwikkeling van nieuwe uitleglocaties. Om de veroudering te keren zijn verschillende ingrepen mogelijk. Het herstructureren van werkmilieus is daarvan de belangrijkste.

Verschillende bronnen (o.a. THB, 2008; Van Dinteren, 2008; Louw et al., 2004) onderscheiden vier typen opgaven voor herstructurering:

- Facelift
- (Zware) Revitalisering
- Herprofilering
- Transformatie

Bij een facelift is er sprake van een grote opknapbeurt van het terrein. Revitalisering houdt in dat de economische functie van het gebied behouden blijft maar er forse ingrepen gedaan worden in de infrastructuur, openbare en private ruimte. Indien er wordt overgegaan tot herprofilering is er sprake van een zware vorm van revitalisering die leidt tot een functiewijziging van het terrein, maar wel tot behoud van de werkfunctie. En bij transformatie wordt het terrein uit de voorraad gehaald en vindt er een verschuiving plaats naar een niet-economische functie (veelal wonen).

2.2.2. Vraag

Aan de vraagzijde vindt een verschuiving plaats naar minder belastende bedrijvigheid. “Gebruikers vragen om gebieden en gebouwen die dienstverlening, assemblage en logistiek werk mogelijk maken en die geschikt zijn voor industriële productie. De aandacht voor kwaliteiten van de werkomgeving neemt toe” (Van der Gaag, 2004, p. 36).

2.3. **Resumé**

In voorgaand hoofdstuk is het belang van werkmilieus voor de Nederlandse economie aangetoond. Zowel qua arbeidsplaatsen en toegevoegde waarde spelen werkmilieus een belangrijke rol. Door de veranderende economie neemt het aantal bedrijven dat (milieu)overlast veroorzaakt af en neemt de dienstensector op werkmilieus toe.

In dit onderzoek is de markt voor werkmilieus opgesplitst in twee deelmarkten: de grond- en de vastgoedmarkt. Overaanbod en lage grondprijzen zijn kenmerkend voor de eerste deelmarkt. De tweede deelmarkt is vooral een koopmarkt waarin de eigenaar zelf zijn pand ontwikkelt en beheert. Op beide markten is beperkt sprake van een afstemming van de vraag op het aanbod en vice versa.

In het volgende hoofdstuk wordt onderzocht of concept- en gebiedsontwikkeling een bijdrage kan leveren aan het vinden van deze afstemming.

Hoofdstuk 3. - Theoretisch kader

Na een analyse van de markt voor werkmilieus en met een beeld van de omvang van het probleem wordt gekeken naar handvatten voor oplossingen. Deze handvatten worden gezocht in de literatuur over gebieds-, conceptontwikkeling en ruimtelijke kwaliteit. Het doel van dit hoofdstuk is om een aantal criteria en bijbehorende indicatoren voor het succes of falen van conceptuele gebiedsontwikkeling voor werkmilieus aan de literatuur te ontleen. Indicatoren die niet op basis van de literatuur zijn te vinden worden door de auteur zelf aangevuld. Uiteindelijk resulteert dit in een schema met criteria en indicatoren. Dit dient als input voor het empirisch onderzoek in hoofdstuk 4.

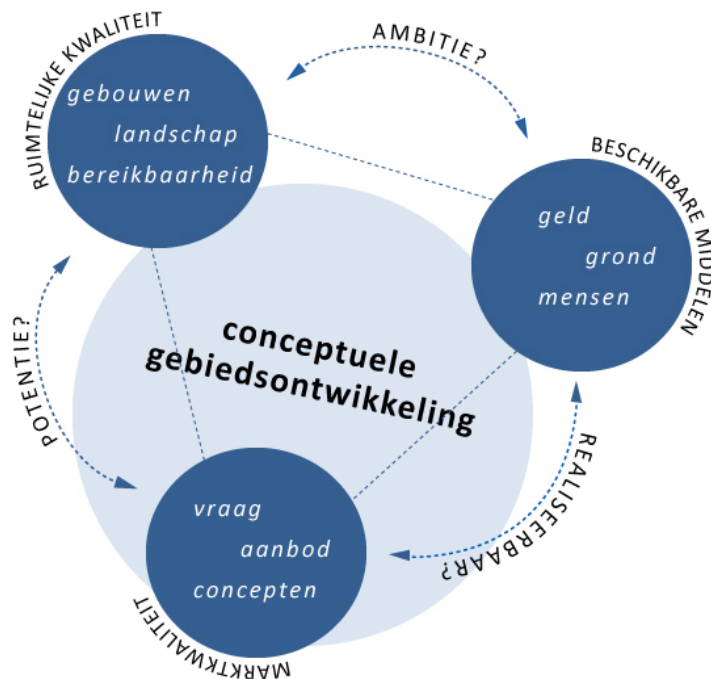
3.1. Positionering conceptuele gebiedsontwikkeling

Om een duidelijk en overzichtelijk beeld te krijgen van de samenhang van de verschillende invalshoeken van dit theoretisch kader wordt als eerste het kernbegrip conceptuele gebiedsontwikkeling gepositioneerd. Dit wordt gedaan aan de hand van de gebiedsontwikkelingsdriehoek van Van 't Verlaat (2006).

De gebiedsontwikkelingsdriehoek

Integrale gebiedsontwikkeling is volgens Van 't Verlaat (2006) een optimalisatieproces van de driehoek uit Figuur 3.1. De driehoek is opgebouwd uit drie hoekpunten: marktkwaliteit, ruimtelijke kwaliteit en beschikbare middelen. De drie invalshoeken zijn allemaal even belangrijk. Om geen voorkeurshoek aan te geven is de driehoek een slag gedraaid. Er staat spanning op de lijnen en de hoekpunten oefenen invloed op elkaar uit. Als er bijvoorbeeld minder geld (middelen) beschikbaar is heeft dat invloed op het kwaliteitsniveau van een gebouw (ruimtelijke kwaliteit) en een afnemende of veranderende vraag (marktkwaliteit). Dit wil niet zeggen dat de invalshoeken altijd onderling in conflict zijn. Ze kunnen elkaar ook versterken.

Om een beter begrip te krijgen van conceptuele gebiedsontwikkeling wordt in dit onderzoek conceptuele gebiedsontwikkeling in de gebiedsontwikkelingsdriehoek gepositioneerd. Iedere hoekpunt van de driehoek vertegenwoordigt een bepaalde vakdiscipline. Conceptontwikkeling valt onder de 'marktkwaliteit' hoek. Hiervoor zijn verschillende argumenten aan te dragen. Zo staat bij een vastgoedconcept de eindgebruiker centraal en bepaalt hij de vraag naar een specifiek concept (Nozeman et al., 2008; Rijkenberg, 2006; Van Elst, 2005). Door het aanbod van het concept via marketingmethoden af te stemmen op de vraag kan het product in de markt worden gepositioneerd (zie par. 3.3.1).



Figuur 3.1: positionering conceptuele gebiedsontwikkeling (bron: Van 't Verlaat, 2006; eigen bewerking)

Maar omdat conceptuele gebiedsontwikkeling een integraal proces is, kan het beslist niet los beschouwd worden. Volgens Van 't Verlaat (2006, p. 43) is het van groot belang dat “betrokkenen over de eigen schutting heen kijken”. Voor het succes van conceptuele gebiedsontwikkeling is het dan ook noodzakelijk om rekening te houden met de hoekpunten ‘ruimtelijke kwaliteit’ en ‘beschikbare middelen’. “Als er slechts vanuit één van de invalshoeken wordt geredeneerd leidt het doorgaans tot gebrekkige concepten” (Van 't Verlaat, 2006, p. 42).

In Figuur 3.1 heb ik conceptuele gebiedsontwikkeling (de lichtblauwe cirkel) gepositioneerd tussen de drie hoekpunten met de nadruk op de ‘marktkwaliteit’ maar wel met raakvlakken aan de hoekpunten ‘beschikbare middelen’ en ‘ruimtelijke kwaliteit’. Kortom door te redeneren vanuit de vraagkant kan conceptontwikkeling als ‘vliegwiel’ fungeren om een benadering vanuit de andere invalshoeken in beweging te krijgen.

3.2. Wat zijn criteria voor succes of falen?

Nu het begrip conceptuele gebiedsontwikkeling is gepositioneerd wordt er eerst toegelicht wat in de literatuur over de bepalende factoren is geschreven, voordat er gezocht wordt naar criteria voor het succes of falen van conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus. Drenth (2006) concludeert in zijn onderzoek dat succes- en faalfactoren veelal in het verlengde van elkaar liggen. Dat wil zeggen dat je bij faalfactoren kan spreken van het tegenovergestelde van succesfactoren. Boon (2008) onderscheidt drie soorten succesfactoren;

- Noodzakelijke factoren: deze factoren zijn stuurbaar en een voorwaarde voor succes, maar garanderen het niet. Een voorbeeld hiervan is de gekozen marketingstrategie.
- Kritische factoren: dit zijn factoren die lastig zijn te beïnvloeden, maar beslissend zijn voor het behalen van succes, zoals vertrouwen tussen actoren en het creëren van draagvlak.
- Achtergrondfactoren: deze contextuele factoren zijn medebepalend voor het succes maar zijn niet te sturen, bijvoorbeeld de economische situatie, de wet- en regelgeving of politieke besluiten.

Het onderzoek focust zich op het zoeken naar criteria voor succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus. Om een duidelijk beeld te krijgen van de beïnvloedbaarheid van de hoofdcriteria wordt per criterium onderzocht welk type succesfactor daarop van invloed is.

3.3. Conceptontwikkeling

De basis voor dit onderzoek ligt in de theorie over conceptontwikkeling. Door een blik te werpen op andere markten zoals de woningmarkt wordt duidelijk dat er sprake is van een verschuiving van de focus van het product naar een meer conceptgerichte belevingsgeoriënteerde aanpak (Van Leent, 2009). Conceptontwikkeling is hier steeds belangrijker aan het worden. “Maar de totstandkoming van een concept voor een vastgoedproject is nog vaag en ongrijpbaar” (Van Elst, 2005, p. 12). In de markt voor werkmilieus is deze verschuiving naar een conceptuele aanpak dan ook nog nauwelijks zichtbaar, terwijl deze invalshoek juist kansen kan bieden voor de huidige problematiek aangaande werkmilieus (zie hfdst. 1).

Centrale rol voor de eindgebruiker

“De Nederlandse vastgoedontwikkelpraktijk wordt gedomineerd door het productieproces: eerst tekenen, dan rekenen, dan toestemming vragen en daarna realiseren, verhuren en verkopen” (Sentel en Van Elst, 2008, p. 3). De centrale rol van de eindgebruiker blijft bij deze aanpak onderbelicht. De focus moet altijd op de eindgebruiker gericht zijn en het proces van conceptontwikkeling staat volgens Rijkenberg (2006) en Van Elst (2005) los van de locatie of het bestaande vastgoed. Door de belangrijke rol van de eindgebruiker doen de marketingtechnieken hun intrede in de vastgoedsector. De sector is steeds beter vergelijkbaar met andere sectoren zoals de mode- en sportbranche waarin al jaren de marketingwetten gelden.

Het proces

Aangezien de focus van het onderzoek ligt op de zoektocht naar criteria wordt het proces slechts kort behandeld. Toch is het wel essentieel om er bij stil te staan. Het verloop van het proces heeft namelijk een belangrijke invloed op het slagen of falen van een concept voor werkmilieus. Volgens Van Elst (2005) is conceptontwikkeling een lineair proces, dat stapsgewijs tot stand komt en bestaat uit visieontwikkeling, vaststelling van het concept, inventarisatie en definitie en ten slotte realisatie en beheer. Met uitzondering van de laatste twee fasen staat dit proces los van een locatie of gebied. Rijkenberg (2006) gaat een stap verder en omschrijft visieontwikkeling als een opzichzelfstaand proces en creëert hier zelfs een vakgebied

'concepting' voor. Concepting is voor de vastgoedsector een middel om nieuwe producten en verbeteringen te introduceren en te ontwikkelen (Sentel en Van Elst, 2008).

In een ander daglicht

Zoals al eerder in de aanleiding is toegelicht zijn er nog maar weinig theorieën over vastgoedconceptontwikkeling. Eén van de eerste en weinige beoordelingsmodellen voor vastgoedconcepten is het M.A.C.H.O.-beoordelingsmodel uit het onderzoek van Schröder en De Vries (1993). Dit model vormt een goed startpunt voor het theoretisch kader omdat de doelstelling van dat onderzoek veel overeenkomsten vertoont met dit onderzoek. Zo geven Schröder en De Vries aan waar de criteria van vastgoedconcepten aan moeten voldoen en welke factoren een rol spelen bij het vasthouden aan het concept. Ook in dit onderzoek wordt gekeken naar criteria voor succes of falen, alleen hebben ze hier betrekking op een specifiek thema, namelijk werkmilieus en op een hoger schaalniveau: het gebied als geheel. Het model komt hiermee in een ander daglicht te staan.

M.A.C.H.O. staat voor Marktconform, Alternatief aanwendbaar, Consistent in de uitvoering, Herkenbaarheid van het thema en Onderscheidend (Schröder en De Vries, 1993). Per hoofdcriterium worden de verschillende subcriteria behandeld en toegelicht. In de loop der jaren is het model verbeterd, aangevuld en meetbaar gemaakt in andere onderzoeken (Drenth, 2006; Van Leent, 2009). Deze aanvullingen op het model worden ook meegenomen in het theoretisch raamwerk van dit onderzoek.

Kapstok

Voor dit onderzoek worden de hoofdcriteria van het M.A.C.H.O.-model en de aanvullingen hierop gebruikt om structuur te geven aan het theoretisch kader over conceptontwikkeling. Net als bij een kapstok worden theorieën en bevindingen van andere auteurs aan deze criteria 'gehangen'.

Om de criteria meetbaar te maken is het volgens Baarda et al. (2005) gewenst om eerst een omschrijving van het criterium te geven en vervolgens te operationaliseren. Deze methode is overgenomen in de structuur van dit hoofdstuk.

3.3.1. Succes en marktconformiteit

'Inspelen op de behoeften uit de markt' en 'financiële haalbaarheid' worden als subcriteria van marktconformiteit onderscheiden. Deze criteria vallen onder de invalshoeken 'marktkwaliteit' en 'beschikbare middelen' van de gebiedsontwikkelingsdriehoek van Van 't Verlaat (2006). Hieronder worden deze criteria toegelicht.

A. - Subcriteria

Marktconformiteit is een van de belangrijkste criteria waaraan een concept moet voldoen (Drenth, 2006). Nogmaals wordt benadrukt dat het denken vanuit de vraagkant één van de voorwaarden voor de ontwikkeling van concepten is. Hierbij staan de behoeften van de eindgebruikers centraal. Verscheidene bronnen (o.a. Nozeman et al., 2008; Sentel en Van Elst, 2008; Drenth, 2006; Van Leent, 2009)

onderschrijven dit. In de praktijk blijkt dat er onduidelijkheid bestaat over het begrip marktconformiteit. “Een marktconform concept voldoet aan de heersende vraag door een juiste prijs/productverhouding” (Nozeman et al., 2008, p.54).

Inspelen op de behoeften van de markt

Volgens Drenth (2006) wordt er in de praktijk liever gesproken over marktbehoefte in plaats van marktconformiteit. Schröder en De Vries (1993) benoemen ook als subcriterium het ‘inspelen op behoeften uit de markt’. Dit wil zeggen dat de omvang van de doelgroep(en) bij een succesvol concept vooraf is geïnventariseerd. Ook economische ontwikkelingen spelen een rol bij marktbehoefte en oefenen invloed uit op de vraag.

Financiële haalbaarheid

Maar er is meer dan alleen een behoefte. Bij marktconformiteit gaat het ook over ‘de financiële haalbaarheid (of de exploitatiemogelijkheid)’. Een concept moet namelijk wel te financieren zijn om gerealiseerd en geëxploiteerd te kunnen worden. Vastgoedmarketing kan helpen de financiële haalbaarheid te vergroten door vraag en aanbod tot elkaar te brengen. Bij marketing wordt vaak gedacht aan reclamefolders en tv-spotjes maar er is meer dan dat. De essentie van marketing is het op elkaar afstemmen van vraag en aanbod (Nozeman et al., 2008; Rijkenberg, 2006). De definitie van Nozeman et al. (2008, p. 89) voor marketing is dan ook: “Een denkwijze en methodiek om het aanbod te baseren op de vraag waardoor de kans op niet of onvoldoende afgestemd zijn, kleiner wordt”.

Ook Boon (2008) geeft, net als Schröder en De Vries (1993), als eerste criterium aan de ‘financiële haalbaarheid’. Ook beargumenteren ze de keuze voor dit criterium op dezelfde wijze. Zonder financiële haalbaarheid is er geen kans op gebieds- of conceptontwikkeling, aldus beide bronnen. Het onderzoek van Boon (2008) heeft een financiële insteek en is vanuit het oogpunt van de belegger geschreven. Het op elkaar afstemmen van vraag en aanbod wordt gezien als een vereiste voor een goed rendement, maar niet als een bepalend criterium voor succes of falen.

Als tevens de vergelijking wordt gemaakt met de gebiedsontwikkelingsdriehoek (zie Figuur 3.1) wordt nogmaals bevestigd dat ‘financiële haalbaarheid’ een belangrijk criterium is voor integrale gebiedsontwikkeling. In de driehoek wordt financiële haalbaarheid weergegeven als de wisselwerking die zorgt voor spanning op lijn ‘beschikbare middelen – marktkwaliteit’.

B. - Operationaliseren

Marktanalyse

Om in te kunnen spelen op de behoeften van de markt is onderzoek naar de vraag noodzakelijk. Een gedegen marktanalyse heeft als doel om een goed overzicht te geven van de markt voor het betreffende gebiedsconcept. Door het aanbod af te stemmen op de resultaten van een marktanalyse wordt er getracht

marktconformiteit te behalen. Schema 3.1 geeft een overzicht van de eisen waaraan een marktanalyse voor werkmilieus minimaal moet voldoen.

Eisen aan een marktanalyse		
1. Analyse van het aanbod	3. Confrontatie	Kwantitatief
		Kwalitatief
2. Analyse van de vraag		Kwantitatief
		Kwalitatief
4. Referentie- en concurrentieanalyse		
5. Markttechnisch programma van eisen		

Schema 3.1: eisen aan een marktanalyse

Het eerste punt dat in een marktanalyse dient voor te komen is een analyse van het aanbod (1). Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen kwantitatief en kwalitatief aanbod.

In het kwantitatieve gedeelte van de aanbodanalyse wordt een algemeen beeld van de markt in de regio geschetst. Dit houdt in dat er een overzicht wordt gegeven van de totale voorraad werkmilieus (veelal in netto hectares) en de hoeveelheid grond die nog uitgifbaar is op deze terreinen (het aanbod). Tevens wordt geanalyseerd voor welk prijsniveau de grond wordt aangeboden. Bij een kwalitatieve analyse van het aanbod wordt onder andere gekeken naar wat voor type terreinen er in de markt staan, wat voor kwaliteitsniveau deze terreinen hebben en op welke doelgroepen deze terreinen aansluiten.

Als tweede punt dient er een prognose gemaakt te worden van de ruimtebehoefte (2). Ook hier is weer een onderverdeling te maken tussen kwantitatief en kwalitatief. Kortom, er wordt niet alleen een inschatting gemaakt van de benodigde oppervlaktes, maar er wordt ook gekeken naar wat de vraag is per type terrein of per mate van ruimtelijke kwaliteit. Op het gebied van werkmilieus is er behoorlijk wat discussie over deze prognose van de ruimtebehoefte, omdat de benodigde voorraad veelal te hoog wordt geschat. Er is nog maar één keer een studie verricht naar de betrouwbaarheid van deze ramingen, waaruit slechte resultaten naar voren kwamen (Louw et al., 2004). Het is dus zaak om ervoor te zorgen dat de behoefte raming realistisch is.

De volgende stap in de marktanalyse is het confronteren van de vraag- met de aanbodparameters (3), waardoor er een oordeel gevormd kan worden over de afstemming van vraag en aanbod. Voor een goed marktconform concept is het noodzakelijk dat dit goed op elkaar aansluit. Een conceptuele gebiedsontwikkeling is namelijk niet marktconform als er geen vraag is naar het aangeboden concept.

Voor een referentie- of concurrentieanalyse (4) dient een analyse van de werkmilieus uit de regio te worden gemaakt. Een concurrentieanalyse is tweezijdig (Nozeman et al., 2008). Zo is het belangrijk om te weten waar de concurrentie mee bezig is om vervolgens te analyseren wat voor impact dit heeft op het concept. Ook kan op basis van deze vergelijking een profiel van het nieuwe gebiedsconcept worden

vastgesteld. Hierdoor is deze analyse tevens een hulpmiddel voor het terrein om zich te onderscheiden ten opzichte van andere werkmilieus (zie ook positionering en branding).

Een markttechnisch programma van eisen (5) stelt randvoorwaarden waaraan de ontwikkeling van het gebied moet voldoen. Het is veelal vormgegeven als een samenvatting van de bovenstaande analyses waarin onder andere uitspraken gedaan worden over locatie-eisen, doelgroepen, segmentatie, prijsniveau en fasering. Door een te strikt opgesteld programma van eisen neemt de flexibiliteit van het concept af en kan het belemmerend zijn voor alternatieve aanwendbaarheid. Anderzijds zorgt een te flexibel programma van eisen voor te weinig focus waardoor doelen en ambities lastiger gerealiseerd kunnen worden.

Business case

Een indicator voor het subcriterium financiële haalbaarheid is een sluitende business case. In een business case wordt de financiële haalbaarheid van een project onderzocht (Wolting, 2008). Er komt duidelijk uit naar voren waarom het project wordt uitgevoerd en hoe dit gerechtvaardigd gaat worden (Kor en Wijnen, 2005).

Zonder sluitende business case is het onmogelijk om conceptuele gebiedsontwikkeling van de grond te krijgen. Een sluitende business case is meer dan alleen de kosten kleiner of gelijk krijgen aan de opbrengsten. Er is ook ruimte voor verevening en het meerekenen van maatschappelijke kosten zoals het verlies van open ruimte. Volgens de THB (2008) is verevening een belangrijk en kansrijk middel om de (her)ontwikkeling van werkmilieus haalbaar te maken.

Beïnvloedingsfactor

Door de subcriteria van 'marktconformiteit' te koppelen aan de typen succesfactoren uit paragraaf 3.2 wordt duidelijk hoeveel invloed betrokken actoren kunnen uitoefenen op de betreffende criteria. Uit deze analyse blijkt dat het criterium 'marktconformiteit' hoofdzakelijk wordt beïnvloed door achtergrondfactoren. Verschillende bronnen (Schröder en De Vries, 1993; Louw et al., 2004) geven aan dat de behoefte van de markt in belangrijke mate bepaald wordt door economische factoren en de wet- en regelgeving (zie ook hfdst. 2). Uit een citaat van Schröder en De Vries (1993, p. 45) blijkt dat niet alleen achtergrondfactoren een rol spelen, maar dat er ook wel degelijk wat sturing mogelijk is. "In tijden van een recessie bewijzen de goede concepten zich en blijkt in hoeverre men een juiste vooruitziende blik heeft gehad". Het geeft aan dat juist het inspelen op de spontane ontwikkelingen van de markt een kritische factor voor succes kan zijn. De beïnvloedbaarheid hiervan is lastig en actoren kunnen binnen dit krachtenveld weinig invloed uitoefenen op de factoren, maar door te proberen hier zo adequaat mogelijk op in te spelen met behulp van een gedegen marktanalyse en business case mag aangenomen worden dat er enige sturing kan worden bereikt.

3.3.2. Succes en alternatieve aanwendbaarheid

In dit onderzoek wordt het hoofdcriterium alternatieve aanwendbaarheid opgesplitst in twee subcriteria: 'flexibiliteit' en 'herinvullingsmogelijkheden'. Net als in paragraaf 3.3.1 worden de criteria eerst toegelicht en vervolgens geoperationaliseerd.

A. - Subcriteria

Flexibiliteit

'Flexibiliteit van de opgave' is voor conceptontwikkeling zeer belangrijk. Niet alleen vanuit het perspectief van duurzaamheid maar ook omdat de marktconformiteit hierdoor wordt vergroot. Als de vraag verandert kan het vastgoedobject of gebied (eenvoudig) aangepast worden aan de omstandigheden om vervolgens opnieuw in gebruik genomen te worden. Schröder en De Vries (1993) vatten dit samen in het subcriterium 'functionele aanpasbaarheid'. Zij pleiten er niet voor dat rekening gehouden moet worden met alle mogelijke functies, slechts enige mogelijkheden voor functieverandering zijn al voldoende.

Functionele aanpasbaarheid alleen is echter niet toereikend genoeg voor gebiedsconcepten. Het inspelen op de toekomstige ontwikkelingen is van groot belang (Fronik, 2007). Om bijvoorbeeld te kunnen anticiperen op economische veranderingen in de markt zijn ruimere kaders noodzakelijk. Een hoge mate van flexibiliteit vergroot de wendbaarheid van een gebiedsconcept waardoor er adequaat op geanalyseerde risico's kan worden gereageerd. Ook de snelheid waarmee van de bestaande planning kan worden afgeweken (of zelfs worden gestopt) is bepalend voor de flexibiliteit (Kor en Wijnen, 2005). Een hoge mate van flexibiliteit in de ontwerpen en bestemmingsplannen voor werkmilieus kan ervoor zorgen dat ruimtelijke kwaliteit sneuvelt ter wille van het binnen halen van een bedrijf (Bouwmeester & Groote, 2007; Van Dinteren, 2008). De kans op haalbaarheid van het concept wordt vergroot als er ingespeeld wordt op toekomstige ontwikkelingen en geanalyseerde risico's. De term flexibiliteit past daarom beter binnen dit onderzoek.

Herinvullingsmogelijkheden

Een tweede subcriterium is dat er in het conceptontwerp rekening is gehouden met ruime 'herinvullingsmogelijkheden'. Dit wil zeggen dat er rekening gehouden dient te worden met mogelijke herinvulling door nieuwe gebruikers in het geval van leegstand. De term herinvullingsmogelijkheden wekt met name door het woord 'invulling' de suggestie dat het gaat om een nieuwe gebruiker die zich vestigt in een bestaand pand. Dit schaalniveau alleen is echter te beperkt voor conceptuele gebiedsontwikkeling. Het kan ook gaan om herinvulling van kavels of zelfs het hele gebied. Dit wordt doorgaans herontwikkeling genoemd.

De herinvullingsmogelijkheid van werkmilieus kan een probleem geven als er voor een te specifiek thema is gekozen. Wanneer zich geen alternatieve aanwendbaarheid binnen dat thema voordoet, ontstaat er het gevaar van branchevervaging en afwijking van het thema (zie ook par. 3.2.4). Bij werkmilieus komt dit veelvuldig voor. Zo worden, net als bij een hoge mate van flexibiliteit, concepten al vrij snel los gelaten als

een interessant bedrijf zich aandient, ook al past deze niet binnen de gekozen thematiek, (Van Dinteren, 2008). Dit draagt niet bij aan de succesvolle ontwikkeling van het concept.

B. - Operationaliseren

Toekomstscenario's

De flexibiliteit van het plan is erg belangrijk voor de 'alternatieve aanwendbaarheid'. Hoe hoger de mate van flexibiliteit, hoe makkelijker het is om alternatieven te vinden voor de invulling. Te veel flexibiliteit is echter ook niet goed. De kans is dan dat er te gemakkelijk van het concept en het thema wordt afgeweken. De mate van flexibiliteit hangt ook samen met de fase waarin het concept zich bevindt (Fronink, 2007; Kor en Wijnen, 2005). Deze samenhang kan gevisualiseerd worden als een trechter, waarin de flexibiliteit steeds minder wordt naarmate het project in een later stadium komt.

Flexibiliteit is echter lastig te meten. Wel komt uit het literatuuronderzoek naar voren dat het zaak is om in het concept rekening te houden met toekomstige ontwikkelingen. Het werken met toekomstscenario's, -maatregelen en strategieën zijn in dit onderzoek dan ook een indicator voor flexibiliteit.

Alternatieven

Er is in dit onderzoek gekozen om 'herinvullingsmogelijkheden' te operationaliseren aan de hand van het aantal alternatieven dat vooraf bekend is. Dit ten behoeve van een snelle (her)invulling van het concept. Uit de literatuur blijkt dat een verkenning van mogelijke alternatieven kan botsen met het criterium 'vasthouden aan ambities en doelen' omdat het soms lastig blijkt alternatieven te vinden die hier aan voldoen (Van Dinteren, 2008).

Het marktrisico van het gebiedsconcept kan door een goede verkenning van mogelijke alternatieven worden verkleind waardoor de kans op een succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling van het werkmilieu wordt vergroot.

Beïnvloedingsfactor

Uit een vergelijking tussen de succesfactoren van Boon (2006) en de bovenstaande criteria wordt duidelijk dat de mate van 'flexibiliteit' en het rekening houden met 'herinvullingsmogelijkheden' stuurbaar en aanpasbaar blijken in het geval van veranderende omstandigheden. Door rekening te houden met 'alternatieve aanwendbaarheid' wordt de kans op succes vergroot omdat dit bijdraagt aan een betere marktconformiteit. Het succes hiervan is echter niet gegarandeerd. Het hoofdcriterium 'alternatieve aanwendbaarheid' is daarom een noodzakelijke voorwaarde voor succes.

3.3.3. Succes en consistentie in de uitvoering

In dit onderzoek wordt het hoofdcriterium consistentie in de uitvoering onderverdeeld in het 'vasthouden aan doelen en ambities' en 'multidisciplinair'.

A. - Subcriteria

Conceptontwikkeling is volgens Schröder en De Vries (1993) multidimensioneel en -disciplinair en het gaat om de samenhang der dingen. Het begrip 'multidimensioneel' wordt niet meegenomen als criterium omdat het begrip gedateerd is en overlapt met de onderzoeksdefinitie van 'multidisciplinair'. Bij consistentie gaat het vooral om het integrale karakter van zowel de verschillende facetten als alle betrokken actoren en het vasthouden aan hun doelen en ambities.

Vasthouden aan doelen en ambities van het plan

Achter ieder plan zitten ambities en doelen van de betrokken actoren en planmakers. Deze ambities vormen het vertrekpunt van het concept. Voor de consistentie van de uitvoering is het erg belangrijk dat er al in een vroege fase van de planvorming doelen en ambities worden vastgelegd waardoor ze kunnen dienen als een fundament voor verdere planvorming (Janssen en Dagevos, 2006). Er moet op gelet worden dat het ambitieniveau reëel is. Door het stellen van te hoge ambities is de kans groot dat de conceptuele gebiedsontwikkeling faalt.

In het M.A.C.H.O.-model wordt dit subcriterium niet behandeld terwijl het voor concepten essentieel is dat doelen en ambities vooraf duidelijk zijn (Rijkenberg, 2006). Dit subcriterium vertoont enige overlap met de marktanalyse waarin ook wordt aangegeven dat de doelen helder moeten zijn. Maar het belang van het vasthouden aan deze doelen komt daar niet uit naar voren. Daarom is er voor gekozen om dit als een apart subcriterium te behandelen.

Multidisciplinair

Een multidisciplinaire benadering, waarbij verbindingen worden gelegd tussen verschillende actoren en invalshoeken, biedt kansen voor conceptontwikkeling. Als alle betrokken actoren hun specifieke kennis bijdragen kan vertraging van het proces voorkomen worden en een beter concept worden gerealiseerd. Zo kan een potentiële gebruiker aangeven wat zijn wensen met betrekking tot het concept zijn en een belegger zijn kennis over de exploitatie inbrengen.

Eerder in dit hoofdstuk is ingegaan op de centrale rol van de eindgebruiker. Zo moet de focus altijd op de eindgebruiker gericht zijn. Het proces van conceptontwikkeling staat volgens Rijkenberg (2006) en Van Elst (2005) los van de locatie of het bestaande vastgoed. Dit kan echter conflicteren met de multidisciplinaire aanpak zoals hier boven wordt beoogd. Het is daarom noodzakelijk om een goede afweging van de verschillende belangen na te streven.

Actoren hebben echter dikwijls verschillende belangen waardoor samenwerking niet altijd even gemakkelijk van de grond komt. Volgens Schröder en De Vries (1993) en Drenth (2006) is het achterwege laten of slecht uitvoeren van een multidisciplinaire aanpak veelal een faalfactor.

B. - Operationaliseren

Vastleggen ambities en doelen

Bij succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling is het belangrijk om in een vroeg stadium ambities en doelen vast te leggen zodat ze ook echt invulling in het concept krijgen. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een ambitiedocument, waarin de doelen en ambities prikkelend en uitdagend zijn geformuleerd (Brink Groep, 2006). Om dit criterium operationeel te maken moeten de volgende vragen gesteld worden: zijn de doelen en ambities vooraf vastgelegd? En hoe is dit gedaan?

Krachtenveldanalyse

Voor een multidisciplinaire uitvoering is het van belang om een goed overzicht te hebben van alle betrokken actoren en hun belangen en ambities. Een krachtenveldanalyse is daarvoor een geschikt hulpmiddel. Per actor wordt informatie over zijn standpunten en belangen verzameld. De focus ligt daarbij op de relaties tussen de actoren. Negatieve relaties kunnen de samenwerking ernstig verstoren terwijl overlappende belangen juist gekoppeld kunnen worden en voor meer draagvlak en efficiëntie zorgen (Kor en Wijnen, 2005). Met als eindresultaat een krachtenveldanalyse die een lijst met de betrokken actoren, hun standpunten en hun machtsmiddelen bevat (De Bruijn et al., 2002).

Deze analyse dient zo vroeg mogelijk in het proces van de conceptuele gebiedsontwikkeling te zijn uitgevoerd. Dikwijls wordt de krachtenveldanalyse te laat uitgevoerd, waardoor actoren al dwars liggen en door de initiatiefnemer als een barrière voor het concept gezien worden. De krachtenveldanalyse moet in dat geval dienen als een instrument om deze hindernis te overwinnen (De Bruijn et al., 2002). Dit is echter niet de essentie van een krachtenveldanalyse. Als deze vroegtijdig ingezet wordt kan het een nuttig instrument zijn om de standpunten en belangen van alle betrokken partijen boven tafel te krijgen. Vervolgens kunnen deze punten in het concept verwerkt of juist beargumenteerd afgewezen worden.

Beïnvloedingsfactor

De mate waarin invloed uitgeoefend kan worden op de twee subcriteria lijkt hoog. Het projectteam kan namelijk zelf besluiten in hoeverre er vastgehouden dient te worden aan de doelen en ambities. Tevens bestaat er de mogelijkheid om te sturen op het inbrengen van de multidisciplinaire kennis. Geen van beide criteria garanderen een succesvolle ontwikkeling maar dragen wel bij aan een hogere kans op succes. Daarom is 'consistentie in de uitvoering' een noodzakelijke succesfactor voor de conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus.

3.3.4. Succes en herkenbaarheid

Uit de literatuur komt naar voren dat de herkenbaarheid van het concept een erg belangrijk criterium is om de kans op slagen van conceptuele gebiedsontwikkeling te vergroten. Hierbij worden de volgende subcriteria onderscheiden: 'thematisering', 'positionering en branding' en 'inspelen op de identiteit'.

A. - Subcriteria

Thematisering

Door te kiezen voor een duidelijk 'thema' of eventueel het toekennen van een 'etiket' aan het concept(gebied) wordt het concept herkenbaar voor de doelgroep. Het verschil tussen een thema en een etiket is dat er bij een thema onderscheid gemaakt wordt op basis van een bepaald type bedrijvigheid, terwijl dit bij een etiket wordt gedaan op basis van een kwaliteitsprofiel. Voorbeelden van een etiket zijn bijvoorbeeld goede dienstverlening of ICT voorzieningen die aan een concept zijn gekoppeld (Drenth, 2006). Om een thema duidelijk en herkenbaar te maken is het noodzakelijk om een goede strategie te formuleren voor de beeldvorming van het gebied. Thematiseren is een creatieve zoektocht naar samenhang. Marketing- en communicatietechnieken kunnen hier uitkomst bieden (Rijkenberg, 2006).

Het thematiseren van een vastgoedconcept heeft voor- en nadelen. Zo kan het potentiële gebruikers aantrekken als zij zich graag laten identificeren met het thema, maar het kan net zo goed ondernemers afschrikken omdat het niet binnen hun bedrijfsfilosofie past. Kortom, een thema kan conflicteren met de flexibiliteit. Dit speelt echter alleen op een hoger schaalniveau. Op een lager schaalniveau kan er binnen het thema alsnog voldoende flexibiliteit worden ingepast.

Positionering en branding

Binnen de vastgoedsector wordt vaak gesproken over termen als 'positionering' en 'branding' (Van Leent, 2009). "Positionering heeft als doelstelling het bewust realiseren van een duidelijke positie van een concept in de perceptie van de gebruikers of eigenaren ten opzichte van reeds bestaande producten" (Nozeman et al., 2008, p. 95). Branding gaat vooral over de promotie van het concept richting de eindgebruikers met als doel bekendheid en reputatie op te leveren (Sentel en Van Elst, 2008). Van Leent (2009, p. 19) formuleert branding als "het verkrijgen van een gewenst imago van het merk van een gebied door op basis van symbolische waarden te communiceren naar de beoogde consument". "Ook gaat het bij branding over de beleving, het gevoel en de emotie dat iets oproept" (Van Leent, 2009, p. 42). Deze beleving van het concept zorgt voor een creatie van meerwaarde volgens de theorie van de beleveniseconomie van Pine en Gilmore (1999) (zie par. 3.4). Deze meerwaardecreatie biedt kansen voor werkmilieus omdat er een hoger kwaliteitsniveau kan worden gerealiseerd.

Herkenbaarheid wordt door veel bronnen (o.a. Nozeman et al., 2008; Sentel, 2005; Schröder en De Vries, 1993) belicht vanuit het perspectief van de potentiële klant. Maar ook voor andere actoren, zoals omwonenden, is het ontwikkelen van een herkenbaar gethematiseerd concept belangrijk om hen een

helder beeld te geven van de ontwikkelingen, de landschappelijke inpassing en het niveau van ruimtelijke kwaliteit.

Inspelen op de identiteit

Inspelen op de identiteit van het gebied biedt kansen voor conceptuele gebiedsontwikkeling (op werkmilieus) (Sentel en Van Elst, 2008; Van Leent, 2009). Bij conceptontwikkeling vanuit de identiteit wordt er namelijk gekeken naar wat er is, wat er gebeurt en wat sterke kenmerken van het gebied zijn. De identiteit wordt bepaald door de bestaande context (kwaliteiten en kernwaarden) en fysieke kenmerken van het gebied en door de kenmerken en eisen van de gebruikers/bewoners (Van Leent, 2009). Door in te spelen op de identiteit wordt het onderscheidend vermogen van het concept vergroot (Sentel en Van Elst, 2008). Als de identiteit vervolgens als basis voor de thematisering wordt genomen wordt ook de herkenbaarheid verhoogd (Dijkstra, 2005). Inspelen op de identiteit kan zorgen voor een sterke relatie met de omgeving en is locatiegebonden en -afhankelijk. Dit heeft voordelen, maar ook nadelen. Zo kan volgens Schröder en De Vries (1993) een concept, als het eenmaal is ontwikkeld, nog vele malen worden gerealiseerd. Maar hebben deze concepten een thema op basis van de identiteit dan kan dit niet omdat dit thema locatiegebonden is en specifieke eigenschappen heeft.

Van Leent (2009) voegt in haar onderzoek het hoofdcriterium 'Identiteit en branding' toe aan het M.A.C.H.O.-model. Branding is in dit onderzoek al behandeld onder het hoofdcriterium 'herkenbaarheid'. In dit onderzoek wordt geen speciaal hoofdcriterium voor identiteit gecreëerd en wordt 'inspelen op de identiteit' ook aan 'herkenbaarheid' opgehangen.

B. - Operationaliseren

Is er een thema?

Thematisering kan in strijd zijn met een hoge mate van flexibiliteit omdat door het opleggen van een thema het gebied minder flexibel ingevuld kan worden. Bedrijven die niet binnen het thema passen kunnen zich niet vestigen binnen het werkmilieu. Dit kan, zoals al eerder is gezegd, frictie en problemen veroorzaken. In dit onderzoek wordt thematisering geoperationaliseerd door de volgende vraag: 'Is er gekozen voor een op de doelgroep aansluitend thema?'

Marketingstrategie

Branding, positionering en concepting. Het zijn alle drie steeds vaker terugkomende termen in de vastgoedwereld (Nozeman et al., 2008; Van Leent, 2009). Voor conceptuele gebiedsontwikkeling zijn ze dan ook cruciaal. Als kort teruggeblikt wordt op de gebiedsontwikkelingsdriehoek uit paragraaf 3.1 dan wordt duidelijk dat het redeneren vanuit de marktkwaliteit een van de hoofdpijlers van conceptuele gebiedsontwikkeling is. Positionering en branding zijn hierbij erg belangrijk, omdat ze onder andere zorgen voor afstemming van de vraag en aanbod.

Positionering en branding worden geoperationaliseerd door de aanwezigheid van een gedegen marketingstrategie. Uit de marktstrategie voor een werkmilieu moet duidelijk naar voren komen hoe het concept gepositioneerd is in de markt. Een goed instrument om dit te kunnen meten is een concurrentieanalyse (Van Leent, 2009; Sentel, 2005). In deze analyse wordt onderzoek gedaan naar vergelijkbare (bestaande) producten om zo het onderscheidend vermogen van het gebiedsgerichte concept te bepalen (Van Leent, 2009). Dit punt overlapt met de marktconformiteit, waarbij in de marktanalyse ook wordt verwezen naar de concurrentieanalyse. Dit benadrukt nogmaals het belang van goed positioneren van het gebied.

Identiteit

Herkenbaarheid en identiteit zijn nauw verwant. Identiteit kan een uitgangspunt vormen voor communicatie en branding waardoor de herkenbaarheid van het gebiedsconcept wordt vergroot (Sentel en Van Elst, 2008). Identiteit is echter lastig te meten. Het omvat onder andere de beleving van het gebied en is dus locatiegebonden.

Door een analyse van de kernwaarden te maken kan bepaald worden wat de identiteit van het gebied is. In deze analyse wordt van betrokken actoren gevraagd om actief na te denken over welke kernwaarden karakteristiek zijn voor het gebied.

Om 'inspelen op de identiteit' te operationaliseren moet er onderzocht worden of er een analyse is gemaakt van de identiteit en of er gebruik van is gemaakt in het thema en in de marketingstrategie.

Beïnvloedingsfactor

Het criterium herkenbaarheid draagt bij aan het vergroten van de marktconformiteit van het concept. Maar hoe stuurbaar is de herkenbaarheid van een gebiedsconcept? Uit de vergelijking tussen de typen succesfactoren en de literatuur komt het criterium naar voren als een noodzakelijke factor voor een succesvolle ontwikkeling. Marketing wordt steeds belangrijker in de vastgoedbranche en het is dan ook van belang om hier voldoende aandacht aan te besteden (Sentel en Van Elst, 2008)

De subcriteria 'themativering', 'inspelen op de identiteit' en 'positionering en branding' lijken alle drie beïnvloedbaar en corrigeerbaar om ze te laten aansluiten op wensen van de potentiële doelgroep, maar of dit ook daadwerkelijk het geval is op voorhand niet met zekerheid vast te stellen. Zo kan het bijvoorbeeld voorkomen dat een marketingstrategie niet aansluit op de perceptie van de doelgroep en daardoor niet succesvol te noemen is. Herkenbaarheid biedt dus geen garantie voor het behalen van succes en voldoet daarmee aan alle kenmerken van een noodzakelijke succesfactor.

3.3.5. Succes en onderscheidendheid

Het laatste hoofdcriterium van het oorspronkelijke M.A.C.H.O.-model is 'onderscheidend'. Dat wil zeggen dat een concept zich moet 'onderscheiden ten opzichte van de concurrentie' of indien dat niet het geval is 'vernieuwend moet zijn'. Dit wordt ook wel 'noviteit' genoemd (Schröder en De Vries, 1993).

Het subcriterium 'onderscheidend ten opzichte van de concurrentie' is vooral belangrijk als er sprake is van een verdringingsmarkt waarbij het aanbod groot is maar er duidelijke verschillen in kwaliteit zijn. Door onderscheidende elementen toe te passen kan er een verdedigbaar concurrentievoordeel worden behaald (Drenth, 2006). Nozeman et al. (2008) geeft aan dat het onderscheidend vermogen lastig te meten is. Op voorhand is niet te zeggen welk concept onderscheidend is omdat het afhangt van de persoonlijke voorkeur van de gebruiker en/of eigenaar.

Niet onderscheidend genoeg

Het criterium 'onderscheidend' vertoont veel overeenkomst met het criterium 'herkenbaarheid'. In verschillende onderzoeken (Schröder en De Vries, 1993; Drenth, 2006; Van Leent, 2009) wordt geen duidelijk verschil tussen de twee criteria aangegeven. Als nogmaals wordt gekeken naar de definitie van positionering wordt duidelijk dat deze eigenlijk over onderscheidendheid gaat. Nozeman et al. (2008) geeft aan dat het bij het positioneren van vastgoed gaat om het bieden van onderscheidend vermogen. Daarom is er voor gekozen om dit onderzoek het hoofdcriterium van het M.A.C.H.O.-model weg te laten bij de analyse en een subcriterium 'positionering en branding' toe te voegen onder 'herkenbaarheid'.

3.4. Ruimtelijke kwaliteit

3.4.1. Succes en ruimtelijke kwaliteit

In Schema 1.1 is ruimtelijke kwaliteit uitgelegd aan de hand van het schema van Dauvellier (2003). Deze theorie kan handvatten bieden voor succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus en wordt meegenomen als een hoofdcriterium. De subcriteria zijn: 'gebruikswaarde', 'belevingswaarde' en 'toekomstwaarde'. Ruimtelijke kwaliteit wordt in dit onderzoek vanuit een integrale invalshoek benaderd doordat de subcriteria worden uitgezet tegen economische, sociale, ecologische en culturele belangen. Door de spanning en verschillen tussen deze belangen zal iedereen het begrip ruimtelijke kwaliteit anders invullen (Hooimeijer et al., 2001).

A. - Subcriteria

Gebruikswaarde

De kans op succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling is groter als er in het gebiedsconcept rekening is gehouden met de gebruikswaarde. Gebruikswaarde gaat volgens Hooimeijer et al. (2001, p. 17) verder dan alleen de bruikbaarheid van het concept. "Gebruikswaarde gaat ook over functionele geschiktheid, doelmatig gebruik, doelmatige aanleg, doelmatig beheer, samenhang, bereikbaarheid en interferentie".

Dit criterium vertoont veel overlap met andere criteria, zoals marktconformiteit, omdat het een integrale aanpak betreft. Het is echter wel een aanvulling omdat de integrale aanpak van conceptuele gebiedsontwikkeling er door benadrukt wordt.

Belevingswaarde

Bij de criteria 'herkenbaarheid' en 'identiteit' viel de term beleving al een aantal keren. Beleving wordt over het algemeen als 'iets cultureels' gezien. Dit is echter te simpel gedacht want het heeft net zo goed een economische zijde. Pine en Gilmore (1999) geven in hun theorie over de belevingseconomie aan hoe beleving voor een financiële meerwaarde kan zorgen. Een plek met een hoge belevingswaarde is schaars en heeft door het marktmechanisme een hoge prijs. Zo is bijvoorbeeld een kopje koffie op een terras op het San Marco-plein in Venetië duurder dan bij de koffiezaak op de hoek door de hogere belevingswaarde van de locatie (Pine en Gilmore, 1999; Hooimeijer et al., 2001).

Hooimeijer et al. (2001) legt in het rapport 'Kwaliteit in meervoud' de link tussen ruimtelijke kwaliteit en beleving door de belevingswaarde als een hoofdcriterium van ruimtelijke kwaliteit te operationaliseren. Belevingswaarde is volgens hem opgebouwd uit identiteit, diversiteit, herkenbaarheid en zingeving. Deze punten vertonen een zekere mate van overlap met andere criteria. Zo zijn de punten herkenbaarheid en identiteit al behandeld als respectievelijk hoofd- en subcriterium. Net als bij gebruikswaarde bevestigt dit het belang van deze criteria voor conceptuele gebiedsontwikkeling.

Voor concepten op werkmilieus is inspelen op de beleving van het gebied een kans om de ruimtelijke kwaliteit en het draagvlak van betrokken actoren te verhogen. Een herkenbaar thema kan hierbij een instrument vormen. "Krachtige thema's creëren namelijk meervoudige belevenissen op één plek" (Pine en Gilmore, 1999, p. 77).

Toekomstwaarde

Als het begrip toekomstwaarde valt wordt vaak gedacht in termen van duurzaamheid. Toekomstwaarde is echter meer dan alleen (economische en ecologische) duurzaamheid. "Toekomstwaarde is onder te verdelen in sturende werking, uitbreidbaarheid en aanpasbaarheid" (Hooimeijer, 2001, p. 17). Ook wordt flexibiliteit genoemd als toetssteen voor toekomstwaarde. Net als bij de andere subcriteria van ruimtelijke kwaliteit overlapt 'toekomstwaarde' met een aantal criteria die al eerder zijn behandeld. Hieruit blijkt nogmaals het belang om rekening te houden met 'ruimtelijke kwaliteit' bij conceptuele gebiedsontwikkeling.

Beïnvloedingsfactor

Uit dit onderzoek blijkt dat ruimtelijke kwaliteit een kritische succesfactor is. Door ruimtelijke ingrepen wordt getracht om een zeker niveau van kwaliteit in het gebied te realiseren. Maar of dit ook daadwerkelijk aansluit bij de wens van de gewenste doelgroep is de vraag. Iedere actor ervaart het niveau van ruimtelijke kwaliteit anders waardoor het lastig te beïnvloeden is. Indien er weinig aandacht wordt besteed aan het realiseren van ruimtelijke kwaliteit dan bestaat de kans op falen, omdat het een beslissend criterium is voor het succes van het gebiedsconcept.

B. - Operationaliseren

Ruimtelijke kwaliteit is één van de lastigste criteria om te meten (Hooimeijer et al., 2001). De indicatoren die hieronder worden behandeld kunnen dan ook niet als harde normen voor conceptuele gebiedsontwikkeling worden belicht. Het zijn meer aandachtspunten waaraan de ambities en doelen van het concept moeten voldoen.

Uit de beschrijving van het criterium van ruimtelijke kwaliteit blijkt dat er veel overlap is met andere criteria, maar de stedenbouwkundige component steekt er bovenuit. Door gedegen ingrepen in de ruimte kan het kwaliteitsniveau worden verhoogd.

Om de subcriteria van ruimtelijke kwaliteit te operationaliseren kan er per subcriterium steeds de volgende vraag worden gesteld: 'Is er bij het gehele proces van conceptuele gebiedsontwikkeling rekening gehouden met de gebruikswaarde (of de belevings- of de toekomstwaarde)'?

3.5. Integrale gebiedsontwikkeling

Conceptuele gebiedsontwikkeling is in paragraaf 3.1 gepositioneerd in de gebiedsontwikkelings-driehoek (zie Figuur 3.1). Daardoor wordt er een verbinding gelegd tussen concept-, gebiedsontwikkeling en invalshoeken als geld en ruimtelijke kwaliteit.

De theorie over integrale gebiedsontwikkeling is van belang voor dit onderzoek omdat verscheidene bronnen (Louw et al., 2004; Van Dinteren en Van der Krabben, 2008; THB, 2008) beargumenteren dat het kansen kan bieden voor het ontwikkelen van werkmilieus. Deze gebiedsgerichte aanpak voor werkmilieus kan onder andere bijdragen aan een hogere ruimtelijke kwaliteit. Door gebiedsontwikkeling ontstaat er een integraal en uniform beeld van het gebied waardoor er geen werkmilieu ontstaat dat eigenlijk 'van niemand is' zoals bij een kavelbenadering veelvuldig het geval is. "De overheid zal een stapje terug moeten doen en meer ruimte moeten geven aan de markt omdat integrale gebiedsontwikkeling alleen van de grond komt als er een directe koppeling ontstaat tussen kavel- en vastgoedontwikkeling" (Louw et al., 2004, p. 210).

Criteria voor gebiedsontwikkeling

Boon (2008) maakt in zijn onderzoek naar transformatiegebieden onderscheid tussen een aantal criteria voor succesvolle gebiedsontwikkeling. In zijn onderzoek is specifiek gezocht naar de criteria die inzicht geven in de kans op succes, voorafgaand aan de daadwerkelijke ontwikkeling. De hoofdcriteria van Boon (2008) bieden een inspiratie voor dit onderzoek indien het schaalniveau gelijk is en alleen de context afwijkend is.

Allereerst worden de publieke-private samenwerkingsvormen toegelicht zodat er een duidelijk beeld ontstaat van samenwerkingsvormen bij integrale gebiedsontwikkeling en het belang van grondposities.

3.5.1. Publiek- private samenwerking

Een van de belangrijkste instrumenten van integrale gebiedsontwikkeling is de samenwerking tussen de overheid en marktpartijen. Dit wordt ook wel publiek-private samenwerking genoemd (PPS). Voor de voortgang van integrale gebiedsontwikkeling is het van belang dat deze samenwerking goed verloopt (Van Dinteren en Van der Krabben, 2008). Het initiatief tot PPS kan van beide partijen komen. De ene keer kunnen marktpartijen de aanzet geven tot de samenwerking omdat ze een goed idee of eigendomsposities hebben. Een andere keer neemt de overheid het initiatief. Na de start zijn er grofweg een viertal samenwerkingsvormen te onderscheiden; het traditionele model, het bouwclaimmodel, het joint-venture model en het concessiemodel (VROM, 2006; Wolting, 2008).

Traditionele model

Bij het traditionele model is er eigenlijk geen sprake van samenwerking omdat de gemeente alle grond binnen het plangebied koopt, bouwrijp maakt en weer uitgeeft aan geïnteresseerde ontwikkelaars of eigenaar-gebruikers. Alle hiermee samenhangende risico's liggen dan bij de gemeente. Deze samenwerkingsvorm wordt op dit moment het meest toegepast op werkmilieus.

Bouwclaimmodel

Indien een private partij cruciale grondposities heeft kan het bouwclaimmodel worden toegepast. De private partij verkoopt de grond dan voor een vaste prijs per vierkante meter aan de gemeente. Deze maakt de grond net als bij het traditionele model, bouwrijp en verkoopt het, volgens contractueel vastgelegde eisen, terug aan de ontwikkelaar (VROM, 2006). Het financiële risico ligt bij bouwclaimmodel bij de gemeente terwijl het risico voor de ontwikkelaar juist beperkt wordt. Dit samenwerkingsmodel wordt nauwelijks toegepast op werkmilieus omdat de grondopbrengsten te laag zijn voor ontwikkelaars, waardoor zij geen cruciale grondposities innemen.

Joint-venture model

Bij het joint-venture model richt de gemeente samen met private partijen een rechtspersoon en/of –vorm op. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een GEM. Door de oprichting van deze rechtspersoon wordt er al in een vroegtijdig stadium samengewerkt bij de planontwikkeling. Essentieel bij het joint-venture model is het delen van de risico's en de zeggenschap (Bindels et al., 2004). De private partijen dragen bij deze vorm meer risico dan bij het bouwclaimmodel, maar ze krijgen er wel invloed voor terug. Gemeenten hebben minder invloed op het plan, maar dragen ook minder financiële risico's (VROM, 2006).

Als er teruggekeken wordt naar Figuur 2.2 met de aanbieders van beschikbare grond op werkmilieus dan wordt duidelijk dat 14% van de grond volgens een joint-venture model (mixvorm) wordt uitgegeven.

Concessiemodel

Bij het concessiemodel stelt de gemeente randvoorwaarden (in een programma van eisen) aan de ontwikkeling van een gebied. De private partijen ontwikkelen vervolgens plannen binnen deze randvoorwaarden en presenteren deze aan de gemeente. De gemeente gunt vervolgens aan de partij die

in haar ogen het beste plan heeft ontwikkeld. Deze private partij krijgt dan de beschikking over alle grond in het gebied en gaat zelf over tot de ontwikkeling en realisatie. Dit alles gebeurt voor eigen rekening en risico van de private partij (Bindels, 2004; VROM, 2006).

3.5.2. Succes en draagvlak

A. - Subcriteria

Communicatie en participatie

“Actoren willen invloed”. Het citaat van Kor en Wijnen (2002, p. 186) vat kort maar krachtig de essentie van dit subcriterium samen. Om draagvlak te creëren is de communicatie met betrokken actoren onontbeerlijk. Het gaat hier niet alleen om de betrokkenheid van de direct betrokken partijen (bijv. ontwikkelaars, grondeigenaar), maar ook de externe partijen, zoals omwonenden. De chemie tussen deze personen is erg belangrijk (Nozeman et al., 2008).

Voldoende participatie biedt volgens Bouwmeester & Groote (2007, p. 113) een aantal voordelen: “zo leidt betrokkenheid tot goede burens”, kan participatie tijdens het ontwikkeltraject tot maatwerk leiden en wordt de programmering rijker.

Het creëren van betrokkenheid is echter moeilijk te sturen, maar wel cruciaal voor het behalen van succes. Draagvlak is daarom een kritische factor voor succes. Door duidelijk en vroegtijdig te communiceren met de actoren is het enigszins mogelijk om het draagvlak te beïnvloeden. Methoden die hiervoor gebruikt kunnen worden zijn bijvoorbeeld inspraakavonden, een informatiewebsite of een nieuwsbrief.

Succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling moet instrumenten bieden om actoren te stimuleren om actief deel te nemen aan de ontwikkeling van werkmilieus. Participatie heeft als doel om de kwaliteit en het draagvlak van de te nemen besluiten te bevorderen” (De Bruijn et al., 2002).

Commitment

Harms (2008) geeft aan dat er continu gewerkt moet worden aan draagvlak. Dit is een van de belangrijkste pijlers van gebiedsontwikkeling en het belang hiervan wordt nog vaak onderschat. Verwacht wordt dat een ontwikkeling waarvoor meer draagvlak bestaat eerder succesvol is dan één die veel tegenstand oproept. “Dit oordeel van de maatschappij over een gebiedsontwikkeling is niet alleen een zaak van de gemeente, maar zeker ook van private partijen” (Harms, 2008, p. 17). Daarom is het noodzakelijk om van zowel de publieke- als de private partijen commitment aan de opgave te hebben, waardoor de handen ineen geslagen kunnen worden om tot een breed gedragen draagvlak te komen.

Als er bij een partij sprake is van commitment hoeft het niet zo te zijn dat deze actor ook daadwerkelijk de inhoud van het concept ondersteunt. Het kan ook zijn dat hij inziet er geen alternatief is of dat meewerken voordeliger is dan dwarsbomen (De Bruijn et al., 2002).

B. - Operationaliseren

Voldoende betrokkenheid

De betrokkenheid van actoren bij conceptuele gebiedsontwikkeling is erg belangrijk, communicatie is hiervoor een belangrijk instrument. De mate van betrokkenheid kan verschillen per concept. De participatieladder is hierbij een geschikt hulpmiddel. In deze ladder zijn de volgende participatievarianten opgenomen:

- *(Mee)beslissen*: er is sprake van samenwerking tussen opdrachtgever en actoren, waarbij de besluiten gezamenlijk worden genomen door de betrokken actoren en de bestuurders;
- *Coproduceren*: de opdrachtgever en de actoren werken samen om tot oplossingen of richtingen te komen waarbij de uiteindelijke besluiten genomen worden door de bestuurders;
- *Adviseren*: opdrachtgever bepaalt de inhoud, maar betrokkenen wordt gevraagd inbreng te leveren die serieus meegenomen wordt in het concept;
- *Raadplegen*: opdrachtgever bepaalt het concept, maar betrokken actoren leveren input;
- *Informereren*: opdrachtgever neemt de besluiten en informeert de betrokken actoren hierover. Er wordt geen input geleverd door de actoren.

Hoe hoger op de ladder, hoe meer betrokkenheid bij het besluitvormingsproces. Een participatieladder kan aan het begin van het proces gebruikt worden om aan te geven welke mate van betrokkenheid gewenst wordt geacht door de initiatiefnemer. Per betrokken actor kan de positie op de ladder verschillen. Een grondbezitter kan bijvoorbeeld een adviserende rol krijgen, terwijl de omwonenden alleen geïnformeerd worden over de voortgang.

Om deze mate van betrokkenheid te operationaliseren wordt er de volgende vraag gesteld: 'Zijn actoren voldoende betrokken bij het proces van de conceptuele gebiedsontwikkeling'? De participatieladder kan hierbij een ondersteunend instrument vormen.

Langdurige verbintenis

De mate van commitment van de betrokken actoren wordt in dit onderzoek gemeten aan de hand van hun bereidheid om zich langdurig aan het project te verbinden. Hoe langer de actor zich aan het concept wil verbinden, hoe lager hij het risico inschat. Als veel partijen zich langdurig aan het concept verbinden neemt het procedurerisico af. Dit wil zeggen dat er minder kans op uitstel of vertraging is door voldoende maatschappelijke en politieke steun (Nozeman et al., 2008).

Beïnvloedingsfactor

Het is geen gemakkelijke taak om draagvlak te creëren. Zelfs bij het creëren van optimale voorwaarden zoals dat gebeurt met de hierboven beschreven participatieladder blijft het afhankelijk van de persoonlijke behoefte van de actor om hier op in te gaan. Het achterwege laten van het creëren van draagvlak kan het proces echter aanmerkelijk vertragen door kostbare bezwaarprocedures die een negatieve invloed uitoefenen op de financiële haalbaarheid van het concept. Daarom is draagvlak een kritische factor voor succes.

3.6. Uitkomsten experts

Om een duidelijk beeld te krijgen van het belang van ieder criterium zijn experts met verschillende achtergronden benaderd. Aan een tiental experts is de vraag voorgelegd of Schema 3.3 compleet is of dat er nog wijzigingen in de criteria en bijbehorende indicatoren doorgevoerd dienen te worden. Deze opmerkingen worden vervolgens meegenomen in de analyse en uitgewerkt in paragraaf 3.6.2. Vervolgens is de experts ook gevraagd om in het totaal 100 punten te verdelen over de hoofdcriteria. Hierdoor kan bepaald worden welke weging de criteria meekrijgen.

Selectie experts

De experts zijn benaderd op basis van theoriegerichte selectie (Baarda et al., 2005). Dit houdt in dat de experts expliciet worden geraadpleegd vanwege hun kennis over de thema's: conceptontwikkeling, integrale gebiedsontwikkeling, ruimtelijke kwaliteit en werkmilieus. Tevens is bij de selectie rekening gehouden met de rol van de experts. Het betreft ambtenaren (regionaal en lokaal), projectontwikkelaars, consultants en wetenschappers (zie Bijlage 1). Om een integraal beeld te krijgen, is expliciet gevraagd of de experts het schema willen invullen vanuit hun eigen rol.

3.6.1. Weging van de criteria

Verdeling gewichten - experts	
Marktconformiteit	27,9%
Draagvlak	17,2%
Ruimtelijke kwaliteit	16,5%
Consistentie in de ontwikkeling en uitvoering	16,3%
Herkenbaarheid	13,1%
Alternatieve aanwendbaarheid	9,0%
Totaal	100%

Tabel 3.1: verdeling van de gewichten door experts over de criteria

3.6.2. Aanvullingen experts

Zoals hierboven al is aangegeven is de experts gevraagd eventuele wijzigingen of opmerkingen te maken bij het model. Deze subparagraaf is een uitwerking van de gemaakte aanvullingen en opmerkingen.

Marktconformiteit is overkoepelend

Uit de input van de experts komt naar voren dat de 'marktconformiteit' van een gebiedsconcept het meest van belang wordt geacht voor een succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling (zie Tabel 3.1). Een aantal experts (Galle, Louw en Molsbergen) geven zelfs aan dat dit criterium een overkoepelende waarde heeft ten opzichte van de andere (sub)criteria. Het is een noodzakelijke factor voor een succesvolle conceptuele

gebiedsontwikkeling van een werkmilieu. Deze uitkomst komt overeen met die van het onderzoek van Drenth (2006) waarin experts tevens aangeven dat marktconformiteit het belangrijkste criterium is.

Het belang van marktconformiteit wordt zowel in de literatuur als door de experts als zeer belangrijk ervaren. Daarom wordt er in dit onderzoek aangenomen dat indien er slecht (- of -) wordt gescoord op het criterium 'marktconformiteit', dit bepalend is voor de totale score in het sturings- en toetsingskader. Deze redenering komt voort uit de gedachte dat een niet-financieel haalbaar concept of een concept dat niet aansluit op de wensen van de doelgroep bij voorbaat weinig kans op succes heeft.

Uitvoering én ontwikkeling

Het criterium 'consistentie in de uitvoering' wordt door een aantal experts (Van Dinteren, Louw, Sluijsmans en Putter-Buur) niet volledig toereikend geacht omdat een conceptuele gebiedsontwikkeling verder gaat dan alleen de uitvoeringsfase. Ook in het voortraject is van het belang om consistent te handelen. Daarom is in dit onderzoek het criterium aangepast naar 'consistentie in de ontwikkeling en uitvoering', zodat het beter toegepast kan worden op alle fases van het ontwikkelingstraject.

Duurzaamheid als toekomstwaarde

Enkele experts (Van Dinteren, Van Antwerpen en Schaafsma) geven aan dat 'duurzaamheid' een belangrijk aandachtspunt is. Er is echter in dit onderzoek voor gekozen om hier geen specifiek criterium aan te wijden omdat wordt aangenomen dat 'duurzaamheid' in het criterium 'toekomstwaarde' is verwerkt. Een duurzame ontwikkeling sluit namelijk aan op de behoeften van het heden zonder het vermogen en waarde voor de toekomstige generaties aan te tasten (Brundtland, 1988). Hierdoor wordt het verband tussen duurzaamheid en toekomstwaarde bevestigd.

Samenhangende criteria

In algemene zin kan, mede aan de hand van de bevindingen van de experts, geconcludeerd worden dat er sprake is van een hoge mate van samenhang en afhankelijkheid tussen de criteria. Dit komt overeen met de bevindingen in het theoretisch kader, waarin wordt aangegeven dat deze samenhang en overlap een eigenschap is van het integrale karakter van de conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus.

3.7. Resumé

Criteria voor succes

Schema 3.2 geeft een samenvattend overzicht van de hoofdcriteria en bijbehorende type succesfactoren (zie ook par. 3.2). Als de uitkomsten van het onderstaand schema worden vergeleken met de verdeling van de gewichten van de experts komt naar voren dat de criteria die door de experts het meest van belang worden geacht tevens kritische invloedsfactoren hebben. Hierdoor mag aangenomen worden dat de zwaarst wegende criteria worden beïnvloed door succesfactoren die lastig zijn te sturen, maar beslissend zijn voor het behalen van succes. Dit heeft als consequentie dat er een zeker risico bestaat bij conceptuele gebiedsontwikkeling omdat er lastige of niet te beïnvloeden factoren om de hoek komen kijken. Of deze

typen succesfactoren in de praktijk ook invloed uitoefenen op de hoofdcriteria moet blijken uit een analyse van de cases in hoofdstuk 4.

Hoofdcriteria naar type succesfactor	
Marktconformiteit	Kritisch / Achtergrond
Draagvlak	Kritisch
Ruimtelijke kwaliteit	Kritisch
Consistentie in de ontwikkeling en uitvoering	Noodzakelijk
Herkenbaarheid	Noodzakelijk
Alternatieve aanwendbaarheid	Noodzakelijk

Schema 3.2: Criteria voor succes o.b.v. type succesfactoren

Criteria en indicatoren

In Schema 3.3, op pagina 42, zijn alle criteria op een rij gezet zodat er een duidelijk beeld ontstaat waaraan een succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus moet voldoen volgens het theoretisch kader. De criteria zijn geoperationaliseerd door er indicatoren aan toe te voegen in de laatste kolom.

	Hoofdcriteria	Weging	Subcriteria	Indicatoren
← Proces + Product →	Marktconformiteit	27,9%	Inspelen op behoefte van de markt	Is er een marktanalyse uitgevoerd?
			Financiële haalbaarheid	Is er sprake van een sluitende business case?
	Draagvlak	17,2%	Communicatie en participatie	Zijn actoren voldoende betrokken?
			Commitment	Zijn partijen bereid om zich langdurig aan het project te committeren?
	Ruimtelijke kwaliteit	16,5%	Gebruikswaarde	Is de gebruikswaarde benoemd?
			Belevingswaarde	Is de belevingswaarde benoemd?
			Toekomstwaarde	Is de toekomstwaarde benoemd?
	Consistentie in de ontwikkeling en uitvoering	16,3%	Vasthouden aan doelen en ambities van het plan	Zijn de ambities en doelen helder vastgelegd?
			Multidisciplinair	Is er een krachtenveldanalyse uitgevoerd en is de samenstelling van het projectteam integraal?
	Herkenbaarheid	13,1%	Thematisering	Is er een thema aanwezig en sluit die aan op de doelgroep?
			Positionering en branding	Is er een marketingstrategie aanwezig?
			Inspelen op identiteit	Is er een analyse gemaakt van de identiteit en is het gebruikt in het thema?
	Alternatieve aanwendbaarheid	9,0%	Flexibiliteit	Wordt er gewerkt met toekomstscenario's?
			Herinvullingsmogelijkheden	Zijn er alternatieven vooraf bekend?

Schema 3.3: criteria en indicatoren voor conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus

Hoofdstuk 4. - Conceptuele gebiedsontwikkeling in de praktijk

In het vorige hoofdstuk zijn verscheidene criteria uit de literatuur afgeleid en vervolgens voorgelegd aan experts met de vraag om te beoordelen of de criteria compleet zijn en om een weging toe te kennen aan ieder hoofdcriterium. Het resultaat dat hieruit is voortgekomen, is een schema met hoofd- en subcriteria, dat de input vormt voor dit hoofdstuk.

4.1. Methodologie case-studies

In dit hoofdstuk wordt het schema getoetst door middel van case-studies waarbij de cases zijn geanalyseerd aan de hand van diepte-interviews met betrokken actoren, veldwerk en bureauonderzoek. De vragen die tijdens deze interviews zijn gesteld (zie Bijlage 2) hebben betrekking op de criteria waardoor er inzicht is verkregen in hoeverre het schema van toepassing is voor conceptuele gebiedsontwikkeling bij werkmilieus.

Selectie van de cases

Het selecteren van cases voor dit onderzoek bleek geen gemakkelijke opgave. Door het vernieuwende en exploratieve karakter van het onderzoek zijn geschikte cases zeer beperkt voor handen. Op dit moment ontstaan er vooral initiatieven voor het ontwikkelen van werkmilieus en zijn er weinig projecten bekend die al volledig gerealiseerd zijn. Alleen cases die voldoen aan de omschrijving van een conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus komen in aanmerking voor de case-studies. Kortom, de cases moeten volstaan aan de volgende criteria:

- Het terrein voldoet aan de definitie van een werkmilieu en is geen kantorenlocatie.
- Tevens voldoet de case aan de definitie van conceptontwikkeling.
- Bij de case is sprake van een gebiedsontwikkeling.

Tevens wordt onderzocht of het sturings- en toetsingskader bruikbaar is in de verschillende fasen van het ontwikkelingsproces en of de criteria onafhankelijk van de projectfase toepasbaar zijn. Om hier inzicht in te krijgen is voor zowel de initiatief-, ontwikkelings-, realisatie- en de beheerfase een case geselecteerd.

Analyse van de cases

Bij de analyse van de cases is er sprake van een retrospectief onderzoek waarin gebruik wordt gemaakt van beschikbare documentatie en diepte-interviews met betrokkenen. Door de interviews wordt er inzicht en achtergrondinformatie verkregen over de desbetreffende case en door gebruik te maken van objectieve documentatie wordt het subjectieve karakter van de interviews genuanceerd. Dit wordt ook wel data-triangulatie genoemd (Baarda et al., 2005).

Naast het verzoek om het verstrekken van achtergrondinformatie wordt aan de geïnterviewde betrokkenen ook gevraagd om aan te geven welke criteria zij als het belangrijkste ervaren met betrekking

tot de case. Deze uitkomsten worden vergeleken met de verdeling van de gewichten over de criteria door de experts (uit hfdst. 3) om verschillen of overeenkomsten tussen de praktijk en de theorie aan het licht te brengen.

Tevens zal aan de hand van de criteria en de daarbij behorende indicatoren een uitspraak worden gedaan over de mogelijke kans op succes van de cases. Dit wordt gedaan om de toepasbaarheid van het schema in de praktijk te onderzoeken. In de komende vier paragrafen worden de onderzoeksresultaten van de cases besproken.

Beeldvorming

In bijlage 4 is voor iedere case een pagina opgenomen met beeld- en kaartmateriaal. Deze pagina's zijn uitneembaar en kunnen naast het verhaal worden gelegd. Daarmee kan de beeldvorming over de case worden versterkt en ondersteuning worden geboden bij het analyseren van de cases.

4.2. Case I – Flight Forum, Eindhoven

Kerngegevens Flight Forum - Eindhoven	
Aanvang initiatiefase:	1998
Oppervlakte (bruto):	65 ha
Oppervlakte (netto):	25 ha
Nog uitgeefbaar (netto):	± 3 ha.
Samenwerkingsvorm:	Publiek-privaat (joint-venture)
Concept:	Hoogwaardig logistiek en technologie terrein
Fase:	Beheerfase

Tabel 4.1: factsheet Flight Forum (bron: IBIS, 2009, eigen bewerking)

Gegevensanalyse

Om beter inzicht te krijgen in de achtergrond van de ontwikkeling van het Flight Forum, is een diepte-interview gehouden met Martien Reissenweber, directeur van Flight Forum CV. Ook zijn het beeldkwaliteitplan, de plankaarten, artikelen en verschillende marketinguitingen geanalyseerd. Het Flight Forum CV is een publiek-private samenwerking tussen de gemeente Eindhoven (51% aandeel) en Schiphol Real Estate (49%) die verantwoordelijk is voor de conceptuele gebiedsontwikkeling van het Flight Forum.

Het concept

Het Flight Forum in Eindhoven is een high-quality bedrijventerrein gelegen naast Eindhoven Airport en de A2. Het is volgens een strikt stedenbouwkundig plan opgebouwd uit zes eilanden (clusters) in een netwerk van slingerende wegen. De wegen op het terrein bestaan uit twee 'superrotondes' met afsplitsende lussen naar de clusters waardoor er nooit sprake is van tegenliggers. Deze verkeerskundige structuur is vernieuwend, maar blijkt in de praktijk voor weggebruikers ook verwarrend.

Het eerste cluster is ingericht als een separate kantorenlocatie met een ondergrondse parkeergarage en een halte op de HOV-lijn (Hoogwaardig Openbaar Vervoer). Dit cluster is niet meegenomen in de analyse van de case omdat het alleen kantoren bevat en daardoor buiten de kaders van het onderzoek valt (zie par. 4.1). De overige vijf clusters bestaan uit bedrijventerrein met logistieke en technologische bedrijven. Kenmerkend voor deze bedrijvensclusters is dat alle bedrijfspanden tegen elkaar aangebouwd zijn en dat zij- en achtergevels verboden zijn. Hierdoor ontstaat een volledig aaneengesloten bebouwing van de rooilijn (MVRDV, 2001).

Leading in technology

De aanleiding om het Flight Forum vanuit een concept te ontwikkelen is ontstaan uit de visie om bedrijven die zich gespecialiseerd hebben in hoogwaardige technologie aan te spreken om zich te vestigen in Eindhoven. Onder het motto 'Leading in technology' profileert Eindhoven zich als (inter)nationaal kenniscluster voor technologie. De lichtstad is, in zowel de Nota Ruimte als Pieken in de Delta, aangewezen als het belangrijkste R&D- en technologiecluster van Nederland (Nicis, 2007). Door te kiezen voor een concept wordt getracht een hoog kwaliteitsniveau te realiseren dat dit type bedrijven aanspreekt.

4.2.1. Marktconformiteit

Marktbehoefte

Marktconformiteit wordt gezien als het belangrijkste criterium bij de conceptuele gebiedsontwikkeling van het Flight Forum. Om marktconformiteit te behalen is het onder andere noodzakelijk om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen. Uit het interview blijkt dat bij de conceptuele gebiedsontwikkeling van het Flight Forum rekening is gehouden met de vraag naar bedrijfsruimte. Een aantal grote technologische bedrijven (Philips, Excel en ASML) hadden voor de planvorming duidelijk gemaakt dat zij op zoek waren naar een aansprekende locatie in Eindhoven. Bij de ontwikkeling van het concept is er met de aanwezigheid van hun vestigingen rekening gehouden. Deze 'pioniers' waren dan ook de eerste bedrijven die zich op het Flight Forum hebben gevestigd. Voor de overige kavels zijn meerdere marktanalyses uitgevoerd maar in dit geval is vooraf niet expliciet gezocht naar bedrijven die zich op het Flight Forum wilden vestigen.

Hoe het Flight Forum zich had ontwikkeld indien deze grote partijen zich niet hadden gemeld is niet te beantwoorden. Wat hier wel van geleerd kan worden is dat het risico van het concept aanzienlijk gereduceerd wordt indien mogelijke interessante bedrijven in een vroeg stadium benaderd worden en een intentie uitspreken dat ze zich willen vestigen op het terrein.

Financiële haalbaarheid

Bij aanvang van het project zijn er door gemeente Eindhoven en Schiphol Real Estate grote investeringen gedaan om het gebied te realiseren. Dit bedrag is overwegend in de jaren 2007 en 2008 terugverdiend door verkoop van de kavels. Er is sprake van een sluitende business case.

Opmerkelijk is hoe de financiering van het onderhoud van de openbare ruimte is geregeld in de business case. Flight Forum CV heeft bij de verkoop van de kavels een heffing op de prijs per vierkante meter toegepast. Het bedrag wat hierdoor beschikbaar kwam is op de bank gezet en uit de rente wordt het

onderhoud betaald. Ook deze financiële regelingen vallen onder de noemer van het concept en zijn belangrijk om mee te nemen bij de ontwikkeling van een succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling.

4.2.2. Alternatieve aanwendbaarheid

Flexibiliteit

Er zijn nagenoeg geen wijzingen in het plan doorgevoerd sinds het is vastgelegd in het plan van aanpak en het beeldkwaliteitplan. Uit het onderzoek blijkt dat de flexibiliteit van het plan minimaal is. Per cluster is vastgelegd aan welke formaten en eisen de bedrijfspanden moeten voldoen. Er is tevens aangegeven welke clusters een logistieke en een technologische bestemming krijgen.

Uit de literatuur komt naar voren dat een zekere mate van flexibiliteit van belang is voor het succes van het concept, omdat hierdoor kan worden gereageerd op veranderingen van de markt. In het ontwerp van het Flight Forum is rekening gehouden met een datacentrum dat de helft van een van de clusters met een technologie-bestemming zou innemen. Dit bedrijf is echter in financiële problemen geraakt waardoor het zich niet meer op Flight Forum kan vestigen. Mogelijkheden voor een nieuwe koper zijn beperkt omdat het formaat en de bestemming in het concept vastliggen. Daarom is er om financiële redenen voor gekozen af te wijken van de technologische bestemming van het cluster en het voor logistieke bedrijven ook mogelijk te maken zich hier ook te vestigen. Afwijken van het concept kan dus alleen per cluster, niet van het concept voor het gebied als geheel (alleen logistiek of technologie).

Dit bevestigt de bevinding uit de literatuur dat een zekere mate van flexibiliteit kan bijdragen aan een succesvol concept omdat het de financiële haalbaarheid kan vergroten. Wel is het belangrijk om binnen de kaders van de vooraf vastgestelde doelen en ambities te blijven, anders bestaat het gevaar dat het hele concept wordt losgelaten.

Herinvullingsmogelijkheden

De herinvullingsmogelijkheden zijn beperkt omdat er alleen wordt ingespeeld op twee specifieke sectoren. Er zal niet van het concept worden afgeweken en er zijn geen scenario's voor mogelijke toekomstige leegstand van panden ontwikkeld. Dit is een zeker risico want als bedrijfspanden in de toekomst leegstaan, kunnen ze minder eenvoudig worden heringevuld. Alternatieve aanwendbaarheid wordt als het minst belangrijke hoofdcriterium beoordeeld en met herinvullingsmogelijkheden is geen rekening gehouden. Voor een recent gerealiseerde conceptuele gebiedsontwikkeling, als het Flight Forum, is dit logisch omdat dit criterium pas op de langere termijn van belang zal zijn.

4.2.3. Consistent in de ontwikkeling en uitvoering

Vasthouden aan de ambities

Het ambitieniveau van het plan vertaalt zich voornamelijk in de inrichting van het gebied. De uitstraling van het Flight Forum maakt duidelijk dat er een hoog niveau is nagestreefd. Alles is tot in het kleinste detail vastgelegd in het beeldkwaliteitplan. Hier is ook niet van afgeweken tijdens de realisatiefase, met uitzondering van de bestemming van een aantal onverkochte kavels (zie het voorbeeld bij 'flexibiliteit').

Multidisciplinair

Zoals al eerder aangeduid is de projectorganisatie een commanditaire vennootschap (CV) met daarin de Gemeente Eindhoven en Schiphol Real Estate. Beiden partijen hebben een projectleider die contact onderhoudt met de 'achterban' van hun organisatie en de belangen behartigt. Uit het interview komt naar voren dat dit goed functioneert omdat op deze manier veel kennis in huis kan worden gehaald. Is er bijvoorbeeld sprake van een economisch vraagstuk dan worden een economische specialist van de gemeente en/of Schiphol Real Estate geraadpleegd. Gaat het om een milieukwestie, dan wordt de afdeling milieuzaken van de gemeente benaderd.

Deze samenwerking functioneert naar behoren, maar er is geen sprake van een multidisciplinaire aanpak. Uit een korte terugblik op het theoretisch kader blijkt dat het voor een multidisciplinaire aanpak van belang is om veel actoren met verschillende achtergronden te benaderen. Hierdoor kan bijvoorbeeld ingespeeld worden op specifieke eisen van potentiële gebruikers of omwonenden. Dit kan een toegevoegde waarde voor het concept zijn. Overigens hebben omwonenden geen rol gespeeld bij de ontwikkeling van het concept. Volgens Reissenweber kan het niet betrekken van deze actoren risico's met zich meebrengen voor het verloop van het proces, zoals bezwaarprocedures of conflicten. Hierdoor kan het succes van het concept negatief beïnvloed worden en wordt het belang van dit criterium bevestigd.

4.2.4. Herkenbaarheid

Thematisering

In plan van het Flight Forum is geen specifiek thema benoemd. Wel zijn duidelijk de doelgroepen gedefinieerd: logistieke en technologische bedrijven. Vallen bedrijven niet binnen deze sectoren dan kunnen ze zich niet vestigen op het Flight Forum. Als wordt teruggekoppeld naar de literatuur die ten grondslag ligt aan dit onderzoek is duidelijk dat er op het Flight Forum sprake is van een etiket: een onderscheiding op basis van het kwaliteitsniveau. De aanwezigheid van een thema lijkt op basis van deze case geen criterium voor succes te zijn omdat het ook mogelijk is om het concept duidelijk te positioneren zonder thema.

Positionering en branding

De organisatie van het Flight Forum erkent het belang van een duidelijke positionering en branding. Het is doorslaggevend hoe het concept wordt neergezet ten opzichte van de concurrentie (Nozeman et al., 2008). Bij het Flight Forum is hier op ingespeeld door zich te focussen op het naastgelegen vliegveld en dit terug te laten komen in de naam. Een communicatiebureau heeft in de beginfase een strategisch plan gemaakt voor de positionering en marketinguitingen voor het gebiedsconcept. Dit onderstreept het belang van dit criterium.

Inspelen op de identiteit

Uit het ontwerp en het beeldkwaliteitplan blijkt dat er bij de inrichting van de openbare ruimte is gekeken naar de omliggende wijken en soorten beplanting die van nature in deze regio voorkomen (MVRDV, 2005). Hierdoor is getracht inpassing in het landschap te creëren. Er is verder geen analyse gemaakt van de

kernwaarden van het gebied waaruit de beeldvorming van identiteit door gebruikers of omwonenden is opgebouwd.

4.2.5. Ruimtelijke kwaliteit

Ruimtelijke kwaliteit op het Flight Forum wordt door Reissenweber gedefinieerd als: “we maken het mooi en we houden het mooi”. Op de korte termijn zijn de gebruikswaarde en belevingswaarde van belang en om dit veilig te stellen voor de lange termijn (toekomstwaarde) is er in de beginfase al een start gemaakt met het regelen van parkmanagement. Dit parkmanagement is echter alleen van toepassing op de verkochte kavels en de openbare ruimte. De onverkochte kavels liggen er namelijk verloren en overwoekerd met onkruid bij terwijl de rest van het park goed is onderhouden.

Opmerkelijk is dat Reissenweber, bij het verdelen van de gewichten, ruimtelijke kwaliteit als een vrij onbelangrijk hoofdcriterium beoordeelt terwijl de focus op de architectuur in het gebiedsconcept en het hoge niveau van kwaliteit van de openbare ruimte anders doen vermoeden en juist als een van de succespunten van het Flight Forum worden ervaren. Zo is volgens Oosterbaan Martinius (2005) het ontwerpen van dozen op het Flight Forum tot een ware kunst verheven.

4.2.6. Draagvlak

Communicatie en participatie

Om de betrokkenheid en participatie van omwonenden te vergroten zijn informatieavonden georganiseerd. Als de insteek van deze avonden vergeleken wordt met de participatieladder (zie par. 3.5.2) komt duidelijk naar voren dat er gebruik is gemaakt van de participatievariant ‘informerer’. Omwonenden zijn dus over de situatie ingelicht, maar hebben verder geen invloed op het plan kunnen uitoefenen. De gemeente Eindhoven en Schiphol Real Estate nemen de besluiten vervolgens gezamenlijk en unaniem.

Er is een belangrijk verschil in de benaderingswijze van de omwonenden tussen de gemeente Eindhoven en Schiphol Real Estate. De gemeente pleit voor goede communicatie en participatie met betrokkenen, terwijl Schiphol Real Estate er minder belang aan hecht mede gezien de daarmee gemoeide financiële middelen. Het Nederlandse compensatiedenken komt bij het Flight Forum tot uiting in de financiële ondersteuning van een speelweide in de aangrenzende woonwijk. Ook door te benadrukken dat de nieuwe HOV-lijn een aanzienlijk voordeel is voor de bereikbaarheid van de wijk Meerhoven (Zandrijk), is - met succes overigens - getracht eventuele onvrede bij omwonenden te neutraliseren.

Inspanning

De actoren hebben gezamenlijk een commanditaire vennootschap opgericht en daar alle gronden en financiële middelen in gebundeld. Hierdoor bindt zowel de publieke als de private partij zich aan het plan voor de gehele looptijd van de ontwikkeling. Per december 2008 zou de samenwerking tussen de beide partijen worden opgeheven, maar omdat nog niet alle kavels verkocht zijn, is besloten hier nog even vanaf te zien. Dit zorgt voor spanning tussen de partijen en afname van het commitment aan het plan omdat

Schiphol Real Estate het liefst zijn investering om wil zetten in financiële middelen. Om de betrekkingen goed te houden is er voor gekozen om een deel van de opbrengsten van de gronduitgifte alvast uit te keren waardoor het commitment stand houdt.

4.2.7. Conclusies en aanbevelingen

Om een conclusie te kunnen vormen over het Flight Forum en op die manier te kunnen bijdragen aan het toetsen van de criteria voor conceptuele gebiedsontwikkeling wordt teruggekoppeld naar het theoretisch kader. De driehoek uit Schema 3.1 vormt hiervoor een handvat. Als wordt gekeken naar de drie hoekpunten: ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en beschikbare middelen blijkt dat het Flight Forum goed scoort. Het concept is realiseerbaar gebleken met behoud van het ambitieniveau en ook de potentie lijkt goed omdat blijkt dat het concept voldoet aan de vraag van de doelgroep.

Werkmilieu

Bij de selectie van de cases is vooraf aangenomen dat het Flight Forum voldoet aan de in dit onderzoek gestelde definitie van een werkmilieu. Na de analyse van de case wordt, in deze terugkerende alinea, bekeken of het gebiedsconcept ook daadwerkelijk voldoet aan deze definitie. Het Flight Forum wordt benaderd vanuit het perspectief van het terrein als geheel en de uitstraling hiervan. Daarnaast wordt er naast de werkfunctie ook met de voorzieningenfunctie rekening gehouden. Dit blijkt onder meer uit het plan voor de bouw van een hotel/restaurant. Op basis van het voorgaande mag geconcludeerd worden dat het Flight Forum kan worden gekwalificeerd als een werkmilieu.

Bereikbaarheid en marktconformiteit

Een van de speerpunten die uit de analyse van het Flight Forum naar voren komt is dat bereikbaarheid een cruciale rol heeft gespeeld bij de ontwikkeling van dit concept. Zowel de regionale ligging als de inpassing van een vernieuwend verkeerskundig plan in het concept bevestigen dit. Hieruit blijkt onder andere dat er goed is ingespeeld op wensen van de eindgebruikers (logistieke bedrijven) waardoor er op de marktconformiteit van het gebied hoog gescoord wordt.

Belangrijkste criteria

In het diepte-interview van de case-studie van het Flight Forum onderstreept Reissenweber het belang van het criterium marktconformiteit. Ook het criterium 'consistent in de uitvoering' wordt door hem van betekenis geacht voor succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling. Daarvan is het 'vasthouden aan de doelen en ambities' vooral bepalend voor het succes van het concept, blijkt uit de analyse van de case-studie.

Schema

In Tabel 4.2 zijn de scores per subcriterium weergegeven zoals die op basis van de analyse van de case naar voren zijn gekomen. Vervolgens zijn deze scores samengevoegd met de gewichten die door de experts (uit

hfdst. 3) zijn verdeeld om tot een gewogen gemiddelde te komen van de case-studie (zie ook bijlage 3). Dit vormt de totale score van de case.

Hoofdcriteria	Subcriteria	Beoordeling
Marktconformiteit	Inspelen op behoeften van de markt	++
	Financiële haalbaarheid	++
Draagvlak	Communicatie en participatie	0
	Commitment	0
Ruimtelijke kwaliteit	Gebruikswaarde	+
	Belevingswaarde	0
	Toekomstwaarde	+
Consistent in de ontwikkeling en uitvoering	Vasthouden aan doelen en ambities van het plan	+
	Multidisciplinair	-
Herkenbaarheid	Thematisering	- / 0
	Positionering en branding	++
	Inspelen op identiteit	+
Alternatieve aanwendbaarheid	Flexibiliteit	0
	Herinvullingsmogelijkheden	-
Totaal score		+

Tabel 4.2: beoordeling Flight Forum

Eindconclusie

Bovenstaand schema vormt de conclusie van de case. Hierin zijn per subcriterium de uitkomsten samengevat. Het sterkste punt van het Flight Forum is de marktconformiteit van het concept. Er is een duidelijke doelgroep die zich hier heeft gevestigd en doordat het project in de beheerfase zit kan ook met enige zekerheid gesproken worden van een financieel haalbaar concept. De eindscore wordt echter weer iets gedrukt doordat er in mindere mate rekening is gehouden met de 'alternatieve aanwendbaarheid' en 'draagvlak'. Daardoor komt de eindscore voor het Flight Forum uit op een goede waardering voor succes (+). In bijlage 3 is de berekening van de eindscore van het Flight Forum terug te vinden.

Aanbevelingen

Vanwege de vergevorderde fase waarin de case zich bevindt richten de aanbevelingen zich op het beheer van het gebied. Als gekeken wordt naar de uitkomsten van het sturings- en toetsingskader en na een locatiebezoek zijn er de volgende aanbevelingen te geven:

- De verkeerskundige structuur op het Flight Forum is vernieuwend maar ook verwarrend. De nummering is onduidelijk en er is geen duidelijke bewegwijzering naar de gevestigde bedrijven. Dit probleem speelt eigenlijk alleen bij de sporadische bezoeker van terrein, want de dagelijkse gebruiker ervaart dit probleem in mindere mate.

- Verder is het aan te bevelen om in de begroting van het parkmanagement financiële middelen vrij te maken voor het inrichten van de lege kavels (voornamelijk op het kantorencoluster). Nu is hier vooral sprake van een wildgroei aan onkruid, terwijl hier kansen liggen voor een tijdelijke inrichting van de kavels als park. Door rekening te houden met deze (tijdelijke) herinvullingsmogelijkheid kan het niveau van de ruimtelijke kwaliteit worden verbeterd.

4.3. Case II – Science Port Holland, Delft / Rotterdam

Kerngegevens Science Port Holland – Delft / Rotterdam	
Aanvang initiatieffase:	2009 (Technopolis: 1998)
Oppervlakte (bruto):	205 ha.
Oppervlakte (netto):	155 ha.
Nog uitgeefbaar (netto):	60 ha. + 75 ha. nog te realiseren
Samenwerkingsvorm:	Publiek-publiek
Concept:	R&D Campus
Fase:	Initiatief- / ontwikkelingsfase

Tabel 4.3: factsheet Science Port Holland (bron: IBIS, 2009; eigen bewerking)

Gegevensanalyse

Om een duidelijk beeld te krijgen van de ontwikkelingen langs de A13 tussen Delft en Rotterdam is een interview gehouden met Willem Trommels, directeur Science Port Holland NV (SPH). Tevens zijn krantenartikelen, een beeldkwaliteitsplan en een startnota bestudeerd.

SPH is een samenwerkingsverband tussen de gemeenten Delft en Rotterdam en de TU Delft om een research & development campus te ontwikkelen die zich richt op de onderzoeksclusters van de TU Delft. Het plan behelst de ontwikkeling van twee campus-werkmilieus: Technopolis aan de Delftse kant en Schieveen aan de Rotterdamse zijde. Zowel Rotterdam als Delft waren onafhankelijk van elkaar bezig met de ontwikkeling van plannen voor een campus, waarvan het concept Technopolis in Delft het verst gevorderd was. In de overtuiging dat regionale samenwerking meer perspectief biedt is besloten om samen te gaan werken in vorm van de naamloze vennootschap Science Port Holland.

Regionale visie

SPH is meer een regionaal-economische gebiedsvisie dan een bedrijventerrein, omdat het verspreid ligt over twee locaties met een open tussengebied. Desondanks er is er voor gekozen om deze locatie mee te nemen in het onderzoek omdat er sprake is van een conceptuele gebiedsontwikkeling van een werkmilieu (science park). Het Delftse deel, Technopolis, verkeert deels in de ontwikkelingsfase (bouwrijp maken en kaveluitgifte) en ligt vast in het bestemmingsplan en een beeldkwaliteitplan. Schieveen bevindt zich nog in de initiatieffase. De analyse van de case richt zich daarom vooral op het Delftse gedeelte van SPH.

Een langlopend proces

De ontwikkeling van de locaties is al een langlopend proces. Op beide locaties zijn er in het verleden problemen geweest met de planvorming en/of de ontwikkeling van het gebied. In Schieveen vochten milieuorganisaties de plannen aan vanwege aantasting van het landschap. Hun bezwaren zijn gegrond verklaard en de Raad van State heeft het goedkeuringsbesluit van de Provincie Zuid-Holland voor het bestemmingsplan ongedaan gemaakt. Hierdoor moest er een nieuw plan gemaakt worden, dat op dit moment ter inzage ligt.

Technopolis werd in eerste instantie ontwikkeld via een publiek-private samenwerking met de gemeente, de TU Delft en twee ontwikkelaars (ING Real Estate en Bouwfonds MAB). Deze ontwikkelaars hebben zich vanwege slechte vooruitzichten teruggetrokken uit deze samenwerking. Met SPH wordt nu een doorstart gemaakt in de vorm van een regionale samenwerking en visie voor een science campus over twee locaties.

Het concept

Science Park Holland is een ontwikkeling van een science park op twee locaties die met elkaar verbonden worden waardoor er een samenhangend geheel ontstaat. Op dit moment is alleen een globale visie ontworpen en staat het concept nog in de kinderschoenen. Bedrijven die zich willen vestigen op SPH moeten zich actief bezighouden met onderzoek en er moet een link zijn met de TU Delft of het Erasmus Medisch Centrum.

4.3.1. Marktconformiteit

Marktbehoefte

Een van de kernpunten van SPH is het voorzien in accommodaties voor spin-offs of doorstarters van de TU Delft. Het aantrekken van bedrijven voor een science park loopt, volgens de heer Trommels, via andere kanalen dan bij een conventioneel bedrijventerrein. Op SPH wordt niet gewerkt met ontwikkelaars en makelaars, maar wordt getracht via wetenschappelijke kanalen de kavels aan de man te brengen. Dit vanuit de gedachte dat het hier gaat om een atypische doelgroep.

SPH tracht op twee manier in te spelen op de vraag. Zo worden er op Technopolis enerzijds bouwrijpe kavels uitgegeven en anderzijds incubatorgebouwen ontwikkeld waarin startende spin-offs zich kunnen vestigen. Als de uitgifte van de kavels wordt geanalyseerd blijkt echter dat het gaat over het aanbieden van vestigingsmogelijkheden in plaats van het inspelen op de vraag. Er is sprake van het aanleggen van een ijzeren voorraad, aangezien er nog geen concrete kopers voor de kavels zijn gevonden (zie par. 2.1.1). Bij de incubatorgebouwen is er echter wel sprake van afstemming van de vraag op het aanbod. Een recent opgeleverd gebouw van 11.000 m² is volledig verhuurd.

Financiële haalbaarheid

De financiële haalbaarheid is voor SPH NV een ondergeschikt criterium. Op dit moment is de business case niet sluitend doordat de grondexploitatie de kosten niet dekt. De grond blijft in handen van de aandeelhouders en wordt ter beschikking gesteld aan de NV. De projectorganisatie is dus niet verantwoordelijk voor de gronduitgifte en –exploitatie, zoals bij het Flight Forum wel het geval was. Op Technopolis heeft de TU Delft de grootste grondpositie (85% tegenover 15% van de gemeente Delft). De universiteit hoeft geen winst te maken op de grondexploitatie en heeft als doel om ruimte te creëren voor spin-offs en onderzoeksmogelijkheden. Dit toont aan dat ambities hier als belangrijker worden ervaren dan de financiële haalbaarheid. Uit de theorie komt naar voren dat het zaak is om hier een optimum tussen te vinden, zodat er een balans tussen een bepaald ambitieniveau en de beschikbare financiële middelen ontstaat. Dit is hier niet het geval. Er is volledig ingezet op de doelen en ambities en het criterium

financiële haalbaarheid is daaraan ondergeschikt gemaakt. De kans dat het concept niet financieel haalbaar is neemt hierdoor aanzienlijk toe.

4.3.2. Alternatieve aanwendbaarheid

Flexibiliteit

Flexibiliteit speelt geen rol in het concept van SPH. Er wordt alleen gebouwd voor bedrijven die passen binnen het vastgestelde profiel. Hier wordt niet van afgeweken. Recent is er een aantal clusters vastgesteld waarop Technopolis zich richt. Indien er binnen de TU Delft een vraag ontstaat naar de ontwikkeling van gebouwen voor andere clusters wordt hierop ingespeeld. Doordat de 'financiële drijfveer' laag is, is het ook niet noodzakelijk om erg flexibel te zijn. De heer Trommels geeft aan dat als de juiste bedrijven zich niet melden dit geen probleem is en dat er gewacht wordt totdat dit wel het geval is.

Herinvullingsmogelijkheden

Omdat de ontwikkeling van Technopolis zich nog in de beginfase bevindt, wordt het criterium herinvullingsmogelijkheden als onbelangrijk ervaren door de geïnterviewde. Dit is merkwaardig omdat juist een voorbeeld uit deze case het belang van het criterium illustreert. Het bedrijf Bandrigde is bezig met het bouwen van een nieuwe vestiging op Technopolis. Bandrigde is echter recent overgenomen door een ander bedrijf waardoor er abrupt afgezien is van vestiging op het terrein (FMVG, 2009). Hierdoor moet er door de NV alsnog gekeken worden naar herinvullingsmogelijkheden voor het gebouw.

4.3.3. Consistent in de ontwikkeling en uitvoering

Vasthouden aan de doelen en ambities

Het ambitieniveau van SPH ligt hoog. SPH moet met Technopolis en Schieveen één van de belangrijkste science parken van Europa worden. Deze en andere doelen zijn vastgelegd in een globale startnotitie, die ondertekend is door de betrokken partijen. Vervolgens is deze notitie uitgewerkt in een businessplan waarin wordt toegelicht hoe het samenwerkingsverband de doelen gaat realiseren en welke middelen hiervoor beschikbaar zijn.

De ambities zijn dusdanig hoog dat de rol van de ontwikkelaars ondergeschikt is gemaakt aan het projectresultaat (Gemeente Delft, 2008). Er wordt aangegeven dat het vastleggen van de doelen en ambities een belangrijk criterium is voor het slagen van het concept. Indien dit criterium wordt losgelaten komt het hele concept in gevaar aldus de geïnterviewde.

Multidisciplinair

Zoals al eerder toegelicht is SPH ondergebracht in een naamloze vennootschap (NV). Hierin zitten de gemeenten Delft en Rotterdam en de TU Delft. Ook zijn er nauwe banden met het Erasmus Medisch Centrum en Rotterdam Airport. Het voordeel van deze samenwerkingsconstructie is dat het eenvoudiger is om, in de toekomst, andere actoren op te nemen in de organisatie.

4.3.4. Herkenbaarheid

Thematisering

Science Port Holland wil zich profileren als een campus die zich richt op de specifieke clusters van de TU Delft. Er is geen concreet thema voor het concept gedefinieerd. Wel is er, net als bij de vorige case, sprake van een etiket. SPH wil zich onderscheiden op basis van een hoog niveau ruimtelijke kwaliteit.

Ook hier wordt duidelijk dat het benoemen van een thema geen vereiste is voor de herkenbaarheid van het concept, zolang het gebiedsconcept maar duidelijk gepositioneerd wordt. Thematisering lijkt vooral een instrument voor de positionering van het concept.

Positionering en branding

De positionering van SPH bevindt zich nog in de beginfase. Het doel is om SPH in de markt te zetten als een top science park tussen vergelijkbare parken in Europa om zo een wetenschappelijke 'hot-spot' in Europa te worden. Binnen Nederland specialiseert SPH zich op specifieke sectoren (o.a. life science, nanotechnologie en water & delta technologie) waardoor er een duidelijke positie wordt ingenomen ten opzichte van de andere science parken (bijv. High Tech Campus Eindhoven en Bio Science Park Leiden).

Bij SPH is men bewust van het belang van branding. Het merk waarmee naar buiten wordt getreden is: 'Science Port Holland'. Er is voor gekozen om geen duidelijk onderscheid te maken tussen de twee locaties Technopolis en Schieveen, maar om als één grote locatie naar buiten te treden. Het risico hiervan is dat de branding verwarrend is waardoor er geen helder beeld ontstaat van het concept.

Inspelen op de identiteit

SPH wordt ontwikkeld vanuit een hoogwaardige en duurzame campus-gedachte. Met een hoog niveau van ruimtelijke kwaliteit wordt geprobeerd een gebied met een attractieve identiteit neer te zetten. Er is echter in het concept weinig rekening gehouden met de bestaande context en de fysieke inbedding van het gebied. Wel is de ligging en de uitstraling van het naastgelegen universiteitsterrein meegenomen in het plan. Tevens uit zich dit in de marketingstrategie. Dit biedt mogelijk kansen voor de vesting van bedrijven, maar aan het draagvlak en de beleving van de andere actoren voegt het niet iets toe.

SPH gaat niet uit van het inspelen op de bestaande identiteit maar tracht een nieuwe identiteit voor het gebied te ontwikkelen door middel van een stedenbouwkundig plan en een goede architect. De aanwezigheid van een breed gedragen identiteit voor een gebied is een kritische succesfactor en is dus erg lastig te beïnvloeden.

4.3.5. Ruimtelijke kwaliteit

Een science park is het topsegment van de bedrijfslocaties. Dit vereist een hoog niveau van ruimtelijke kwaliteit. Mede daardoor bestaat er de ambitie om op Technopolis een hoog voorzieningsniveau na te streven, dat op de lange termijn ook haar waarde behoudt. Het doel is om een prettige werkomgeving te creëren waar ontmoeting en innovatie centrale rollen spelen. Dit vertaalt zich wederom in het ruimtelijk ontwerp. De gebruikers- en belevingswaarde spelen dus een centrale rol in de ontwikkeling.

Om de toekomstwaarde veilig te stellen zijn er concrete plannen voor parkmanagement opgesteld. Door een actief beheer moet de kwaliteit van het gebied op peil gehouden worden en wordt getracht te voorkomen dat er na een aantal jaar al hergestructureerd moet worden.

Een andere indicator voor het belang van de toekomstwaarde is de planningshorizon van 20 tot 25 jaar. Uit de analyse van de procedure voor het bestemmingsplan Schieveen kan worden afgeleid dat het ver vooruit plannen een faalfactor kan zijn voor het concept. Het bestemmingsplan is namelijk afgekeurd omdat de Raad van State het niet terecht vond dat in het bestemmingsplan voor Schieveen bestemmingen waren vastgelegd die vaak pas ver na afloop van de planperiode van 10 jaar konden worden gerealiseerd (MC, 2007).

Er blijkt veel overlap, spanning en interactie te bestaan tussen de verschillende criteria. Uit de case-studie blijkt dat het criterium 'ruimtelijke kwaliteit' nauw verbonden is met het 'ambitieniveau' en afhankelijk is van de 'beschikbare middelen' (zie ook Figuur 3.1).

4.3.6. Draagvlak

Communicatie en participatie

Trommels geeft aan dat er een bedrag van €140.000 euro is gereserveerd voor communicatie en lancering van SPH. De communicatie zal vooral via de academische netwerken verlopen, in de vorm van promotie en seminars op congressen. Tevens wordt er een website ontwikkeld en moeten de bestaande communicatiemiddelen, zoals de oude website en marketingfolders van Technopolis nog grotendeels vervangen worden.

Participatie in het proces komt niet voor. Dit is een risico, het niet betrekken van partijen heeft in het geval van het bestemmingsplan Schieveen geleid tot het aanspannen van juridische procedures. Niet betrekken van actoren in het proces kan leiden tot onnodige tegenstand die in een overlegsituatie wellicht te vermijden was geweest.

Commitment

Door de lange looptijd van deze conceptuele gebiedsontwikkeling is commitment van betrokken partijen een belangrijke voorwaarde voor succes. Uit de case-studie komt naar voren dat publieke partijen meer bereid zijn om zich voor een langere termijn aan het concept binden dan private. Op Technopolis was er eerst sprake van een publiek-private samenwerking, maar door de lange looptijd en het uitblijven van financiële prikkels zijn de private ontwikkelaars uit het proces gestapt. Door de doorstart met SPH NV binden de publieke partijen zich wel voor langere tijd aan het gebiedsconcept.

Uit deze case-studie kan geconcludeerd worden dat zonder commitment van de betrokken partijen een concept op losse schroeven kan komen te staan, omdat een wisselende samenstelling van deelnemers niet bijdraagt aan een consistente ontwikkeling en uitvoering.

4.3.7. Conclusies en aanbevelingen

Om een conclusie uit de case-studie te kunnen trekken wordt er een korte terugkoppeling naar het theoretisch kader gemaakt, de case getoetst aan de definitie van een werkmilieu, teruggeblikt op de criteria en wordt het sturings- en toetsingskader ingevuld met een beoordeling van de case.

Onbalans in de driehoek

Als wordt gekeken naar de theorie over gebiedsontwikkeling wordt duidelijk dat bij het gebiedsconcept Science Port Holland sprake is van onbalans in de (conceptuele) gebiedsontwikkelingsdriehoek (zie Figuur 3.1). De nadruk ligt te veel op het hoekpunt 'ruimtelijke kwaliteit' waardoor de hoekpunten 'marktkwaliteit' en 'beschikbare middelen' onderbelicht worden. Ook bestaat er in deze case een behoorlijke spanning op de lijn 'beschikbare middelen' en 'ruimtelijke kwaliteit' omdat het ambitieniveau hoog ligt. Vanwege het feit dat een aantal criteria voor succesvolle integrale gebiedsontwikkeling onderbelicht blijft, bestaat de kans dat het resultaat onvoldoende kan uitpakken.

Werkmilieu

Op voorhand is aangenomen dat SPH voldoet aan de definitie van een werkmilieu. Na het gebied in ogenschouw te hebben genomen lijkt de conclusie getrokken te kunnen worden dat dat op dit moment nog niet het geval is. Het Delftse gedeelte Technopolis heeft de kenmerken van een uitleglocatie zonder voorzieningen of aspecten die de beleving van het gebied vergroten of benadrukken. Maar zoals al eerder is aangegeven is het lastig om in daar in de huidige fase van het project uitspraken over te doen. De voornemens om het voorzieningsniveau en de belevingswaarde te vergroten zijn er namelijk wel, maar de financiële middelen lijken achter te blijven. Of SPH daadwerkelijk gaat voldoen aan de definitie van een werkmilieu moet in de toekomst blijken.

Belangrijkste criteria

Er is aan Trommels gevraagd om gewichten te verdelen over de verschillende criteria. Hieruit komt naar voren dat het criterium 'consistent in de uitvoering' als belangrijkste wordt ervaren. Dit is in overeenstemming met de bevinding dat er sterk wordt 'vastgehouden aan doelen en ambities'. Een van deze doelen is het realiseren en behouden van een hoog niveau van 'ruimtelijke kwaliteit'. Dit criterium wordt daarom ook als belangrijk ervaren voor een succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling.

Schema

In Tabel 4.4 zijn de scores per subcriterium weergegeven zoals die op basis van de analyse van de case naar voren zijn gekomen. Vervolgens zijn deze scores samengevoegd met de gewichten die door de experts zijn verdeeld om tot een gewogen gemiddelde te komen van de case-studie. Dit vormt de totale score van de case.

Hoofdcriteria	Subcriteria	Beoordeling
Marktconformiteit	Inspelen op behoeften van de markt	-
	Financiële haalbaarheid	-
Draagvlak	Communicatie en participatie	-
	Commitment	0
Ruimtelijke kwaliteit	Gebruikswaarde	+
	Belevingswaarde	+
	Toekomstwaarde	+
Consistentie in de ontwikkeling en uitvoering	Vasthouden aan doelen en ambities van het plan	+
	Multidisciplinair	0
Herkenbaarheid	Thematisering	0
	Positionering en branding	+
	Inspelen op identiteit	0
Alternatieve aanwendbaarheid	Flexibiliteit	-
	Herinvullingsmogelijkheden	-
Totaal score		-

Tabel 4.4: beoordeling Science Port Holland

Eindconclusie

Tabel 4.4 geeft de scores van SPH per subcriterium weer. De eindscore komt uit op een onvoldoende (-). Uit dit onderzoek werd duidelijk dat er bij SPH sprake is van een groot aanbod van bouwrijpe grond. Het concept is toegespitst op een duidelijke doelgroep, maar verwacht wordt dat deze te smal gedefinieerd is voor de hoeveelheid aangeboden grond. Hierdoor wordt er slecht gescoord op het hoofdcriterium 'marktconformiteit'. Het belang van dit criterium is dusdanig hoog, dat indien er onvoldoende wordt gescoord op dit punt het eindoordeel ook onvoldoende is.

Aanbevelingen

De ambities van SPH zijn erg hoog. Net als het aantal hectares dat uitgegeven dient te worden om van SPH een succes te maken. Verwacht wordt dat de kans op succes voor SPH relatief klein is. Om deze score enigszins bij te vijlen wordt er een aantal aanbevelingen gedaan:

- In het verleden hebben de marktpartijen zich uit de PPS teruggetrokken vanwege de slechte vooruitzichten. Desondanks wordt verwacht dat het opnieuw betrekken van marktpartijen kansen biedt voor een meer marktconforme ontwikkeling van het gebied. Om dit te realiseren moet het ambitieniveau aangepast worden om te zorgen voor een sluitende business case en moet de doelgroep worden verbreed.
- Weinig communicatie met actoren kan zorgen voor vertraging in het proces en kan leiden tot onnodige tegenstand. Het is daarom aan te bevelen om menigmaal participatiemomenten in te richten van minimaal het niveau 'adviseren'. Hierdoor krijgen actoren de mogelijkheid om input te leveren die serieus genomen dient te worden.

4.4. Case III – ACT Beyond Logistics, Schiphol

Kerngegevens ACT Beyond Logistics – Schiphol	
Aanvang initiatiefase:	2008
Oppervlakte (bruto):	± 340 ha.
Oppervlakte (netto):	223 ha.
Uitgeefbaar (netto):	35 ha. (alleen Schiphol Z.O. gerealiseerd)
Samenwerkingsvorm:	Publiek-privaat
Concept:	Hoogwaardige logistieke gebiedsvisie
Fase:	Initiatiefase

Tabel 4.5: factsheet ACT: Beyond Logistics (bron: ACT, 2009; eigen bewerking)

Gegevensanalyse

In 2006 hebben de gemeente Haarlemmermeer, provincie Noord-Holland, S.A.D.C., de Schiphol Group en AM een visie ontwikkeld om de groei van de Schiphol Regio te accommoderen binnen de kaders van het verbeteren van de bereikbaarheid en leefbaarheid (ACT, 2008). Om een duidelijk beeld te krijgen hoe de case, Amsterdam Connecting Trade (ACT): Beyond Logistics, hierbinnen vorm heeft gekregen is er een interview gehouden met Paul Jansen, adjunct-directeur & hoofd gebiedsontwikkeling en Michel van Wijk, projectmanager van de Schiphol Area Development Company (S.A.D.C.). Tevens zijn het masterplan, de Ruimtelijk Economische Visie Schipholregio 2009-2030, artikelen over ACT, websites, plankaarten en beleidsdocumenten geanalyseerd (ACT, 2008; Bestuursforum Schiphol, 2009; Jansen en Van Wijk, 2009; S.A.D.C., 2009).

S.A.D.C. is een gebiedsontwikkelaar van bedrijventerreinen en kantorenlocaties in de Schiphol regio. De aandeelhouders zijn de provincie Noord-Holland (18,1%), gemeente Amsterdam (24,3%), gemeente Haarlemmermeer (24,3%) en de Schiphol Group (33,3%) (S.A.D.C., 2009).

Het concept

ACT is een gebiedsvisie voor het ontwikkelen van het meest innovatieve en duurzame logistieke knooppunt van Europa. Om dit streven te realiseren worden er drie (hoofdzakelijk logistieke) werkmilieus ontwikkeld: Schiphol Zuidoost (35 ha.), Schiphol Logistics Park (45 ha.) en A4-zone west (141 ha.) (ACT, 2008). Deze gebieden liggen in de Haarlemmermeerpolder direct ten zuidwesten van de luchthaven.

Het concept is gericht op logistieke bedrijven en aanverwante ondernemingen die zich richten op de luchthaven Schiphol. Bij de invulling van het concept moet er een optimale balans gevonden worden tussen de drie pijlers van ACT: leefbaarheid, bereikbaarheid en economie (ACT, 2008). Er wordt aangestuurd op een hoog niveau van ruimtelijke kwaliteit, duurzaamheid en een multimodaal vervoerssysteem om vorm te geven aan deze pijlers. Dit laatste punt kent een interessante invulling in de vorm van het concrete projectplan HST Cargo op A4-zone west, een railterminal voor expresvracht via het Europese HSL-netwerk op het A4-zone west terrein.

De focus van deze case-studie ligt zowel op ACT (als overkoepelend plan) als op de A4-zone west (als concrete invulling van ACT). Er is gekozen voor de A4-zone west omdat dit het grootste en nieuwste terrein is waarop het concept wordt toegepast.

Beyond Logistics

ACT wil zich profileren als meer dan alleen een vestigingslocatie. Het gaat bijvoorbeeld ook over de meerwaarde die op basis van logistieke dienstverlening kan worden verwezenlijkt, het creëren van een ontmoetingsplaats voor bedrijvigheid en het verbinden van kennis (mensen en informatie). In het concept is niet alleen ruimte voor harde, maar ook voor zachte factoren. Vandaar ook de toevoeging 'Beyond Logistics' aan de naam van het gebiedsconcept.

4.4.1. Marktconformiteit

Marktbehoefte

Het inspelen op de behoeften van de markt speelt bij de ontwikkeling van het concept ACT een centrale rol. Door hevige concurrentie op zowel de regionale als de internationale markt en de daarmee gepaard gaande hogere eisen aan vestigingslocaties is het onverantwoord om niet marktconform te ontwikkelen. Er is sprake van een verschuiving van 'dit is wat wij bieden' (aanbod), naar 'dit is jouw wereld' (vraag). Het puur en alleen aanbieden van grond om vervolgens te wachten op een koper is verleden tijd, aldus Jansen. Er wordt door ACT ingespeeld op vraag van de markt door te denken vanuit product-markt-combinaties (PMC). Een PMC kan gezien worden als een afstemming tussen de eigenschappen van het terrein (product) en de markt. Bij een PMC is het noodzakelijk om een duidelijk beeld te hebben van de behoeften van je doelgroep.

In het theoretisch kader is aangegeven dat de locatie-eigenschappen van het gebiedsconcept een basis vormen voor het bepalen van de marktbehoefte. Zo is voor een logistieke PMC, de bereikbaarheid van het gebied een kritische factor voor succes. Indien er niets gedaan wordt aan de huidige situatie zal in er 2020 veelvuldig zware congestie optreden op de A4, waardoor ACT slecht bereikbaar wordt. Daarom wordt er samengewerkt met de rijksoverheid om te komen tot een koppeling met de parallelstructuur A4.

De deelgebieden van ACT zijn ontwikkeld vanuit economische clusterconcepten. Clustering is de geografische concentratie van bepaalde bedrijfsactiviteiten op basis van marktconcepten. Het faciliteren van de ontwikkeling van economische clusters en een daarop afgestemde ontwikkeling van vestigingsmilieus draagt bij aan de interactie en uitwisseling van kennis (ACT, 2008). Door te clusteren kan er makkelijker ingespeeld worden op behoeften die specifieke bedrijfsactiviteiten met zich meebrengen. Ook draagt clustering bij aan een duidelijkere positionering van de deelgebieden.

Er kan geconcludeerd worden dat er bij ACT rekening wordt gehouden met de marktconformiteit van het concept door het werken met PMC's en een clusterstrategie, waarin het aanbod afgestemd wordt op de

vraag van de doelgroep. Het is echter nog te vroeg om uitspraken te doen over het succes van deze gehanteerde strategieën, die tevens afhankelijk zijn van achtergrondfactoren zoals de congestie op de A4.

Financiële haalbaarheid

Bij ACT is er bij de startfase sprake van een sluitende grondexploitatie. De verdeling van de grond verschilt per deelgebied. Zo wordt de A4-zone west ontwikkeld door de gemeente Haarlemmermeer, Schiphol Real Estate, S.A.D.C. en AM. Schiphol Logistics Park wordt opgepakt door Schiphol RE, KLM en S.A.D.C. en het gebied Schiphol Zuidoost wordt alleen door Schiphol RE ontwikkeld. Deze partijen nemen ook de benodigde voorinvesteringen voor hun rekening. De verdeelde eigendomssituatie maakt het sluitend maken van de financiering van de gezamenlijke voorzieningen zoals infrastructuur, ICT en groen lastig. Daarom is het van belang een duidelijk beeld te krijgen van de wensen van iedere partij.

Veel van de deelprojecten (zoals de HSL-cargo terminal) bevinden zich echter nog in de initiatieffase. Dat maakt dat er nog geen concreet plan is voor de financiële haalbaarheid. Het niet rond krijgen van een financiering voor deze gezamenlijke deelprojecten vormt een risico voor het succes van het project.

Jansen benadrukt de samenhang tussen het gestelde ambitieniveau en de financiële haalbaarheid van het project. Hoe hoger het ambitieniveau, hoe lastiger het is om de business case sluitend te krijgen. De grondexploitatie is voor de projectorganisatie van ACT het instrument om op dit punt afstemming te bereiken (zie ook belevingswaarde).

4.4.2. Alternatieve aanwendbaarheid

Flexibiliteit

ACT heeft een lange looptijd. De planningshorizon ligt 20 tot 30 jaar in de toekomst. Hierdoor is het onmogelijk te voorspellen wat de toekomstige vraag is. Dit benadrukt het belang van flexibiliteit in het plan voor ACT. In het masterplan is aangegeven hoe er flexibel ingespeeld kan worden op ontwikkelingen. "ACT is continu in beweging omdat de marktomstandigheden snel veranderen – het bedrijventerrein zal dan ook nooit af zijn. Wat wij nu dus niet moeten doen is een blauwdruk geven voor de inrichting. Wat we wel moeten doen is het creëren van voorwaarden en omstandigheden waarin ontwikkelingen in de gewenste richting kunnen groeien" (ACT, 2008, p. 41). Er worden dus kaders opgesteld waarbinnen de ontwikkeling plaats dient te vinden, maar het bestemmingsplan is heel globaal opgesteld zodat er ingespeeld kan worden op een veranderende vraag. Dit is mogelijk omdat er drie (semi) publieke partijen betrokken zijn bij de ontwikkeling van ACT. Bij een ontwikkeling door uitsluitend private partijen zal dit niet vaak voorkomen omdat de overheid de bestemming dan vaak inperkt om te voorkomen dat de private partijen de bestemming gaan maximaliseren.

De vorming van PMC's en het gebruik van een clusterstrategie zorgt voor 'kleuring' van het gebied. Dat wil zeggen dat een aantal kavels bijvoorbeeld worden aangewezen als een cluster voor 'fashion' of 'perishables (bederfelijke waren)'. De inkleuring van deze locaties is niet statisch, maar wordt periodiek

bijgesteld. Dit zorgt voor een hoge mate van flexibiliteit. Wel is het risico dat, als de grondgedachte van de clusters te snel wordt losgelaten, er geen sprake kan zijn van clustervorming.

Herinvullingsmogelijkheden

Er is weinig rekening gehouden met de herinvullingsmogelijkheden van het concept. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het project nog in de initiatieffase zit waardoor er nog niet nagedacht is over alternatieven voor de invulling van het concept. Dit kan een risico vormen voor de financiële haalbaarheid. De flexibiliteit van dit concept is echter hoog waardoor het risico enigszins getemperd wordt. Het neemt echter niet weg dat vroeg nadenken over mogelijke alternatieven de kans op een succesvolle ontwikkeling kan vergroten.

4.4.3. Consistent in de ontwikkeling en uitvoering

Vasthouden aan doelen en ambities

Jansen heeft in het interview aan dat ACT de ambitie heeft om het meest innovatieve en duurzame logistieke knooppunt van Europa te worden. Dit blijkt ook uit het masterplan waarin duidelijk wordt gemaakt dat ruimtelijke kwaliteit en duurzaamheid erg belangrijk zijn (ACT, 2008). Het ambitieniveau ligt vast in dit masterplan en moet nog vertaald worden naar een ontwikkelings- en stedenbouwkundig plan. Door te trechteren wordt getracht het ambitieniveau steeds verder te concretiseren (zie ook par. 3.3.2). Het ambitieniveau ligt dus hoog en brengt veel kosten maar ook hogere opbrengsten met zich mee. Uit het onderzoek komt naar voren dat S.A.D.C. en de andere partijen afgerekend worden op het financiële succes van het gebiedsconcept. Als teruggeblikt wordt op de gebiedsontwikkelingsdriehoek komt in deze case duidelijk de spanning tussen beschikbare middelen en ruimtelijke kwaliteit naar voren. Het is de vraag of dit ambitieniveau behouden kan blijven indien de beschikbare financiële middelen (opbrengsten) tegenvallen.

Multidisciplinair

Een van de doelstellingen van het masterplan is het realiseren van samenwerking en afstemming tussen de betrokken partijen. Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat een multidisciplinaire aanpak, waarbij verbindingen worden gelegd tussen de verschillende actoren en hun invalshoeken, kansen kan bieden voor succesvolle conceptontwikkeling. De strategie van ACT sluit hier goed op aan, want bij een integrale insteek van gebiedsontwikkeling zijn veel partijen betrokken.

Bij ACT is de samenwerking tussen deze partijen op te splitsen in twee ringen. De eerste ring, waarin zowel publieke en private partijen zitten, is de stuurgroep, de zogenoemde Cockpit. In de Cockpit zitten de publieke partijen en de grondeigenaren. Deze groep neemt gezamenlijk de besluiten met betrekking tot het concept en mogelijke uitvoeringsstrategieën. Per deelgebied worden deze op microniveau geconcretiseerd, waar de grondeigenaren de besluiten op basis van een meerderheidsaandeel nemen.

In de tweede ring, die overigens niet formeel is vormgegeven, wordt overlegd met andere betrokken partijen (o.a. mogelijke investeerders en actoren uit de omgeving). Hierdoor bestaat de mogelijkheid om

partijen alsnog bij de besluitvorming te betrekken. Zo hebben bijvoorbeeld tien marktpartijen een samenwerkingsovereenkomst gesloten om de plannen voor de HST-Cargo railterminal verder uit te werken.

4.4.4. Herkenbaarheid

Thematisering

Uit het masterplan komt geen duidelijk geformuleerd thema naar voren. Wel kunnen de ambities vertaald worden naar het thema 'het duurzaamste en meest innovatieve logistieke bedrijventerrein van Europa'. Zachte vestigingsfactoren zijn minstens zo belangrijk zijn als harde locatiefactoren. Dit wordt, zoals al eerder is toegelicht, ook uitgedragen door de naam: ACT (Amsterdam Connecting Trade) Beyond Logistics. De basis van de thematisering wordt gevormd door drie pijlers: infrastructuur – economie – leefbaarheid. Deze pijlers zijn in een driehoek geplaatst en moeten in balans zijn (volgens hetzelfde principe als de gebiedsontwikkelingsdriehoek).

Positionering en branding

Positionering van het concept speelt een belangrijke rol. Geprobeerd wordt het karakter van het gebied duidelijk neer te zetten. Er is een positioneringsconcept opgesteld dat de branding van ACT als volgt omschrijft: "ACT is gebaat bij een eigen duurzame en innovatieve visie op de toekomst, die leidend is voor de wereld van luchtvaartgebonden logistiek, en die zich concreet vertaalt in een karakteristieke plek, een 'unieke wereld', waar ondernemingen zich mee willen verbinden" (ACT, 2008, p.33).

Het aantrekken van deze ondernemingen gebeurt via netwerken. Veel tijd wordt gestoken in het opbouwen van contact met potentiële marktpartijen. ACT positioneert zich niet alleen binnen Nederland maar ook internationaal. Om in contact te komen met buitenlandse partijen wordt gebruik gemaakt van 'leads' van de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA).

Ieder deelgebied positioneert zich anders, maar het past allemaal wel binnen de kaders van ACT. Zo richt Schiphol Zuidoost zich op de verwerking van de luchtvracht, SLP op Schiphol-gebonden logistiek en de A4-zone west op logistieke bedrijven en daaraan verbonden bedrijvigheid.

Dat betekent niet dat bedrijven zich niet mogen vestigen op het terrein als ze niet binnen de positionering passen. Opmerkelijk is dat ieder bedrijf zich mag vestigen op A4-zone west mits de bereidheid bestaat de prijs voor de grond te betalen en aan de milieunormen te voldoen. Door een hoog prijsniveau te hanteren en door PMC's in te richten wordt getracht alleen de doelgroep aan te spreken. Dit kan een gevaar vormen voor de positionering van het terrein en kan leiden tot het loslaten van doelen en ambities.

Inspelen op de identiteit

ACT ligt, zoals al eerder is aangegeven, in de Haarlemmermeerpolder. Er is voor het plangebied een analyse van de kernwaarden gemaakt. Deze waarden vormen de basis van de identiteit. Een van deze kernwaarden is de grootschalige (polder)kavelstructuur van het gebied, die behouden blijft op het terrein A4-zone west. Ook wordt er in het gebiedsconcept rekening gehouden met bestaande historische elementen. Het behouden van de Stelling van Amsterdam is hier een voorbeeld van. Dit is een historisch verdedigingswerk dat op de werelderfgoedlijst van de UNESCO staat en door het plangebied loopt. Het

gaat bij ACT niet enkel om kavelverkoop maar ook om het ontwikkelen van een gebied met een unieke identiteit

4.4.5. Ruimtelijke kwaliteit

Gebruikswaarde

Jansen benadrukt de relatie tussen het inspelen op de behoefte van de markt en de gebruikswaarde. Indien er sprake is van een vraaggestuurde ontwikkeling wordt automatisch rekening gehouden met de gebruikswaarde. Dit mag niet alleen betrekking hebben op de gebruikswaarde van de eigenaar-gebruiker. Met de gebruikswaarde voor passanten, bezoekers en omwonenden moet ook rekening gehouden worden.

Belevingswaarde

De belevingswaarde van een logistiek terrein is bijna altijd laag. Op het terrein staan gewoon grote hallen waaraan moeilijk een aantrekkelijke uitstraling valt te geven, aldus Jansen. Bij ACT is hier echter wel energie ingestoken maar niet zonder de grondprijs uit het oog te verliezen. Een hoger niveau van ruimtelijke kwaliteit kost meer, waardoor de grondprijs hoger uitvalt. Het prijsniveau van de grond moet niet hoger worden dan de marktwaarde ervan. Anders is het gebiedsconcept financieel niet meer te realiseren.

Toekomstwaarde

Bij ACT wordt op twee manier ingespeeld op de toekomstwaarde. Ten eerste wordt middels een hoogwaardige en duurzame inrichting voldaan aan mogelijke toekomstige wensen van de markt. Deze wensen liggen echter nog niet vast omdat ze in de toekomst kunnen veranderen. Kortom, toekomstwaarde wordt gecreëerd door het inbouwen van flexibiliteit (ACT, 2008).

Ten tweede wordt er parkmanagement toegepast om het kwaliteitsniveau te behouden. Dit is geregeld via een vereniging van eigenaren. Deelname hieraan is verplicht gesteld in de koopakte.

4.4.6. Draagvlak

Communicatie en participatie

Het masterplan wordt gebruikt om draagvlak te creëren. S.A.D.C. heeft een aparte afdeling die de communicatie van ACT verzorgt. Haar taak is hoofdzakelijk gericht op het aantrekken van nieuwe bedrijven en in mindere mate op het realiseren van draagvlak bij externe partijen.

Er zijn overigens weinig omwonenden in de nabije omgeving. De betrokkenheid van deze omwonenden bij het masterplan is niet groot. Ze zijn geïnformeerd maar hebben geen input geleverd voor het concept. Indirect is er via de invloed van politieke partijen wel invloed uitgeoefend op het plan. Als teruggekoppeld wordt naar de participatieladder lijkt er sprake te zijn van coproduceren, waarbij er sprake is van samenwerking tussen de projectgroep en de politiek.

Belangengroepen zoals Natuur & Milieu worden wel betrokken bij de planvorming, maar met een vrijblijvend karakter. Om te zorgen voor draagvlak op dit gebied wordt er door ACT in het platform Cradle

to Cradle geparticipeerd. Dit is het belangrijkste denkraam voor de visie over duurzaamheid (op A4-zone west).

Commitment

De looptijd van de case is 25 jaar. Kavels worden geleidelijk uitgegeven. Om dit succesvol te kunnen realiseren is een langdurige commitment aan het plan essentieel. De belangrijkste partijen hebben een samenwerkingsverband ondertekend en de Cockpit als stuurgroep gevormd. Voor een aantal deelprojecten, zoals de HSL-cargo terminal, zijn intentieverklaringen afgesloten.

4.4.7. Conclusies en aanbevelingen

Bijna alle criteria uit het theoretisch kader worden behandeld in het masterplan. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de criteria van toepassing zijn op conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieu (en het bijbehorende schaalniveau). Het is echter nog te vroeg om uitspraken te doen over het succes. Wel kan het schema gebruikt worden om richting te geven aan de ontwikkeling.

Het concept sluit goed aan op het type vraag naar bedrijvigheid in de regio. Het gebiedsconcept lijkt marktconform: het is financieel haalbaar en houdt rekening met de behoeften van de markt. Een van de belangrijkste redenen voor de marktconformiteit van het concept is de goede ligging: in een economisch kerngebied en naast de luchthaven. Ook flexibiliteit scoort hoog omdat het plan gefaseerd en met ruime kaders wordt uitgevoerd.

Werkmilieu

ACT bevindt zich nog in de initiatieffase. Hierdoor is het lastig om uitspraken te doen of het concept in de toekomst daadwerkelijk voldoet aan de gestelde criteria voor een werkmilieu. Op basis van de vastgelegde ambities en het marktconforme karakter van ACT mag worden verondersteld dat het initiatief om een werkmilieu te realiseren haalbaar lijkt. Wel wordt uit de analyse duidelijk dat de achtergrondsuccesfactor 'economische situatie' de realiseerbaarheid van het werkmilieu beïnvloedt. Bij het afnemen van de beschikbare financiële middelen mag verwacht worden dat het niveau van ruimtelijke kwaliteit (en het voorzieningenniveau) naar beneden bijgesteld zal worden.

Belangrijkste criteria

Uit de case-studie van ACT komt naar voren dat het criterium flexibiliteit centraal staat. Zowel het concept als het proces om tot het concept te komen zijn flexibel. Zo is er bijvoorbeeld ruimte om de tijdsplanning en doelgroepen in de loop van het proces aan te passen. Door de planvorming te faseren wordt deze flexibiliteit in het proces ingebouwd.

Tevens geeft Jansen aan dat er geen doorslaggevend criterium te onderscheiden is omdat het een integraal proces is waarin alle criteria met elkaar verbonden en gelijkwaardig aan elkaar zijn. "Het concept is zo sterk als de zwakste schakel".

Hoofdcriteria	Subcriteria	Beoordeling
Marktconformiteit	Inspelen op behoeften van de markt	+
	Financiële haalbaarheid	+
Draagvlak	Communicatie en participatie	0
	Commitment	0
Ruimtelijke kwaliteit	Gebruikswaarde	+
	Belevingswaarde	0
	Toekomstwaarde	+
Consistentie in de ontwikkeling en uitvoering	Vasthouden aan doelen en ambities van het plan	0
	Multidisciplinair	0
Herkenbaarheid	Thematisering	0
	Positionering en branding	+
	Inspelen op identiteit	+
Alternatieve aanwendbaarheid	Flexibiliteit	++
	Herinvullingsmogelijkheden	-
Totaal score		+

Tabel 4.6: beoordeling ACT: Beyond Logistics

Eindconclusie

ACT Beyond Logistics scoort redelijk tot goed op de criteria van het sturings- en toetsingskader. Het minpunt is dat er onvoldoende rekening houden wordt met de herinvullingsmogelijkheden. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat dit niet het belang is van S.A.D.C. maar van de koper van de kavel. De eindscore van ACT is goed (+) omdat alle criteria voor succes terugkomen in de documentatie en het diepte-interview. Omdat de planningshorizon van ACT echter nog ver in de toekomst ligt en het gebiedsconcept zich nog in de initiatieffase bevindt is de eindscore wel onzeker.

Aanbevelingen

Aan de hand van het sturings- en toetsingskader wordt een aantal aanbevelingen voor de case gemaakt. Dit benadrukt het gebruik van het kader in de verschillende fasen van het ontwikkelingsproces. In het begin kan het schema gebruikt worden om sturing te geven en achteraf om conclusies te trekken (toetsing). Uit een analyse aan de hand van de criteria komen de volgende aanbevelingen naar boven:

- De bereikbaarheid van het gebied vormt een punt van aandacht, omdat er nu al sprake is van veel congestie op het wegennet rondom Schiphol en de verwachting bestaat de kans dat dit in de toekomst alleen maar toeneemt.
- De grote mate van flexibiliteit is tweezijdig. Het kan bijdragen aan het succes omdat het de financiële haalbaarheid vergoot en tevens de mogelijkheid biedt om in te spelen op veranderende marktbehoeften. Anderzijds kan te veel flexibiliteit ervoor zorgen dat ambities sneller losgelaten kunnen worden, waardoor de ruimtelijke kwaliteit achteruit gaat. Het is zaak om hier een goede balans in te vinden en doelen en ambities strak te definiëren.

4.5. Case IV – Stadhaven Minera, Amsterdam

Kerngegevens Stadhaven Minervahaven – Amsterdam	
Aanvang initiatiefase:	2003
Oppervlakte (bruto):	80 ha. (waarvan 30 ha. water)
Oppervlakte (netto):	35 ha.
Uitgeefbaar (netto):	Onbekend
Samenwerkingsvorm:	Geen (publieke uitgifte)
Concept:	Creatieve en ambachtelijke bedrijvigheid
Fase:	Realisatiefase

Tabel 4.7: factsheet Stadhaven Minerva (bron: Haven Amsterdam, 2007; eigen bewerking)

Gegevens analyse

Voor de analyse van deze case is gebruik gemaakt van marketing brochures, het herstructureringsplan, de ontwikkelingsvisie, websites en een diepte-interview met Pito Dingemanse, projectleider van de Stadhaven Minerva van het havenbedrijf Amsterdam (o.a. Inbo, 2004; Haven Amsterdam, 2007, Haven Amsterdam, 2009).

Stadhaven Minerva is gepositioneerd ten noordwesten van het centrum van Amsterdam, in de rafelranden tussen haven en stad. Het gebied ligt ingekapseld tussen de Spaarndammerbuurt in Amsterdam West en het havengebied van Amsterdam. Vroeger was de haven het middelpunt van de houthandel, maar door het wegtrekken van deze bedrijvigheid is de Minervahaven in een neerwaartse spiraal terecht gekomen. Om de leegstand en een economische achteruitgang tegen te gaan is in 2003 gestart met de herstructurering van het gebied (Haven Amsterdam, 2007).

Het concept

Het uitgangspunt voor de herstructurering was een geleidelijke transformatie van havengebied naar een vitaal stedelijk bedrijventerrein met economisch hoogwaardige bedrijvigheid. Het gebied wordt geprofileerd als een spannende en uitdagende plek waar haven en stad elkaar ontmoeten. Het water behoudt zijn nautische functie en het land krijgt een stedelijk uiterlijk met een structuur en kwaliteitsniveau dat aansluit bij de stad. Deze omgeving moet inspirerend zijn om de beoogde doelgroep aan te spreken: de creatieve 'maak'-industrie (Inbo, 2004).

4.5.1. Marktconformiteit

Inspelen op de behoeften van de markt

Dingemanse geeft aan dat de herontwikkeling van het gebied niet is ontstaan vanuit een behoefte van de markt. Haven Amsterdam wil de verdere economische achteruitgang in het gebied keren. Om te voorkomen dat het gebied wordt getransformeerd naar woningbouw is gekozen voor een hoogwaardige herprofilering van de stadhaven. Een transformatie naar woninggebied leidt tot het verschuiven van de

milieuzonering wat betekent dat de omliggende havenactiviteiten in het gedrang komen en uitgeplaatst moeten worden. Dit is volgens de Haven Amsterdam een ongunstige ontwikkeling.

Uit de analyse blijkt dat het aanbieden van kavels voor kleine en middelgrote bedrijven uit economische hoogwaardige sectoren (mode, multimedia, architectuur en stedenbouw) goed aansluit bij de doelgroep. Zo meldt zich in de initiatieffase al een aantal 'pioniers' met een vestigingsverzoek. Deze bedrijven kiezen er bewust voor om zich te vestigen in een industriële omgeving. Ondanks dat er geen sprake is van een ontwikkeling vanuit de vraag, blijkt het aanbod daarop wel goed aan te sluiten door de hoge kaveluitgifte. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat er een uitgebreide marktanalyse is uitgevoerd naar de kwantitatieve en kwalitatieve vraag.

Er is de afgelopen tijd wel sprake van stagnatie in de kaveluitgifte ten gevolge van de economische crisis. Dit heeft te maken met het marktsegment waarop Stadhaven Minerva zich richt. Vooral creatieve bedrijven voelen zich aangetrokken tot het gebied en leken aanvankelijk de hoge kavelprijzen te kunnen betalen. Uit het onderzoek komt naar voren dat deze sector het door de crisis echter moeilijk heeft gekregen en daardoor uit kostenoverwegingen minder snel verhuist naar een nieuwe locatie. Dit is volgens Dingemane echter geen reden om af te wijken van de vastgestelde doelgroep.

Financiële haalbaarheid

Dingemane geeft aan dat business case van Stadhaven Minerva sluitend is. Er wordt zelfs winst gemaakt op de grondexploitatie. Dit is vrij uitzonderlijk voor een herstructureringsopgave. Over het algemeen moeten daar financiële middelen bijgelegd worden. Deze gunstige financiële situatie is ontstaan doordat de kavels niet verkocht worden maar door Haven Amsterdam uitgegeven worden in erfpacht. Herprofilering op gebiedsniveau kan kostendekkend worden uitgevoerd door opbrengsten via de erfpacht te kapitaliseren tot investeringsmiddelen (Müller, 2008).

Bij erfpacht wordt de kavel niet verkocht, maar wordt er jaarlijks een geïndexeerde huursom (canon) geheven. Door een kavel te herprofilieren stijgt de grondprijs en wordt de canon hoger. Uit de opbrengsten kan herstructurering van het gebied gefinancierd kan worden. Ook blijkt uit de analyse dat het mogelijk is om erfpacht als sturingsinstrument te gebruiken. In erfpachtcontracten kunnen voorwaarden worden opgenomen en er hoeft geen grond aangekocht te worden. Dat brengt een aanzienlijke besparing in de investeringskosten met zich mee.

Niet alleen het erfpachtsysteem zorgt voor een positief resultaat van de business case. Ook de ligging van het gebied speelt een belangrijke rol. In Amsterdam is er sprake van een hoge grondprijs door de druk op grondmarkt. De ligging ten opzichte van de haven verlaagt dit prijsniveau enigszins waardoor er een aantrekkelijke prijs ontstaat voor een locatie dicht bij de stad en aan het water.

4.5.2. Alternatieve aanwendbaarheid

Flexibiliteit

Uit het herstructureringsplan (2007) blijkt dat de Stadhaven Minerva een flexibel concept is. Het plan is globaal ingevuld met een aantal vlekken waaraan een bestemming is gegeven. Er is vooraf geen eindbeeld vastgelegd om de kavels zo flexibel mogelijk in te kunnen inrichten. Uit een analyse van (promotie) publicaties over de Stadhaven Minerva komt echter wel een eindbeeld naar voren. Door gebruik te maken van bijvoorbeeld maquettes en een digitale rondwandeling door het gebied, wordt de illusie gewekt dat het eindbeeld vast ligt, terwijl er in werkelijkheid ruimte is voor compleet andere ontwikkelingen. Dit maakt dat er mogelijk verwarring kan ontstaan over het eindbeeld.

Ook de tijdshorizon van het gebiedsconcept is flexibel. Het gebied wordt gefaseerd uitgegeven en er worden, afgezien van een aantal bedrijven op strategische plekken, geen bedrijven uitgekocht. Om het vernieuwingsproces te versnellen wordt er wel actief geholpen met het zoeken naar een alternatieve locatie voor bedrijven die niet binnen het concept passen.

Er is nog geen nieuw bestemmingsplan voor de Minervahaven waardoor er voor iedere bouwaanvraag een projectbesluit (wijziging bestemmingsplan, Wro) moet worden aangevraagd. Dit zorgt voor langere procedures en onbegrip bij ondernemers die zich er willen vestigen. Hieruit kan geleerd worden dat het belangrijk is om ruimtelijk ordeningsprocessen in een vroeg stadium op orde te hebben, ook al is het plan nog zeer globaal en flexibel. Het vastleggen van uitgangspunten in het bestemmingsplan hoeft niet altijd een beperking te zijn.

Herinvullingsmogelijkheden

Bij het concept van de stadhaven Minerva is geen rekening gehouden met herinvullingsmogelijkheden. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat het gaat om een herprofilering waarbij er juist naar herinvullingsmogelijkheden wordt gezocht voor de bestaande situatie. Op de kavels worden de oude (veelal incurante) panden gesloopt en vervangen door nieuwbouw. Het nieuw ontwikkelde vastgoed is echter wel courant waardoor er vrij eenvoudig een nieuwe invulling aan een pand gegeven kan worden (mits de marktsituatie buiten beschouwing wordt gelaten).

4.5.3. Consistentie in de ontwikkeling en uitvoering

Vastleggen van doelen en ambities

De centrale ambitie voor Stadhaven Minerva is het realiseren van een transformatie naar een vitaal, intensiever benut, stedelijk bedrijventerrein (Inbo, 2004). Dat betekent volgens Dingemanse dat de bereikbaarheid en het kwaliteitsniveau verbeterd moeten worden. Deze doelen en ambities zijn vastgelegd in het herstructureringsplan, dat de leidraad vormt voor de ontwikkeling van het gebied. Uit de analyse blijkt echter dat de doelen en ambities niet scherp gedefinieerd zijn en te summier toegelicht worden waardoor er eenvoudig van afgeweken kan worden. Zo geeft Dingemanse bijvoorbeeld aan dat er sprake is van een hoge mate van verkantoring in het gebied terwijl dit niet overeenstemt met de vooraf vastgestelde doelen maar er wordt hier waarschijnlijk van afgeweken om financiële middelen te genereren.

Multidisciplinair

Het gebiedsconcept Stadhaven Minerva is ontwikkeld door Inbo in opdracht van de Haven Amsterdam. Bij de ontwikkeling van dit plan is gewerkt met een multidisciplinair team. Na oplevering van dit advies heeft het havenbedrijf er voor gekozen om geen andere partijen zitting te laten nemen in het projectteam. Er is in de planvormingsfase wel samengewerkt met de gemeente Amsterdam en het stadsdeel Westerpark om projecten op elkaar af te stemmen. Marktpartijen zijn niet betrokken geweest bij de planvorming van het gebiedsconcept.

4.5.4. Herkenbaarheid

Thematisering

Er is geen specifiek thema voor het gebied gedefinieerd. Wel worden in de promotiecampagne creatieve en ambachtelijke bedrijven als de doelgroep aangemerkt (Haven Amsterdam, 2009). Dingemanse geeft in het interview overigens aan dat de thematisering van het gebied niet goed uit de verf komt, omdat de campagne er niet in slaagt om de juiste doelgroep te bereiken, waardoor de beeldvorming over de Stadhaven niet bijgesteld wordt.

Positionering en branding

Haven Amsterdam heeft gebruik gemaakt van branding en het merk 'Stadhaven Minerva' ontwikkeld. In het theoretisch kader is al aangegeven dat branding kan bijdragen aan een duidelijke positionering van een gebiedsconcept. Geprobeerd wordt daarmee de doelgroep aan te spreken en het concept te onderscheiden van de concurrentie.

De positionering van het merk Stadhaven Minerva maakt onderdeel uit van een strategie voor de Amsterdamse haven als geheel. Er is een promotiecampagne onder de titel 'mooiuitzicht.com' gelanceerd om de creatieve en ambachtelijke bedrijven aan te spreken om zich te vestigen in Stadhaven Minerva. Zoals de situatie nu lijkt slaat de campagne niet aan bij de doelgroep. Bij positionering en branding is het erg belangrijk om de doelgroep helder gedefinieerd te hebben en op basis hiervan een marketingstrategie te ontwikkelen.

Identiteit

De identiteit van de haven staat centraal in de positionering van het gebiedsconcept. Het gevaar bestaat dat door de verkantoring van het gebied, het 'haven'-gevoel verloren gaat. Er ontstaat een spanningsveld tussen de rauwheid van de haven en de ordelijke aanblik van een kantorenpark. Doordat er steeds meer specifieke havenbedrijven (veelal gehuisvest in loodsen) vertrekken en vervangen worden door hoogwaardige bedrijfspanden gaat de identiteit van de haven verloren. Voor de Haven Amsterdam is het een opdracht om hier de juiste verhouding in te vinden.

4.5.5. Ruimtelijke kwaliteit

Gebruikswaarde

Bij Stadhaven Minerva is rekening gehouden met de gebruikswaarde van de gevestigde bedrijven. Er is zoals aangegeven onderzoek gedaan naar de meest geschikte doelgroep en hun wensen. De gebruikswaarde van het gebied is hierop afgestemd. Doordat de doelgroep zich een hoge grondprijs kan veroorloven kan er met de bebouwing van het gebied en het inrichten van de openbare ruimte een aanzienlijk kwaliteitsniveau worden gerealiseerd. Hierdoor stijgt de gebruikswaarde van het havengebied.

Belevingswaarde

De belevingswaarde is in de Stadhaven Minerva nauw verbonden met de identiteit van het gebied. De haven bepaalt voor een belangrijk deel de belevingswaarde. Er is sprake van overlast voor de omgeving in de vorm van geluid, fijnstof en geur, omdat een haven 24 uur per dag in bedrijf is. De aanwezigheid van de haven wordt overal in het gebied ervaren: "Je ruikt, voelt en hoort de haven". Er is bewust gezocht naar een doelgroep die weet om te gaan met deze overlast en dit weet om te draaien naar een positieve belevingswaarde.

Toekomstwaarde

De herprofilering van de Stadhaven Minerva is gestart om de toekomstwaarde van het gehele havengebied te vergroten. Er wordt verder gekeken dan alleen tot aan de grenzen van het te herontwikkelen gebied. De ontwikkeling van de stadhaven stopt het oprukken van de woningbouw richting de haven en zorgt ervoor dat investeringen in de havens binnen de ringweg A10 op peil blijven. Als de Minervahaven geen toekomstwaarde meer heeft en in verval raakt, kan dit negatieve gevolgen hebben voor de waarde van de gehele Amsterdamse haven.

Het is opmerkelijk dat er geen parkmanagement op het terrein is georganiseerd, terwijl in het interview wordt aangegeven dat het behoud en ontwikkeling van het kwaliteitsniveau van de omgeving erg belangrijk is voor de doelgroep. Het onderhoud en beheer wordt geregeld door de gemeente Amsterdam. Dit vormt een risico voor de kwaliteit van de openbare ruimte omdat er bij de gemeente minder (financiële) middelen en aandacht beschikbaar zijn dan bij een parkmanagementorganisatie.

4.5.6. Draagvlak

Communicatie en participatie

Communicatie met de betrokken actoren vindt plaats door informatieavonden. Tijdens deze avonden wordt de mogelijkheid geboden om invloed uit te oefenen op de planvorming. Hier is echter niets uitgekomen wat daadwerkelijk in het plan verwerkt is. Met de participatieladder in het achterhoofd kan geconcludeerd worden dat de oorspronkelijke insteek van de informatieavonden 'het raadplegen van de actoren' was, terwijl het in de praktijk beperkt is gebleven tot 'informereren'.

Er is overigens weinig verzet tegen de plannen. Dat laat zich verklaren doordat er niet veel interesse was in het meedenken over het concept. Hiervoor zijn een tweetal redenen aan te voeren. Allereerst waren

actoren het er over eens dat de Minervahaven sterk is verouderd en dat herstructurering noodzakelijk is. Ten tweede is er geen strijd over de functies in het gebied omdat deze door de milieuzonering beperkt zijn.

Commitment

Haven Amsterdam draagt als enige partij de gehele herstructurering van het gebied en is langdurig verbonden aan de herontwikkeling van het concept. De planningshorizon ligt 20 jaar in de toekomst. Indirect is er wel sprake van commitment van verschillende private partijen (zowel ontwikkelaars als gevestigde ondernemers) doordat ze via een erfpachtcontract langdurig verbonden zijn aan Stadhaven Minerva.

4.5.7. Conclusies en aanbevelingen

Allereerst wordt er om een conclusie te kunnen trekken teruggekoppeld naar het theoretisch kader met de driehoek van conceptuele gebiedsontwikkeling. De hoekpunten 'middelen', 'ruimtelijke kwaliteit' en 'markt' lijken in balans. Er moet echter gewaakt worden voor een wegvallende markt waardoor minder middelen beschikbaar zullen komen. Dit kan consequenties hebben voor de andere hoekpunten waardoor deze mogelijk bijgesteld dienen te worden en er misschien wel van het concept afgeweken dient te worden.

Belangrijke rol voor erfpacht

Bij deze middelen speelt, zoals al eerder is aangegeven, erfpacht een centrale rol bij de herprofilering. De financiële meerwaarde van de grond als gevolg van de verbetering van het gebied komt ten goede aan de Haven Amsterdam. Daardoor wordt er een positief saldo gehaald op de herprofileringsopgave. Dit is uitzonderlijk.

Werkmilieu

In de ontwikkelingsvisie wordt het gebied bestempeld als een 'vitaal werkgebied aan het IJ' (Inbo, 2004). Om dit te realiseren wordt er door de Stadhaven Minerva mede ingezet op de beleving van het havengebied, het ontwikkelen van horecagelegenheden en het inpassen van het concept in de bestaande omgeving. Dit zijn allemaal punten die er op wijzen dat niet alleen het werken centraal staat. Daarom lijkt de conclusie gerechtvaardigd, dat Stadhaven Minerva voldoet aan de in dit onderzoek vastgestelde definitie van een werkmilieu.

Belangrijkste criteria

Uit de analyse van de case kwam wederom naar voren dat 'marktconformiteit' als het belangrijkste criterium voor succesvolle gebiedsontwikkeling wordt gezien. Zowel het 'inspelen op de behoefte van de markt' als de 'financiële haalbaarheid' zijn noodzakelijke en soms ook kritische succesfactoren. Specifiek voor deze case is dat de financiële haalbaarheid is voortgevloeid uit het gebruik van erfpachtcontracten.

Opvallend is dat 'draagvlak' als onbelangrijk werd aangemerkt terwijl het door de experts als een belangrijk criterium is benoemd. Hier zijn twee mogelijke verklaringen voor. Ten eerste kan zijn dat het hier niet om een uitleglocatie gaat maar om een herstructureringsopgave, waardoor er kwaliteitsverbetering ontstaat en er weinig protest te verwachten is. Ten tweede ligt het gebied op redelijke afstand van woningbouw en bezorgt de herstructurering niemand overlast.

Schema

In Tabel 4.8 is de beoordeling van de case-studie Stadhaven Minerva per subcriterium in kaart gebracht. Deze scores zijn samengevoegd op basis van een gewogen gemiddelde om tot een eindscore te komen. Hierdoor ontstaat er een duidelijk overzicht van de case.

Hoofdcriteria	Subcriteria	Beoordeling
Marktconformiteit	Inspelen op behoeften van de markt	+
	Financiële haalbaarheid	+
Draagvlak	Communicatie en participatie	0
	Commitment	0
Ruimtelijke kwaliteit	Gebruikswaarde	+
	Belevingswaarde	++
	Toekomstwaarde	0
Consistent in de ontwikkeling en uitvoering	Vasthouden aan doelen en ambities van het plan	0
	Multidisciplinair	0
Herkenbaarheid	Thematisering	0
	Positionering en branding	0
	Inspelen op identiteit	+
Alternatieve aanwendbaarheid	Flexibiliteit	+
	Herinvullingsmogelijkheden	-
Totaal score		+

Tabel 4.8: beoordeling Stadhaven Minerva

Eindconclusie

De totaal score van het concept Stadhaven Minerva is goed (+). Dit komt omdat er met veel van de indicatoren rekening is gehouden bij de ontwikkeling van het concept. Vooral de belevingswaarde scoort erg hoog door de unieke ligging tussen de stad en de haven. Ook de marktconformiteit van het concept lijkt op dit moment goed. Dit criterium wordt echter sterk beïnvloed door de achtergrondfactor 'economische situatie' en kan hierdoor schommelingen vertonen in de toekomst.

Aanbevelingen

Stadhaven Minerva is een interessant en inspirerend gebied met veel potentie. Er wordt op dit moment goed gebruik gemaakt van de identiteit van het gebied waardoor er ook zeer goed gescoord wordt op de belevingswaarde. Maar als gekeken wordt naar het sturings- en toetsingskader zijn er een tweetal aanbevelingen te maken met betrekking tot deze case:

- Een hoge mate van verkantoring van de nieuwe kavels vormt een gevaar voor de haven-identiteit en belevingswaarde van het gebied. Zodoende moet er door de Haven Amsterdam goed op gelet worden dat kantoorgebouwen niet de overhand krijgen.
- Tevens is het belangrijk om de kaderstellende plannen zoals het bestemmingsplan en een beeldkwaliteitplan tijdig af te ronden zodat er meer duidelijkheid bestaat over het eindbeeld en doelstellingen en ambities. Anders bestaat de kans dat ze geen sturingswaarde hebben omdat ze niet scherp zijn gedefinieerd.

4.6. Resumé

Uit de case-studies blijkt dat alle criteria en subcriteria uit het theoretisch kader ook erkend worden in de praktijk. Uit de diepte-interviews komt namelijk naar voren dat alle criteria betrekking hebben op conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus. Per gebiedsconcept zijn er wel verschillen te ontdekken in de mate waarmee er rekening is gehouden met de criteria, waardoor er scores aan de criteria toegekend kunnen worden.

Als wordt teruggeblikt op de case-studies wordt nogmaals duidelijk dat marktconformiteit het belangrijkste en overkoepelende criterium voor conceptuele gebiedsontwikkeling is. Een van de verklaringen hiervoor is dat de locatie-eigenschappen zijn meegenomen in de marktanalyse en dat deze een belangrijke rol spelen in het succes van het concept.

Van de vier cases die zijn geanalyseerd scoort er één bij weging op grond van het theoretisch kader niet voldoende. Dit komt omdat in de case SPH onvoldoende voldaan wordt aan het noodzakelijke criterium marktconformiteit. Deze factor is dermate belangrijk voor het behalen van succes dat het eindresultaat niet toereikend is als er niet voldoende wordt ingespeeld op de twee subcriteria 'financieel haalbaar' en 'inspelen op de behoeften van de markt'

Een goede score bij toetsing aan het sturings- en toetsingskader betekent niet dat het gebiedsconcept per definitie een succes wordt. Wel mag aangenomen worden dat de kans op een succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling groter is wanneer de score bij toetsing positief uitvalt.

Hoofdstuk 5. - Conclusies en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek geformuleerd. Deze geven antwoord op de hoofdvraag en deelvragen die aan het begin van het onderzoek zijn opgesteld. Om een duidelijk en overzichtelijk beeld te krijgen worden in paragraaf 5.1 de deelvragen uit het onderzoek beantwoord. Vervolgens vormt deze beantwoording de basis voor het antwoord op de hoofdvraag in paragraaf 5.2. In paragraaf 5.3 wordt er een aantal aanbevelingen gedaan voor mogelijk vervolgonderzoek. Afgesloten wordt met een reflectie op het onderzoek in paragraaf 5.4.

5.1. Beantwoording onderzoeksvragen

In iedere subparagraaf worden een of meerdere deelvragen beantwoord om van daaruit tot een algemene conclusie te komen waarin de criteria voor succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus staan beschreven.

5.1.1. Conclusie begripsdefiniëring

In het onderzoek is getracht om werkmilieus op een vernieuwende wijze te benaderen door het toepassen van inzichten die in andere sectoren (bijvoorbeeld wonen) al veel gebruikelijker zijn. In deze subparagraaf wordt ingegaan op de definities van een aantal begrippen en wordt geconcludeerd of deze begrippen werkbaar zijn gebleken. Hierdoor wordt er antwoord gegeven op de eerste drie deelvragen die staan beschreven in paragraaf 1.2.

Werkmilieus

Er is in dit onderzoek bewust gekozen voor het begrip werkmilieus omdat er over de grenzen van alleen werken heen gekeken moet worden. Op basis van de case-studies kan geconcludeerd worden dat dit in de praktijk het geval is. Bij werkmilieus gaat het onder andere over de beleving en de omgeving. Een werkmilieu wordt in dit onderzoek gedefinieerd als het geheel van bedrijfspand, terrein en de beleving van deze omgeving door alle betrokken actoren. Er kan onderscheid gemaakt worden op basis van segmentatie naar type bedrijvigheid, het voorzieningenniveau, de stedenbouwkundige opzet en de openbare ruimte.

Als teruggeblikt wordt op de cases komt duidelijk naar voren dat er rekening is gehouden met meer dan alleen de economische functie van het gebied. In alle cases wordt aandacht besteed aan de beleving van het gebied. Daarbij is het jammer dat de focus hoofdzakelijk ligt op de beleving van de eindgebruiker en er weinig tot geen rekening gehouden wordt met de beleving van andere actoren.

Tevens blijkt zowel uit de praktijk als uit de literatuur dat het begrip werkmilieus nog weinig bekendheid geniet. Vaak wordt de voorkeur gegeven aan de 'ingeburgerde' begrippen zoals bedrijventerreinen en werklocaties. Dit is betreurenswaardig omdat er bij het hanteren van deze begrippen alleen gedacht wordt aan werken en niet direct aan de andere in het theoretisch kader vermelde aspecten die van belang zijn voor een succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling.

Integrale gebiedsontwikkeling

In de regel wordt een bedrijventerrein kavelgewijs uitgegeven en vervolgens ontwikkeld. Dit onderzoek pleit echter voor een meer gebiedsgerichte aanpak met één overkoepelende visie voor het gehele gebied: integrale gebiedsontwikkeling. Dit is een integrale benadering van ruimtelijke opgaven waarin alle benodigde activiteiten ter realisering van een project of een complex van projecten in samenhang met opstalactiviteiten wordt gerealiseerd. Hierbij worden verschillende functies worden met elkaar geïntegreerd tot een samenhangend programma (Wolting, 2008, p. 15).

In dit onderzoek wordt integrale gebiedsontwikkeling benaderd vanuit de gebiedsontwikkelingsdriehoek van Van 't Verlaat (2006) (zie Figuur 1.2). Hierin wordt integrale gebiedsontwikkeling gezien als een optimalisatieproces van de hoekpunten van de driehoek: 'middelen', ruimtelijke kwaliteit' en 'marktkwaliteit'. Deze hoekpunten zijn met elkaar verbonden en oefenen invloed op elkaar uit. Er mag geconcludeerd worden dat de hieruit voortkomende inzichten ook toepasbaar zijn op werkmilieus.

Conceptontwikkeling

Een derde nog niet frequent op werkmilieus toegepaste invalshoek is het benaderen vanuit de hoek van conceptontwikkeling. "Conceptontwikkeling is het zoeken naar en het vinden van de optimale vastgoedoplossing voor een locatie, rekening houdend met relevante trends en ontwikkelingen plus de wensen en eisen van de eindgebruiker" (Sentel, 2005, p.21). De insteek vanuit conceptontwikkeling heeft veel aanknopingspunten voor het onderzoek geboden en blijkt zonder veel problemen te vertalen naar een toepassing op werkmilieus.

Conceptuele gebiedsontwikkeling als vliegwiel

De begrippen concept- en gebiedsontwikkeling smelten in dit onderzoek samen in de definitie van conceptuele gebiedsontwikkeling. In dit onderzoek is de volgende definitie voor conceptuele gebiedsontwikkeling opgesteld: het proces om te komen tot een integraal concept binnen de kaders van het geheel te (her)ontwikkelen gebied. Daarbij moet rekening gehouden worden met de belangen van alle betrokken actoren.

Een gebiedsconcept speelt in op de vraag van de markt. Een uitkomst van dit onderzoek is dat het concept niet los gezien kan worden van de invalshoeken 'ruimtelijke kwaliteit' en 'beschikbare middelen' omdat het via een integraal proces tot stand komt. In dit onderzoek is getracht conceptuele gebiedsontwikkeling te positioneren ten opzichte van deze invalshoeken. Hieruit komt het vernieuwende inzicht naar voren dat door te redeneren vanuit de vraagkant, conceptuele gebiedsontwikkeling als een 'vliegwiel' kan fungeren om een benadering vanuit andere invalshoeken op gang te helpen.

5.1.2. Conclusie marktanalyse

In deze subparagraaf wordt een antwoord gegeven op de volgende deelvraag: 'Wat zijn de kenmerken en ontwikkelingen van de markt voor werkmilieus? Welke actoren spelen een rol?' Voor een antwoord op deze deelvraag zijn volgende punten van belang.

Veranderende economie

De Nederlandse economie verandert en dit heeft gevolgen voor de samenstelling van de bedrijven op werkmilieus. Er is sprake van een verschuiving van industriële naar meer dienstgerichte activiteiten. De milieubelasting op de werkmilieus neemt daarmee af en de toegevoegde waarde neemt toe. Hierdoor verschuift de focus van kwantiteit naar kwaliteit. Deze veranderende markt vraagt om een veranderende aanpak, waarbij conceptuele gebiedsontwikkeling een belangrijke rol kan vervullen.

Werkgelegenheidsgroei

De vraag naar werkmilieus is een afgeleide van de vraag naar ruimte voor productie of diensten. Indirect is er daardoor een verband met de vraag naar werkgelegenheidsgroei. Gemeenten zien economische dan wel werkgelegenheidsgroei als een van hun speerpunten waardoor er gemakkelijk nieuwe terreinen worden aangelegd in de hoop nieuwe bedrijven aan te trekken. Hier is echter verandering in gekomen en de markt voor werkmilieus is meer een vervangingsmarkt dan een groeimarkt geworden.

Actoren

Betrokken actoren bij werkmilieus zijn partijen als de overheid, ondernemers en private partijen. De markt voor werkmilieus laat zich kenmerken door een overheid die zich een invloedrijke rol toebedeelt. Terreinen worden veelal kavelgewijs uitgegeven aan ondernemers die op zoek zijn naar bedrijfsruimte. De kavel wordt vervolgens in eigen beheer ontwikkeld. Private partijen spelen slechts een kleine rol bij de ontwikkeling van werkmilieus. Zij richten zich voornamelijk op sectoren waar relatief goede rendementen worden gerealiseerd zoals logistiek en high tech.

5.1.3. Conclusie theoretisch kader

De volgende deelvraag wordt hieronder beantwoord: 'Welke criteria en bijbehorende indicatoren voor conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus zijn er in de literatuur te onderscheiden?' Daaropvolgend wordt het belang van deze criteria in beeld gebracht door de manier waarop experts de gewichten over de criteria hebben verdeeld.

Criteria

Uit het theoretisch kader is een aantal criteria voor succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus afgeleid. Theorieën over concept- en gebiedsontwikkeling hebben handvatten geboden voor het opstellen van een schema met de criteria en bijbehorende indicatoren. De theorievorming van conceptontwikkeling staat nog in de kinderschoenen. Als uitgangspunt voor de literatuurstudie is het M.A.C.H.O.-beoordelingsmodel van Schröder en De Vries (1993) genomen. Dit model is de loop der tijd wel aangevuld, maar focust zich alleen op het ontwikkelen van een vastgoedconcept. Om het model bruikbaar te maken voor dit onderzoek is het noodzakelijk het op te schalen naar een hoger niveau: het gebied als geheel. Theorieën over gebiedsontwikkeling hebben hier uitkomst bij geboden en zijn meegenomen in het literatuuronderzoek.

Experts

De eerste stap van de literatuur naar de praktijk wordt gemaakt door het schema voor te leggen aan experts. De experts is gevraagd om een weging toe te kennen aan ieder hoofdcriterium om inzicht te krijgen in het belang van ieder criterium. Hier komt uit naar voren dat 'marktconformiteit' verreweg het belangrijkste criterium voor succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling is.

Tevens is de experts gevraagd om (indien noodzakelijk geacht) aanvullingen of wijzigingen aan te brengen met betrekking tot de criteria en indicatoren. Hieruit komt in het bijzonder naar voren dat consistent handelen belangrijk is door het gehele proces en dat 'marktconformiteit' gezien kan worden als een overkoepeld criterium.

De uitkomst van het theoretisch kader is een schema met criteria en indicatoren dat kan dienen als sturings- en toetsingskader voor conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus. Schema 3.3 op pagina 42, geeft het sturings- en toetsingskader weer dat de input vormt voor het empirische onderzoek met case-studies.

Typen succesfactoren

Boon (2008) onderscheidt drie typen succesfactoren: noodzakelijke, kritische en achtergrondfactoren. Aan de hand van het uitvoeren van een analyse op deze typen succesfactoren en de criteria voor conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus blijkt dat de kans op succes slechts tot op zekere hoogte voorspelbaar blijkt.

Als de succesfactoren worden vergeleken met de het daaraan verbonden gewicht door de experts kan geconcludeerd worden dat achtergrond- en kritische succesfactoren in belangrijke mate invloed op de conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus uitoefenen.

5.1.4. Conclusie case-studies

Om de criteria uit het schema te toetsen aan de empirie is gebruik gemaakt van case-studies. Deze cases zijn geselecteerd op basis van de fasen van het vastgoedontwikkelingsproces waarin ze zich bevinden. Uit een analyse van de case-studies komt naar voren dat alle criteria in de praktijk erkend worden. De mate waarin er rekening mee gehouden is in de cases varieert echter behoorlijk.

Tevens wordt opgemerkt dat de betrouwbaarheid van het oordeel over de mate van succes samenhangt met de fase waarin het concept zich bevindt. Zo is het criterium marktconformiteit zoals al eerder is aangegeven onderhevig aan achtergrondfactoren die in een belangrijke mate bepalend zijn voor het behalen van succes. Als een concept zich in de initiatiefase bevindt is het oordeel over de kans op succes speculatiever dan wanneer het concept zich in de beheerfase bevindt, omdat de invloed van de achtergrondfactoren in deze laatste fase afgenomen is.

5.2. Eindconclusie

Door de antwoorden op de deelvragen is er een duidelijk beeld ontstaan over de achtergrond, definities en criteria van conceptuele gebiedsontwikkeling. Deze informatie vormt de input voor deze paragraaf waar een antwoord wordt gegeven op de volgende hoofdvraag:

Wat zijn de criteria voor succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus?
--

Bij de conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus zijn de volgende zes criteria doorslaggevend voor een grotere kans op succes:

- Het eerste en belangrijkste criterium voor een succesvol gebiedsconcept voor werkmilieus is dat het marktconform ontwikkeld wordt. Dit is echter geen specifiek criterium voor conceptuele gebiedsontwikkeling en geldt ook voor conceptontwikkeling in het algemeen. Maar door conceptontwikkeling te combineren met gebiedsontwikkeling wordt duidelijk dat door criteria uit het schema de marktconformiteit van het concept vergroot kan worden. Economische achtergrondfactoren spelen een belangrijke rol bij de marktconformiteit van het concept. Mede hierdoor is het belangrijk om een duidelijk en realistisch beeld van de markt te krijgen. Dit wordt bereikt door het uitvoeren van een gedegen marktanalyse, waarin zowel een kwalitatieve als een kwantitatieve analyse van de vraag en het aanbod is opgenomen.

De markt voor werkmilieus is doorgaans aanbodgericht waarbij er wordt uitgegaan van te hoog ingeschatte behoefteramingen (Louw et al., 2004). Om het concept marktconform te kunnen ontwikkelen is het noodzakelijk om dit om te draaien en te redeneren vanuit een realistische markt vraag. De case Flight Forum is hier een goed voorbeeld van doordat er al in de initiatieffase bedrijven zijn benaderd die zich committeerden aan het concept waardoor de marktconformiteit toenam.

Een andere voorwaarde voor marktconformiteit is dat het concept financieel haalbaar is door een sluitende business case, omdat het werkmilieus anders simpelweg niet van de grond komt.

- Ook draagvlak bij de betrokken actoren is voor gebiedsontwikkelingen cruciaal. Communicatie en participatie spelen hierbij een belangrijke rol. Daarom is het goed om in te schatten welk niveau van participatie gewenst is. Participatie kan een concept sterker en integraler maken, maar participatie moet altijd een middel blijven, niet een doel op zichzelf. Ook commitment aan het gebiedsconcept heeft invloed op de kans op succes. Als partijen zich voor langere tijd aan het project durven binden is de kans op slagen aanzienlijk hoger.

In de praktijk blijft de betrokkenheid van de actoren veelal onderbelicht. In de theorie en door de experts wordt het belang van dit criterium erkend, maar in de praktijk wordt hier nauwelijks rekening mee gehouden. Zo bestond er bij de case Stadhaven Minerva oorspronkelijk het

voornemen om betrokken actoren te raadplegen en input voor het concept te laten aanleveren. Het bleef echter bij een voornemen en de actoren zijn alleen geïnformeerd over de voortgang.

- Een zeker niveau van ruimtelijke kwaliteit is van belang voor conceptuele gebiedsontwikkeling. Er wordt in dit onderzoek uitgegaan van een integrale invalshoek waarbij er onderscheid wordt gemaakt tussen 'gebruikswaarde', 'belevingswaarde' en 'toekomstwaarde'. Met deze drie aspecten hoort bij een succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling rekening gehouden te worden.

Uit de case-studies blijkt dat de gebruikswaarde een sterke samenhang vertoont met het criterium marktconformiteit. Dit komt omdat er bij een vanuit de vraaggestuurde ontwikkeling rekening gehouden dient te worden met de wensen van de gebruiker. Uit de praktijk blijkt dat deze gebruikswaarde zich, in het geval van werkmilieus, voornamelijk richt op de eigenaar-gebruiker. ACT is hier echter een uitzondering op omdat hier ook de gebruikswaarde van de bezoeker en de omwonende worden meegenomen in het masterplan (ACT, 2008). De literatuur bevestigt dit als een mogelijk criterium voor succes.

- Een consistente ontwikkeling en uitvoering is tevens een voorwaarde voor succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling. Hierbij is het belangrijk dat de doelen en het ambitieniveau van het concept in een vroeg stadium worden vastgelegd. Het is zaak om doelen en ambities scherp en prikkelend te formuleren zodat ze stimulerend en uitdagend zijn en niet als een belemmering worden ervaren.

De praktijk blijkt echter weerbarstiger en het is dan ook van belang dat de doelen en ambities realistisch en haalbaar zijn. Zo blijkt uit de case-studies dat een te hoog niveau van doelen en ambities de financiële haalbaarheid van het concept negatief kan beïnvloeden.

Ook een multidisciplinaire samenstelling van de projectgroep draagt bij aan een grotere kans op succes, omdat partijen met verschillende achtergronden hun kennis en expertise inbrengen.

- Herkenbaarheid van het gebiedsconcept is een belangrijke voorwaarde voor succes. Bij herkenbaarheid spelen de eindgebruiker en de doelgroep een centrale rol. Door een thema te kiezen dat goed aansluit bij de beoogde doelgroep wordt het gebiedsconcept herkenbaar. Een ander belangrijk subcriterium is om te zorgen voor een duidelijke positionering en branding van het concept. Om dit te realiseren moet er een marketingstrategie worden opgesteld waaruit blijkt hoe het concept gepositioneerd kan worden.

Herkenbaarheid en identiteit zijn nauw verwant. Door in te spelen op de identiteit kan het concept sterker gepositioneerd worden en kan het fungeren als een uitgangspunt voor de branding. Om een goed beeld van de identiteit van het gebied te krijgen kan een kernwaardenanalyse worden uitgevoerd. De case Stadhaven Minerva geeft een goed beeld van het inspelen op de identiteit, maar ook welke problemen het behoud van deze identiteit met zich meebrengt. Beide subcriteria zijn zowel in theorie als in de praktijk een sturingsinstrument

gebleken waaruit geconcludeerd kan worden dat herkenbaarheid een noodzakelijke voorwaarde is voor succes.

- Alternatieve aanwendbaarheid is het laatste punt waar rekening mee gehouden moet worden voor een succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling. Flexibiliteit van het concept speelt een belangrijke rol. Vooral door de lange looptijd van gebiedsontwikkelingen is het noodzakelijk om met een zekere mate van speling in het concept rekening te houden. In de praktijk blijkt echter dat er bij de ontwikkeling van gebiedsconcepten nauwelijks rekening gehouden wordt met herinvullingsmogelijkheden. Uit de case-studies blijkt dat de Nederlandse eigendomssituatie hierover uitsluitend geeft. In het merendeel van de gevallen is de uitgever van de kavels niet verantwoordelijk voor de herinvulling en laat hij dit over aan de eigenaar-gebruiker. Het is echter vanwege de herstructureringsproblematiek en het belang van duurzaamheid toch raadzaam om dit subcriterium mee te nemen.

Marktconformiteit staat centraal bij conceptontwikkeling. Door terug te kijken op alle criteria wordt duidelijk dat het bij de marktconformiteit in de praktijk vooral draait om de financiële middelen. Geld staat centraal en de invulling van de rest van de criteria wordt grotendeels hierdoor bepaald. De wens van de gebruiker staat altijd centraal bij conceptontwikkeling en is geen specifieke eigenschap voor conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus. Wat echter wel een vernieuwende uitkomst van dit onderzoek is, is dat de criteria uit het sturings- en toetsingskader een bijdrage leveren aan het vergroten van de marktconformiteit van het gebiedsconcept (zie aanbeveling nr. 3).

5.3. Aanbevelingen

In deze paragraaf wordt ingegaan op mogelijke toepassingsrichtingen van de uitkomsten van het onderzoek. De uitkomsten kunnen door de aanbevelingen een handelingsperspectief bieden voor de toepassing in de praktijk. Met behulp van de conclusies uit dit onderzoek kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan:

1. Besteed aandacht aan duurzaamheid

Het sturings- en toetsingsschema met criteria voor succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling kan goed ingezet worden om duurzame werkmilieus te realiseren. Dit komt niet alleen omdat er wordt aanbevolen om expliciet rekening te houden met het behoud van de toekomstwaarde en de herinvullingsmogelijkheden van het terrein, maar ook omdat een succesvol concept bijvoorbeeld goed aansluit op de huidige en de toekomstige vraag. Hierdoor neemt de kans op verval en leegstand af en mag er ook gesproken worden van een duurzame ontwikkeling. Duurzaamheid loopt in feite als een rode draad door de criteria heen en door bijvoorbeeld in te spelen op de beleving, een zeker kwaliteitsniveau en de flexibiliteit van het concept kan dit aspect alleen maar worden vergroot.

2. *Gebruik het model om de zwakke schakels in beeld te brengen*

Uit de case-studies komt naar voren dat door het toepassen van het sturings- en toetsingsschema inzicht kan worden verkregen in de sterke en de zwakke punten van het gebiedsconcept. Het is aan te bevelen om het schema vooral te gebruiken om de zwakke punten in het concept aan het licht te brengen en op basis daarvan voorstellen voor verbetering te doen. Hierbij moet opgemerkt worden dat alleen criteria die beïnvloedbaar zijn daarvoor gebruikt kunnen worden (noodzakelijke en kritische factoren). Vooral door de onderdelen die slecht scoren op grond van de criteria te verbeteren met behulp van de punten uit het schema, wordt verwacht dat de kans op succes aanzienlijk toeneemt.

3. *Maak de vertaalslag naar een stappenschema*

Het schema met de uitkomsten van het onderzoek heeft nu een analytisch en verkennend karakter. Om het schema daadwerkelijk geschikt te maken voor het ontwikkelen van gebiedsconcepten is het belangrijk om het sturings- en toetsingskader te vertalen naar een stappenplan.

Om deze vertaalslag te kunnen maken is er in dit onderzoek reeds een voorzet op de onderverdeling van de criteria gegeven. Er wordt aanbevolen om de criteria te verdelen naar leidende-, ondergeschikte- en basiscriteria. Aangenomen wordt dat de basiscriteria invloed uitoefenen op het verloop van het proces en niet of in beperkte mate beïnvloed worden door de andere criteria voor conceptuele gebiedsontwikkeling. 'Alternatieve aanwendbaarheid' en 'draagvlak' vallen hieronder.

De leidende criteria geven de richting en het doel van het concept aan, terwijl ondergeschikte criteria de instrumenten voor de sturing van de leidende criteria bieden. Zoals al vaker in het onderzoek is aangegeven kan marktconformiteit worden bestempeld als het leidende criterium van conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus. 'Herkenbaarheid', 'ruimtelijke kwaliteit' en 'alternatieve aanwendbaarheid' zijn in het geval van dit onderzoek aan te merken als criteria die ondergeschikt zijn aan dit leidende hoofdcriterium. Door gebruik te maken van de instrumenten van de ondergeschikte criteria kan invloed uitgeoefend worden op de marktconformiteit. Een voorbeeld hiervan is 'positionering en branding'. Door branding kan de herkenbaarheid van een concept worden vergroot waardoor het concept vervolgens beter aansluit op de vraag. Hierdoor wordt de marktconformiteit verbeterd en mogelijk kan het afstemmen van het aanbod op vraag een oplossing vormen voor bedrijventerreinenproblematiek.

4. *Gebruik het schema als keuzehulp voor conceptalternatieven*

Indien er in de initiatieffase van de conceptontwikkeling verschillende alternatieven worden ontwikkeld wordt aanbevolen om het sturings- en toetsingsschema in te zetten als hulpmiddel voor het maken van een keuze tussen de alternatieven. Door de concepten afzonderlijk te beoordelen met behulp van het waarden van de hoofd- en subcriteria kan er een uitspraak

gedaan worden over de sterkte van het concepten. Op deze wijze kunnen de eerste verschillen tussen de alternatieven eenvoudig in beeld worden gebracht.

5.4. Reflectie

Deze laatste paragraaf biedt de kans voor de onderzoeker om enkele kritische kanttekenen te maken bij het onderzoek. Om een adequate reflectie op het onderzoek te kunnen geven is het belangrijk om vanuit mijn eigen perspectief in te gaan op het onderzoeksproces en daarbij behorende (leer)ervaringen.

Randvoorwaarden

Allereerst wil ik de beperkende randvoorwaarden aanstippen. Ieder onderzoeksproces is aan randvoorwaarden onderhevig. Zo heeft de beperkt beschikbare tijd zijn weerslag op het onderzoek. Hierdoor is het lastig om aan te geven of de behandelde case daadwerkelijk succesvol is. Er is namelijk sprake van een momentopname. Het succes van een werkmilieu kan pas over een lange periode met zekerheid vastgesteld worden omdat het merendeel van de cases nog niet volledig gerealiseerd is. Pas in de laatste jaren is een beperkt aantal cases in Nederland ontwikkeld volgens de conceptgedachte. Daardoor was het niet mogelijk om cases te selecteren die al vele jaren te volgen zijn. Het is interessant om over een aantal jaren nogmaals te kijken naar de kans op succes en de daarbij behorende criteria als een aantal volgens de conceptgedachte ontwikkelde cases meer 'volgroeid' zijn.

Een ander verbeterpunt met betrekking tot het onderzoeksproces is het beperkt aantal interviews per case. Als de tijd het toe had gelaten had ik ook graag interviews gehouden met de eindgebruikers om een objectiever beeld van case te krijgen. Door gebruik te maken van datatranscriptie is het subjectieve karakter van de interviews echter wel genuanceerd en kijk ik met een goed gevoel terug op het onderzoek.

Literatuurlijst

- ACT (2008), *Masterplan ACT Beyond Logistics*, Schiphol: Projectorganisatie ACT.
- Antwerpen, J. van & E. van 't Klooster (2007), 'Kwaliteitsslag of transformatie?', *Property research quarterly*, dec. 2007, p. 26-32.
- Arcadis & Stec Groep (2009), *IBIS werklocaties: De stand in planning en uitgifte van bedrijventerreinen 1 januari 2008 en de uitgifte in 2007*, Den Haag: Ministerie van VROM.
- Baarda, D.B., M.P.M. de Goede & J. Teunissen (2005), *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*, Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv.
- Bestuursforum Schiphol (2009), *Ruimtelijk Economische Visie Schipholregio 2009-2030*, Schiphol: Bestuursforum Schiphol.
- Bindels E., F. ten Have & M. Schapendonk (2004), 'Goed risicomanagement bij PPS-gebiedsontwikkeling voorkomt tegenvallers', *B&G*, nr. 3, p. 14-18.
- Boon, T. (2008), *Succesvolle gebiedstransformatie: een verkennende studie naar succesindicatoren voor transformatiegebieden*, Amsterdam: ASRE.
- Bouwmeester, H.E. & W. Groote (2007), *WoonWerk!: wegen naar functiemenging in de stad*, Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Brink Groep (2006), *Model ambitiedocument: ruimte voor ambitie*, Leidschendam: Brink Groep.
- Bruijn, J.A. de, E.F. ten Heuvelhof & R.J. in 't Veld (2002), *Procesmanagement: over procesmanagement en besluitvorming*, Den Haag: Academic Service.
- Brundtland, G.H. (1988), *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*, Oxford: Oxford University Press.
- Carsouw, I. et al. (2004), 'Kwaliteit wint terrein', *Nieuws uit het Ruimtelijke planbureau*, nr. 5, p. 12-17.
- CBS (2009), *CBS Statline*, <http://statline.cbs.nl>, laatst bezocht op: 4 augustus 2009.
- Dauvellier (2003), *Ruimtelijke kwaliteit in praktijk*, Gouda: Habiforum.
- Dijkstra, S. (2005), *Conceptontwikkeling vanuit de identiteit: bedrijventerrein Greenpark Aalsmeer*, <http://www.totalidentity.nl/index.cfm/total-identity-nl/publicaties/artikelen/publication/bedrijventerrein-green-park-aalsmeer/index.cfm>, laatst bezocht op: 28 mei 2009.
- Dinteren, J. van (2008), *Bedrijventerreinen als speelveld*, Nijmegen: Royal Haskoning.
- Dinteren, J. van & E. van der Krabben (2008), 'Donkere wolken aan de horizon', *Real Estate Magazine*, 61 (11), p. 18-22.
- Drenth, R.K. (2006), *Leren falen is succes behalen: een onderzoek naar succes- en faalfactoren bij vastgoedconcepten op het gebied van kantoor- en bedrijfsruimten*, Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Els, K. van (2005), 'De prille zoektocht naar theorieën: de wondere wereld van conceptontwikkeling', *Real estate magazine*, nr. 43, p. 12-14.

- Ent, A. van (2006), 'Nederland is nooit af - In gesprek met de kersverse praktijkhoogleraar Friso de Zeeuw', *Vastgoed*, 81 (10), p. 14-16.
- FMVG (2009), 'Projectbureau Delfts sciencepark Technopolis actief', *FMVG Special*, mei 2009, p. 10-11.
- Fronik, M. (2007), *Stagnatie bij complexe locatieontwikkeling*, Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Gaag, S. van der (2004) *Vademecum bedrijventerreinen: ontwerponderzoek naar bedrijventerreinen in Nederland*, Rotterdam: Uitgeverij 010.
- Gemeente Delft (2008), *Nota: Science Port Holland, een vernieuwde samenwerking*, Delft: Wijk- en Stadszaken gemeente Delft.
- Gordijn, H.E. et al. (2007), *Naar een optimaler ruimtegebruik door bedrijventerreinen: een verkenning van enkele beleidsopties*, Den Haag: Ruimtelijk Planbureau.
- Harms, E. (2008), 'Gebiedsontwikkeling kan niet zonder problemen', *Real Estate Magazine*, nr. 43, p. 13-17.
- Haven Amsterdam (2007), *Herstructureringsplan Stadhaven Minerva*, Amsterdam: Port of Amsterdam.
- Haven Amsterdam (2009), *Stadhaven Minerva: mooiuitzicht*, <http://www.mooiuitzicht.com>, laatst bezocht op: 12 oktober 2009.
- IBIS (2009), *IBIS werklocaties - inventarisatie bedrijventerreinen en kantoorlocaties*, <http://www.bedrijvenlocaties.nl/default.aspx>, laatst bezocht op: 6 oktober 2009.
- Inbo (2004), *Vitaal werkgebied aan het IJ: ontwikkelingsvisie Minervahaven*, Woudenberg: Inbo.
- Inbo (2008), *Inspirerende gebiedsontwikkeling: High Tech Campus Eindhoven*, Woudenberg: Inbo.
- Jansen, P. & M. van Wijk (2009), 'Schipholregio als integraal onderdeel van Metropool Amsterdam', *Rooilijn*, 42 (3), p.332-327.
- Janssen, J. & J. Dagevos (2006), 'Van industriepark naar werklandschap', *S&RO*, 87 (3), p. 36-39.
- Klooster, E. van 't (2006), *Van barrière naar gat in de markt: een onderzoek naar de mogelijkheden voor meer private betrokkenheid op de markt voor bedrijventerreinen*, Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Kor, R. & G. Wijnen (2005), *Essenties van project- en programmamanagement: succesvol samenwerken aan unieke opgaven*, Deventer: Kluwer.
- Krabben, E. van der (2009), *Presentatie Geo Promotion congres 2009: Een andere markt voor bedrijventerreinen*, Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Krabben, E. van der & E. Buitelaar (2007), *Stimulating private development of industrial estates in the Netherlands: a property rights approach*, Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Leent, B.L.M. van (2009), *Theorie conceptontwikkeling voor de vastgoedsector: een onderzoek naar het ontwikkelingsproces van gebied- en vastgoedconcepten en de relatie met het projectontwikkelingsproces*, Amsterdam: ASRE.
- Louw, E. et al. (2004), *Planning van bedrijventerreinen*, Den Haag: SDU Uitgevers.

- Louw, E. (2006), 'Bedrijventerreinen en functiescheiding: een achterhaald idee?', *S&RO*, 87 (3), p. 12-23.
- Müller, E. (2008), *Herstructurering van bedrijventerreinen. Een sluitende business case?*, Woudenberg: Inbo.
- Muskee, M. (2007), 'De kunst van het verbinden', *VNG-magazine*, 61, pp. 41-45.
- MVRDV (2005), *Definitief ontwerp en beeld-kwaliteitplan Flight Forum*, Rotterdam: MVRDV.
- Needham, B. (2006), *Greep op bedrijventerreinen*, Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Nicis (2007), *Eindhoven 'Leading in technology'*, http://www.nicis.nl/kcgs/dossiers/Economie/Vestigingsklimaat/Acquisitie/Eindhoven_leading_in_technology_1008.html, laatst bezocht op: 20 juli 2009.
- Nozeman, E.F. (2001), *Nieuwe wegen in vastgoed*, Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Nozeman, E.F. et al. (2008), *Handboek projectontwikkeling: een veelzijdig vak in een dynamische omgeving*, Voorburg: NEPROM.
- Oosterbaan Martinus, J. (2005), 'Een doos als ontwerpogave: over bedrijfshallen en bedrijventerreinen', *Architectuur lokaal*, 50 (13), p. 10-11.
- OTB (2009) *TU Delft: Onderzoeksinstituut OTB*, <http://www.otb.tudelft.nl/live/pagina.jsp?id=5451e3cd-e36a-41d2-b62f-df85602e2693&lang=nl>, laatst bezocht op: 14 mei 2009.
- PBL (2008), *Werkgelegenheidsgroei op bedrijventerreinen*, Den Haag/Bilthoven: Planbureau voor de Leefomgeving.
- PBL (2009), *De toekomst van bedrijventerreinen: van uitbreiding naar herstructurering*, Den Haag/Bilthoven: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Pine, B.J. & J.H. Gilmore (1999), *The Experience Economy*, Boston: Harvard Business School Press.
- Poelgeest, M. van et al. (2007), *RFPCH – 111 jaar erfpacht in Amsterdam*, Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Rijkenberg, J. (2006), *Concepting: het managen van Concept-merken in het communicatiegeoriënteerde tijdperk*, Den Haag: Uitgeverij BZZTôH.
- RMC (2007), *Raad van State haalt streep door plan Schieveen*, http://www.milieucentrum.rotterdam.nl/index.php?text_ID=811&txt=yes&onderwerp_ID=14&ubonderwerp_ID=95, laatst bezocht op: 3 augustus 2009.
- S.A.D.C. (2009), *Schiphol Area Development Company – Gebiedsontwikkelaar in de Schiphol regio*, <http://www.sadc.nl/nl/home>, laatst bezocht op: 10 augustus 2009.
- Schröder, A.C.M. & A.M.E. de Vries (1993), *Vastgoedconcepten: M.A.C.H.O. - concepten?*, Amsterdam: ASRE.
- Sentel, J.J. (2005), 'De wording van een vastgoedconcept', *Real estate magazine*, nr. 43, p. 20-23.
- Sentel, J.J. & C.A. van Elst (2008), *Vastgoed als Nike gympies: concepting en branding in de traditionele vastgoedsector*, Amsterdam: ASRE.
- Stec Groep (2005), *Bedrijfsruimtegebruikers in beeld: Resultaten Database Bedrijfsruimtegebruikers Nederland 2005*, Nijmegen: Stec Groep.

- Taskforce (Her)ontwikkeling Bedrijventerreinen (2008), *Kansen voor kwaliteit: een ontwikkelingsstrategie voor bedrijventerreinen*, Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Verlaat, J. van 't (2006), *Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen (MCD-rede)*, Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- VROM et al. (2001), *Veroudering van bedrijventerreinen: een structuur voor herstructurering*, Den Haag: Centraal Planbureau.
- VROM (2006), *Reiswijzer Marktpartijen & Gebiedsontwikkeling*, Den Haag: Ministerie van VROM.
- VROM (2008), *Dossier gebiedsontwikkeling*, <http://www.vrom.nl/pagina.html?id=10342>, laatst bezocht op: 18 maart 2009.
- VROM (2009), *Publiek-private samenwerking: vraag en antwoord*, <http://www.vrom.nl/pagina.html?id=30572>, laatst bezocht op: 27 augustus 2009.
- VROM-raad (2006), *Werklandschappen: een regionale strategie voor bedrijventerreinen*, Den Haag: VROM-raad.
- Wolting, B. (2008), *PPS en gebiedsontwikkeling*, Den Haag: Sdu Uitgevers.

Bijlage 1. - Lijst van geïnterviewde personen

Geraadpleegde experts – sturings- en toetsingskader

- Prof dr. Jacques van Dinteren;
Bijzonder hoogleraar werklocaties, Rijksuniversiteit Groningen
- Dr. Erik Louw;
Senior onderzoeker bedrijventerreinen, TU Delft
- Drs. Lydia Putter MRE;
Sector developer logistiek, gemeente Almere
- Ing. Maurits Schaafsma;
Senior adviseur/planner, Schiphol Real Estate
- Ir. Rob Gordon;
Hoofd bedrijventerreinen, NV Brabantse Ontwikkelings Maatschappij
- Drs. Dion Sluijsmans;
Senior adviseur werklocaties, Buck Consultants International
- Drs. Jeanet van Antwerpen;
Partner-bestuurder, Inbo Adviseurs
- Drs. Jeroen Galle MRE;
Directeur projecten, MAB Development
- Gilijam Molsbergen;
Marketing manager kantoren, MAB Development
- Arjan Eising;
Planmanager, OPP Zuid BV

Diepte-interviews – case-studies

- Ir. Martien Reissenweber;
Directeur, Flight Forum CV - Interview gehouden op 16 juli 2009 te Eindhoven
- Dr. Willem Trommels;
Directeur, Science Port Holland NV - Interview gehouden op 23 juli 2009 te Delft
- Drs. Paul Jansen MBA;
Hoofd Gebiedsontwikkeling, S.A.D.C. - Interview gehouden op 30 juli 2009 te Schiphol
- Dr. Michel van Wijk;
Project Manager, ACT / S.A.D.C. - Interview gehouden op 30 juli 2009 te Schiphol
- Drs. Pito Dingemanse;
Hoofd afdeling Ruimte & Milieu, Port of Amsterdam - Interview gehouden op 11 augustus 2009 te Amsterdam

Bijlage 2. - Vragenlijst interviews

Naam respondent: [naam]

Organisatie: [organisatie]

Functie: [functie]

Locatie: [locatie interview]

Datum: [datum + tijd]

Voor mijn afstudeeronderzoek ben ik op zoek naar factoren die het succes of falen van conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus bepalen. Conceptuele gebiedsontwikkeling definieer ik als het proces om tot een integraal concept te komen binnen de kaders van het geheel te (her)ontwikkelen werkmilieu. Het [concept] wordt gezien de documenten en de marketinguitingen beschouwd als een klassiek voorbeeld van een gebiedsconcept.

Context:

Vraag 1: a) Wat is uw positie en welke rol vervult u?

b) Welke partij was de initiatiefnemer van de ontwikkeling van het [concept]?

c) Hoe lang is de looptijd van het project?

Vraag 2: Wat was de aanleiding om het [concept] te ontwikkelen vanuit een concept? En waarom is hiervoor gekozen? En was dit wel direct het geval?

Uit de bestudeerde literatuur heb ik een aantal criteria afgeleid die de kans op een succesvol concept vergroten. Deze criteria heb ik onderverdeeld in de volgende hoofdcriteria:

- Marktconformiteit
- Alternatieve aanwendbaarheid
- Consistentie in de uitvoering
- Herkenbaarheid
- Ruimtelijke kwaliteit
- Draagvlak

Deze criteria heb ik in een schema geplaatst en vervolgens voorgelegd aan experts die gevraagd zijn of het model compleet is of dat er nog criteria missen. Ook gaven zij een weging mee. Dit met als doel om in een vroeg stadium uitspraken te kunnen doen over de kans op succes van conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus.

Marktconformiteit:

- Inspelen behoefte van de markt
- Financiële haalbaarheid

Vraag 3: Is het [concept] ontwikkeld vanuit de vraagkant? Waaruit blijkt dat?

Vraag 4: a) Was er bij de start/initiatieffase sprake van een sluitende business case?

b) Hoe is de ontwikkeling van het [concept] sinds de start financieel verlopen?

Alternatieve aanwendbaarheid:

- Flexibiliteit
- Herinvullingsmogelijkheden

Vraag 5: Zijn er aanpassingen gemaakt tijdens het proces? En kunt u aangeven of en zo ja hoe het [concept] omgaat met mogelijke toekomstige veranderingen?

Vraag 6: Is er bij het [concept] rekening gehouden met herinvullingsmogelijkheden en zo ja op welke manier?

Consistentie in de uitvoering:

- Vasthouden aan doelen en ambities van het plan
- Multidisciplinair

Vraag 7: Zijn ambities en doelen vooraf vastgelegd? Welke waren dat en waaruit blijkt dat (documenten)?

Vraag 8: a) Welke actoren waren betrokken bij de ontwikkeling van het [concept]?

b) Was deze samenstelling van de projectgroep volgens u integraal?

c) Welke partij neemt echt de besluiten?

d) Is er een analyse gemaakt van hun belangen?

Herkenbaarheid:

- Thematisering
- Positionering en branding
- Inspelen op identiteit

Vraag 9: a) Wat is het thema van het [concept]?

b) Welk van de gevestigde bedrijven passen volgens u niet in binnen dit thema?

c) Sluit dit voldoende aan op doelgroep?

Vraag 10: Kunt u iets vertellen over hoe het [concept] in de markt is gezet?

Vraag 11: Is er rekening gehouden met de bestaande identiteit van het gebied bij het ontwikkelen van het [concept]? Waaruit komt dat naar voren?

Ruimtelijke kwaliteit:

- Gebruikswaarde
- Belevingswaarde
- Toekomstwaarde

Vraag 12: Hoe is er bij het [concept] ingespeeld op de gebruikswaarde? Hoe komt dat tot uiting?

Vraag 13: Hoe is er bij het [concept] ingespeeld op de belevingswaarde? Waaruit blijkt dat?

Vraag 14: Hoe is er bij het [concept] ingespeeld op de toekomstwaarde? Waardoor komt dat naar voren?

Draagvlak:

- Communicatie en participatie
- Commitment

Vraag 15: Op welke manieren is er gecommuniceerd met actoren en hoe zijn ze betrokken bij de ontwikkeling van het [concept]? En heeft het betrekken van de actoren geleid tot interessante inzichten en oplossingen (documenten).

Vraag 16: Welke partijen zijn langdurig betrokken bij de ontwikkeling van het [concept]?

Algemeen:

Vraag 17: Bent u tevreden over het resultaat?

Vraag 18: Wat zijn volgens u de belangrijkste factoren voor het succes/falen van het [concept]

Vraag 19: Mist u nog criteria voor succesvolle conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus?

Invullen schema (volgende pagina)

Bedanken + einde interview

Toetsings- en sturingskader

Beoordeling	
Zeer goed	++
Goed	+
Voldoende	0
Onvoldoende	-
Slecht	--

Hoofdcriteria	Wegingsfactor (100 pnt)	Subcriteria	Beoordeling case
Marktconformiteit		Inspelen op behoeften van de markt	
		Financiële haalbaarheid	
Alternatieve aanwendbaarheid		Flexibiliteit	
		Herinvullingsmogelijkheden	
Consistent in de uitvoering		Vasthouden aan doelen en ambities van het plan	
		Multidisciplinair	
Herkenbaarheid		Thematisering	
		Positionering en branding	
		Inspelen op identiteit	
Ruimtelijke kwaliteit		Gebruikswaarde	
		Belevingswaarde	
		Toekomstwaarde	
Draagvlak		Communicatie en participatie	
		Commitment	

Bijlage 3. - Berekening eindscore case-studies

Toelichting berekening

De eindscore per case is gebaseerd op een gewogen gemiddelde van de scores. Tevens is er rekening gehouden met het corrigeren van het per hoofdcriterium verschillend aantal subcriteria door te rekenen met een gemiddelde score x het toegekende gewicht.

B3.1 Flight Forum, Eindhoven

Beoordeling		
Zeer goed	++	5
Goed	+	4
Voldoende	0	3
Onvoldoende	-	2
Slecht	--	1

Hoofdcriteria	Weging	Subcriteria	Score	Gem.
Marktconformiteit	27,9%	Inspelen op behoefte van de markt	5	2
		Financiële haalbaarheid	5	
Draagvlak	17,2%	Communicatie en participatie	3	2,5
		Commitment	3	
Ruimtelijke kwaliteit	16,5%	Gebruikswaarde	4	4
		Belevingswaarde	3	
		Toekomstwaarde	4	
Consistentie in de ontwikkeling en uitvoering	16,3%	Vasthouden aan doelen en ambities	4	4
		Multidisciplinair	2	
Herkenbaarheid	13,1%	Thematisering	2,5	3,3
		Positionering en branding	5	
		Inspelen op identiteit	4	
Alternatieve aanwendbaarheid	9,0%	Flexibiliteit	3	2
		Herinvullingsmogelijkheden	2	

Eindscore o.b.v. gewogen gemiddelde	
Punten	3,73
Score	+

B3.2 Science Port Holland, Delft

Beoordeling		
Zeer goed	++	5
Goed	+	4
Voldoende	0	3
Onvoldoende	-	2
Slecht	--	1

Hoofdcriteria	Weging	Subcriteria	Score	Gem.
Marktconformiteit	27,9%	Inspelen op behoefte van de markt	2	2
		Financiële haalbaarheid	2	
Draagvlak	17,2%	Communicatie en participatie	2	2,5
		Commitment	3	
Ruimtelijke kwaliteit	16,5%	Gebruikswaarde	4	4
		Belevingswaarde	4	
		Toekomstwaarde	4	
Consistentie in de ontwikkeling en uitvoering	16,3%	Vasthouden aan doelen en ambities	4	4
		Multidisciplinair	4	
Herkenbaarheid	13,1%	Thematisering	3	3,3
		Positionering en branding	4	
		Inspelen op identiteit	3	
Alternatieve aanwendbaarheid	9,0%	Flexibiliteit	2	2
		Herinvullingsmogelijkheden	2	

Eindscore o.b.v. gewogen gemiddelde	
Punten	2,00
Score	-

B3.3 ACT Beyond Logistics, Schiphol

Beoordeling		
Zeer goed	++	5
Goed	+	4
Voldoende	0	3
Onvoldoende	-	2
Slecht	--	1

Hoofdcriteria	Weging	Subcriteria	Score	Gem.
Marktconformiteit	27,9%	Inspelen op behoefte van de markt	4	4
		Financiële haalbaarheid	4	
Draagvlak	17,2%	Communicatie en participatie	3	3
		Commitment	3	
Ruimtelijke kwaliteit	16,5%	Gebruikswaarde	4	3,7
		Belevingswaarde	3	
		Toekomstwaarde	4	
Consistentie in de ontwikkeling en uitvoering	16,3%	Vasthouden aan doelen en ambities	4	3,5
		Multidisciplinair	3	
Herkenbaarheid	13,1%	Thematisering	3	3,7
		Positionering en branding	4	
		Inspelen op identiteit	4	
Alternatieve aanwendbaarheid	9,0%	Flexibiliteit	5	3,5
		Herinvullingsmogelijkheden	2	

Eindscore o.b.v. gewogen gemiddelde	
Punten	3,60
Score	+

B3.4 Stadhaven Minerva, Amsterdam

Beoordeling		
Zeer goed	++	5
Goed	+	4
Voldoende	0	3
Onvoldoende	-	2
Slecht	--	1

Hoofdcriteria	Weging	Subcriteria	Score	Gem.
Marktconformiteit	27,9%	Inspelen op behoefte van de markt	4	4
		Financiële haalbaarheid	4	
Draagvlak	17,2%	Communicatie en participatie	3	3
		Commitment	3	
Ruimtelijke kwaliteit	16,5%	Gebruikswaarde	4	4
		Belevingswaarde	5	
		Toekomstwaarde	3	
Consistentie in de ontwikkeling en uitvoering	16,3%	Vasthouden aan doelen en ambities	3	3
		Multidisciplinair	3	
Herkenbaarheid	13,1%	Thematisering	3	3,3
		Positionering en branding	3	
		Inspelen op identiteit	4	
Alternatieve aanwendbaarheid	9,0%	Flexibiliteit	4	3
		Herinvullingsmogelijkheden	2	

Eindscore o.b.v. gewogen gemiddelde	
Punten	3,52
Score	+



Case I - Flight Forum

Eindhoven - 25 ha. - hoogwaardig logistiek & technologie terrein



flight forum





Case II - Science Port Holland

Delft / Rotterdam - 155 ha. - R&D campus



science port holland



Case III - ACT: Beyond Logistics

Schiphol - 223 ha. - hoogwaardige logistieke gebiedsvisie

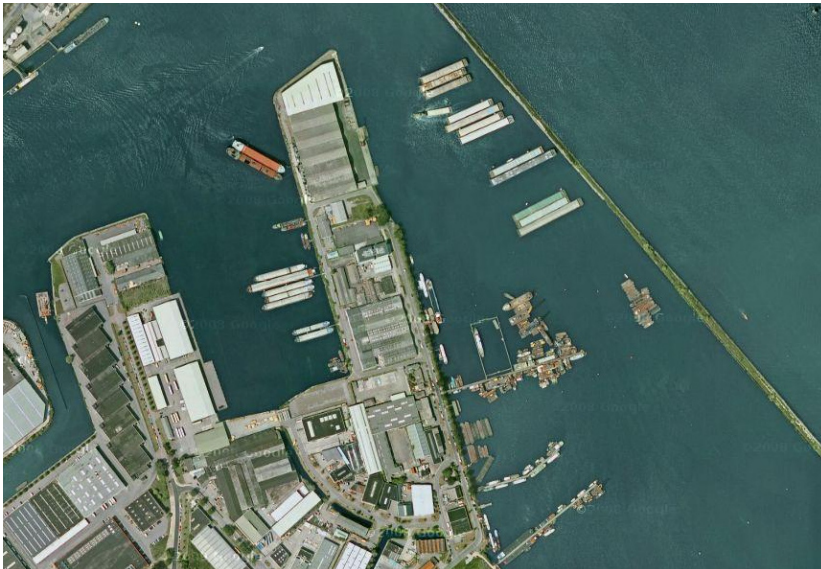


act : beyond logistics



Case IV - Stadhaven Minerva

Amsterdam - 35 ha. - creatieve & ambachtelijke bedrijvigheid



stadhaven minerva