




EEN GEBIEDSONTWIKKELING STRATEGIE VOOR DE  
TRANSFORMATIE VAN MONOFUNCTIONEEL  
KANTOORGEBIED NAAR EEN GEMENGDE STADSWIJK

*S.C. Huijsmans*

*Technische universiteit Delft*

*Februari 2018*





# EEN GEBIEDSONTWIKKELSTRATEGIE VOOR DE TRANSFORMATIE VAN MONOFUNCTIONEEL KANTOORGEBIED NAAR EEN GEMENGDE STADSWIJK

## *Samenvatting*

*Afstudeerrapport S.C. Huijsmans*



# SAMENVATTING

**Een gebiedsontwikkeling strategie voor de transformatie van een monofunctioneel kantoorgebied naar een gemengde stadswijk.**

## Abstract

**Context** – Leegstand van kantoren is al tientallen jaren een probleem in Nederland. Een groot deel van deze structureel leegstaande kantoren is terug te vinden in monofunctionele kantoorgebieden – gebieden alleen bestemd voor kantoren en gericht op autogebruikers. Een marktverschuiving in de kantoorbehoefte heeft ertoe geleid dat de structureel leegstaande vierkante meters in deze kantoren op korte termijn niet meer worden verhuurd. Om het tij te keren en de structurele leegstand in deze kantoorgebieden tegen te gaan, biedt de transformatie van een dussdanig gebied naar een gemengd stedelijk gebied (mixed-use) een oplossing. De transformatie op gebouwniveau draagt echter niet meer bij aan het oplossen van de problemen van veiligheid en leefbaarheid van het gebied. Een gebiedsgerichte aanpak is daarom vereist.

**Onderzoeksvraag** – Dit onderzoek genereert inzichten in de strategische activiteiten van een ontwikkelstrategie die bijdragen aan de transformatie van een monofunctioneel kantoorgebied tot een gemengd stedelijk (mixed-use) gebied. De onderzoeksvraag voor dit onderzoek luidt: *“Welke strategische activiteiten van een gebiedsontwikkeling strategie dragen bij aan de transformatie van een monofunctioneel kantoorgebied naar een gemengd stedelijk gebied?”*

**Methode** – De transformatie van een kantoorgebied betreft een stedelijke ontwikkeling. Om strategieën voor gebiedsontwikkeling en de strategische activiteiten hiervan te begrijpen, om inzicht te krijgen in de betrokken actoren bij gebiedsontwikkeling en om een overzicht te krijgen van de kenmerken van een mixed-use gebied is een theoretisch kader geschept. Vervolgens, de belangrijkste strategische activiteiten van een gebiedstransformatie te kunnen definiëren, zijn drie ontwikkellocaties bestudeerd om inzicht te krijgen in ontwikkelingsprocessen en de manier waarop mixed-use geïmplementeerd is. Door het afnemen van interviews en case documenten te bestuderen zijn inzichten in de praktijk van gebiedsontwikkeling. Op basis van de bevindingen uit het empirische onderzoek en de resultaten van het theoretisch kader zijn de belangrijkste lessen getrokken. De lessen zijn gevalideerd door middel van het raadplegen van experts, waaruit de belangrijkste lessen zijn gedefinieerd als strategische activiteiten voor gebiedsontwikkeling. Vervolgens is op basis van deze resultaten een gebiedsontwikkeling strategie voorgesteld die de relevante strategische activiteiten toont die bijdragen aan de transformatie van een

monofunctioneel kantoorgebied naar een gemengde stadswijk.

**Resultaat** – Een strategie voor gebiedsontwikkeling is ontworpen, welke de relevante strategische activiteiten toont voor de transformatie van een monofunctioneel kantoorgebied tot een gemengde stadswijk. De strategie is gebaseerd op strategische activiteiten: strategisch plannen, ondernemen, leren en visievormen, gecategoriseerd als onderdeel van het proces of product van de strategie. Het product beschrijft het strategisch kader voor de gebiedsontwikkeling, dat wil zeggen de vereisten voor een mixed-use gebied. Het proces is gericht op het vinden van het strategisch kader en vervolgens het gebruiken van dit frame. Onderzoek toont aan dat voor het opstarten van een gebiedsontwikkeling een duidelijke visie vereist is [*proces: het kader vinden door strategisch visievormen*]. Op basis van inzicht in alle grondposities in het gebied, omdat gefragmenteerd eigenaarschap bestaat, en door relevante stakeholders te betrekken, kan een document worden opgesteld als resultaat van het *vinden van het strategisch kader door middel van visievormen*. Dit visiedocument [*product: strategisch kader als strategische planning activiteit*] functioneert als leidraad voor de ontwikkeling, waarin deelgebieden gedefinieerd zijn en de vereisten voor de implementatie van mixed-use op het gebied van vastgoed, infrastructuur en openbare ruimte. Zodra het proces van de gebiedsontwikkeling van start gaat, draagt een netwerk in het gebied bij aan het terugbrengen of creëren van cohesie in het gebied [*proces: het kader gebruiken door middel van strategisch leren*] en de samenwerking van publieke en private partijen binnen deelgebieden zorgt voor samenhang van de ontwikkelingsplannen. Als derde zorgen een trend-setting eerste transformatieproject en pionier activiteiten, zoals kleinschalige initiatieven, marketing, en place-making activiteiten, bij aan het geven van een kick-start aan de gebiedsontwikkeling [*proces: gebruiken van het strategisch kader door middel van strategisch ondernemen*]. Dit zorgt ervoor dat nieuwe ontwikkelaars met plannen voor het gebied worden aangetrokken, wat bijdraagt aan het transformatieproces. Door deze strategische activiteiten uit te voeren kan de transformatie van een kantoorgebied in een gemengd stedelijk gebied worden gerealiseerd.

**Beperkingen** – Dit onderzoek is gebonden aan beperkte tijd en middelen, vandaar dat maar 3 ontwikkellocaties bestudeerd zijn. De validiteit van de resultaten is verhoogd door gebruik te maken van verschillende bronnen en onderzoekstechnieken (triangulatie).

**Keywords** – Gebiedsontwikkeling strategie, mixed-use, monofunctioneel kantoorgebied, gebiedstransformatie, structurele leegstand, kantoorleegstand.

## Introductie

Leegstand is al decennia lang een probleem in Nederland. Vandaag de dag hebben we te maken met een totaal van 7,7 miljoen m<sup>2</sup> aan leegstaande kantoorruimte, bijna 19% van de totale kantoreenvoorraad van 40,5 miljoen m<sup>2</sup> (CLO, 2017). Hoewel de totale leegstand de afgelopen jaren is afgenomen, neemt het probleem van structurele leegstand, kantoorruimte die langer dan drie jaar leegstaat, nog steeds toe (DTZ, 2017).

Een groot deel van de structurele leegstaande kantoren is te vinden in monofunctionele kantoorgebieden (EIB, 2012). Deze locaties worden gekenmerkt door een minimum van 10.000 m<sup>2</sup> aan kantoorruimte, die zich alleen richt op huisvesting van kantoorfuncties (Van Velzen, 2013), gebouwd met een focus op auto-toegankelijkheid. Deze monofunctionele locaties hebben de vergelijkbare kenmerken, die de oorzaak zijn van de leegstand: verouderde kantoorgebouwen zonder herkenbaar uiterlijk, gelokaliseerd aan de rand van de stad, een slecht imago, onvoldoende parkeergelegenheid en een onsaamenhangend stedenbouwkundig ontwerp. De problemen die deze locaties kennen komen vooral voort uit de kenmerken van de slechte locatie (Schalekamp, 2009). Trends in de markt hebben er afgelopen jaren voor gezorgd dat de kantorenmarkt niet langer wordt gekenmerkt door uitbreiding, omdat er geen kwantitatieve behoefte is aan nieuwe kantoren. Er is een verschuiving opgetreden naar een vervangingsmarkt, waarbij nieuwe gebouwen de oude verdrijven, resulterend in de vraag naar een nieuw soort kantoren.

Om structurele leegstand te voorkomen en de neerwaartse spiraal van deze kantoorgebieden te doorbreken, is een structurele oplossing vereist. Transformatie op gebouwniveau draagt niet meer bij aan het oplossen van de problemen van veiligheid en leefbaarheid in het hele gebied. Daarom is een gebiedsgerichte aanpak vereist, die hand in hand gaat met de benadering van objecttransformatie. Om deze gebieden weer levendig te maken lijkt de herontwikkeling van deze gebieden in een gemengde stadswijk een van de oplossingen om het tij van leegstand in deze kantoorgebieden te keren, en biedt het een duurzame oplossing om terugval in de toekomst te voorkomen. Bij de transformatie van een kantoorgebied zijn meerdere actoren betrokken, met elk een eigen rol, doelstellingen en belangen. Daarbij vereist transformatie naar een gemengd gebied inzicht in de kenmerken van een gemengde stadswijk (mixed-use) (figuur 1).

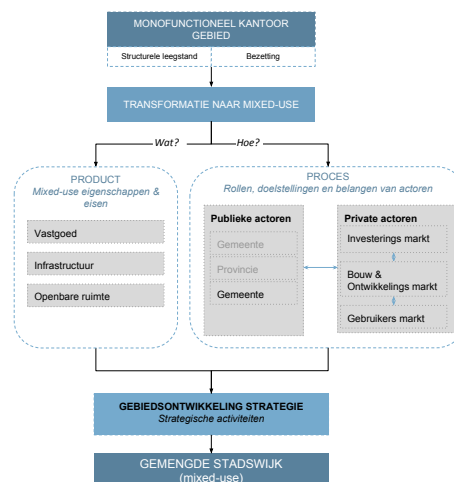


FIGURE 1: CONCEPTUEEL MODEL (EIGEN ILLUSTRATIE)

Momenteel bestaat er nog geen strategie voor de herontwikkeling van een monofunctioneel kantoorgebied in een gemengd stedelijk gebied. Dit onderzoek biedt een ontwikkelstrategie met relevante strategische activiteiten die bijdragen aan de transformatie van een monofunctioneel kantoorgebied naar een gemengd stedelijk gebied. Het beantwoordt de volgende hoofdvraag:

“ Welke strategische activiteiten van een gebiedsontwikkeling strategie dragen bij aan de transformatie van een monofunctioneel kantoorgebied tot een gemengd stedelijk (mixed-use) gebied?”

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld en beantwoordt:

- Wat is gebiedsontwikkeling?
- Wat zijn strategieën voor gebiedsontwikkeling?
- Welke strategische activiteiten van gebiedsontwikkeling strategieën bestaan er?
- Welke strategische activiteiten van een gebiedsontwikkeling strategie zijn belangrijk voor gebiedsontwikkeling?
- Wat is een mixed-use ontwikkeling?
- Welke aspecten van mixed-use zijn belangrijk voor gebiedsontwikkeling?
- Hoe wordt mixed-use geïmplementeerd in gebiedsontwikkeling?
- Welke actoren zijn betrokken bij gebiedsontwikkeling?
- Wat zijn de rollen/belangen/doelstellingen van betrokken publieke en private actoren bij gebiedsontwikkeling?
- Hoe komen deze rollen/belangen/doelstellingen overeen of verschillen ze?
- Hoe dragen actoren bij aan de implementatie van mixed-use in een gebiedsontwikkeling?

## Methode

Om de hoofdvraag te beantwoorden, is een onderzoekopzet gemaakt voor een kwalitatief onderzoek. De onderzoekopzet is verdeeld in vier delen: het theoretisch kader, empirisch onderzoek, het bepalen van de belangrijkste lessen en het ontwerp van een ontwikkelingsstrategie (Figuur 2).

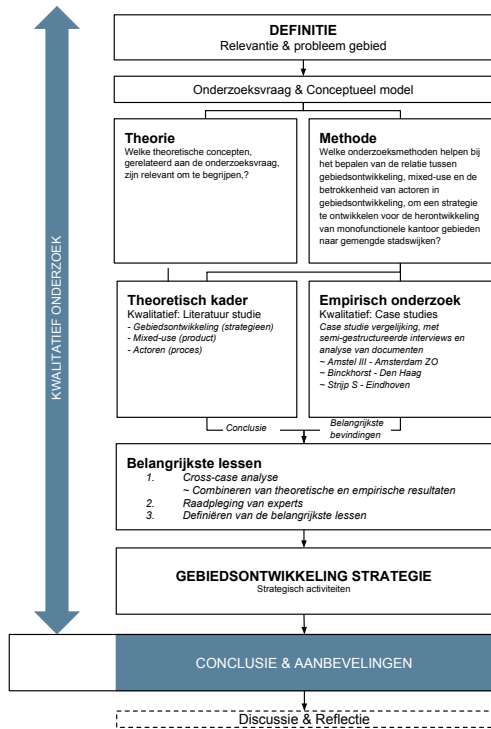


FIGURE 2: ONDERZOEK OPZET (EIGEN ILLUSTRATIE)

In het theoretische kader is het onderzoek afgebakend. Inzicht is verkregen in de strategieën voor gebiedsontwikkeling, het proces van gebiedsontwikkeling met alle betrokken actoren en in de kenmerken van mixed-use ontwikkeling. In het empirisch onderzoek zijn drie ontwikkelingslocaties bestudeerd door middel van een empirische case studie. Interviews zijn gehouden en case-documenten zijn geanalyseerd om de belangrijkste strategische activiteiten met betrekking tot deze ontwikkelingsprojecten te bepalen. De geselecteerde cases zijn de Binckhorst in Den Haag, Amstel III in Amsterdam en Strijp S in Eindhoven; drie verschillende locaties, allemaal met een oppervlakte van ten minste 10 ha, gelegen in de rand van de stad, met een andere gebiedsontwikkeling aanpak. Vervolgens is een cross-case analyse uitgevoerd, die de resultaten van het theoretische kader en het empirische onderzoek vergelijkt en hieruit de belangrijkste lessen definiëren die relevant zijn voor de transformatie van een monofunctioneel kantoorgebied. De geleerde lessen zijn besproken met verschillende experts om de relevantie met betrekking tot een gebiedstransformatieproces te

valideren en aan te scherpen tot hun definitieve vorm. De geleerde lessen, gedefinieerd als strategische activiteiten, zijn gebruikt voor het ontwerp van de strategie voor een gebiedsontwikkeling.

## Theoretisch kader

In het theoretisch kader zijn gebiedsontwikkeling, strategieën voor gebiedsontwikkeling, kenmerken van mixed-use en de betrokken actoren in een gebiedsontwikkeling gedefinieerd. Dit literatuuronderzoek dient als context voor het empirisch onderzoek dat vervolgens is uitgevoerd.

### Strategieën voor gebiedsontwikkeling

De transformatie van een monofunctioneel kantoorgebied naar een gemengd stedelijk gebied betreft een gebiedsontwikkeling. Het is sinds de jaren negentig dat stedelijke gebieden worden benaderd als grootschalige projecten waarvoor een geïntegreerde aanpak nodig is, waarbij de gemeente de volledige masterplanontwikkeling voor zijn rekening neemt. Echter, in de afgelopen jaren is een verschuiving ontstaan richting een organische aanpak. Deze veranderde aanpak betreft de betrokkenheid van andere (nieuwe) actoren en een andere, faciliterende, rol van de gemeente. Organische gebiedsontwikkeling heeft een open karakter, waardoor het gebied geleidelijk wordt getransformeerd in een nieuwe functie. Amstel III en de Binckhorst zijn voorbeelden van ontwikkelingsprojecten met een organische aanpak, terwijl Strijp S is benaderd als een geïntegreerde projectontwikkeling.

Om een kantoorgebied te transformeren naar gemengd stedelijk gebied, is een strategie voor gebiedsontwikkeling vereist. Een strategie bestaat uit zowel een product als een proces (Figuur 3), waarbij het product het strategische kader aangeeft. Het proces is continue, eerst gericht op het definiëren van het kader en vervolgens op het gebruiken hiervan (Daamen, 2010; Healey, 2007).



FIGURE 3: GBIEDSONTWIKKELING STRATEGIE (DAAMEN, 2010)

In praktijk worden gebiedsontwikkeling projecten gekenmerkt door concrete materiële interventies; de strategieën achter deze projecten bestaan hoofdzakelijk uit beslissingen en acties, die worden

uitgevoerd door actoren die gebouwen, infrastructuur en openbare ruimte willen realiseren (Daamen, 2010, p. 256). Deze beslissingen en acties kunnen worden onderverdeeld in strategische activiteiten: plannen, visievorming, ondernemen en leren (Figuur 4).

		Strategy Process	
		Deliberate Plan	Emergent Pattern
Strategy Content	Tangible Positions	<i>Strategic Planning</i> Deliberate plans about tangible positions. plan-making programming	<i>Strategic Venturing</i> Emergent patterns manifested as tangible positions. place-making discovering
	Broad Perspective	<i>Strategic Visioning</i> Deliberate plans in the form of a broad perspective. future-making imagining/designing	<i>Strategic Learning</i> Emergent patterns that result in a broad perspective. sense-making (re)framing/interpreting

FIGURE 4: STRATEGISCHE ACTIVITEITEN (ENGELS) (DAAMEN, 2010)

Strategisch plannen bestaat uit doelbewust plannen met tastbaar resultaat (plannen maken en programmeren). Strategisch ondernemen gaat over spontaan optredende patronen met tastbare producten (place-making en ontdekken). Strategisch visievormen gaat over bewuste plannen maken binnen een breed perspectief (sense-making & (her)ramen / interpreteren). Strategisch leren bestaat uit spontaan optredende patronen binnen een breed perspectief (toekomst maken & verbeelden / ontwerpen). Deze strategische activiteiten zijn geoperationaliseerd door ze op de praktijk te reflecteren in het empirisch onderzoek.

### Betrokken actoren

Verschillende soorten actoren zijn betrokken bij de ontwikkeling van stedelijke gebieden. Publieke actoren betreffen de overheid, provincie en gemeente. Dit onderzoek richt zich alleen op de rol van de gemeente in gebiedsontwikkeling. De private actoren zijn eigenaren / investeerders, ontwikkelaars en huidige gebruikers van vastgoed.

Gemeentes kunnen in verschillende rollen handelen in gebiedsontwikkeling, waarbij ze gebruik kunnen maken van verschillende soorten beleidsinstrumenten die betrekking hebben op leegstaande kantoren. Ze kunnen beleidsmatig of juridisch planologisch kader stellend handelen, of initiërend of faciliterend zijn. De gebruikte beleidsinstrumenten zijn gekoppeld aan de bepaalde gemeentelijke rollen. De gemeente kan gebiedsontwikkeling initiëren wanneer zij de grond in het ontwikkelingsgebied bezitten. Ze kunnen het land klaarmaken en verkopen, het op de markt brengen als een tender, of ze ontwikkelen het land zelf. In

Amsterdam, Den Haag en Utrecht bestaan er nog steeds erfpacht contracten, waardoor het minder goed mogelijk is om te sturen op gemeentelijke ontwikkelingsplannen. Daarom vereist dit type eigendom een andere stuurmethode.

Private partijen, marktpartijen zoals projectontwikkelaars en investeerders spelen in toenemende mate een rol bij gebiedsontwikkeling; hun marktkennis vergroot de betrokkenheid. Marktpartijen kunnen ontwikkelingen op hun eigen grond initiëren, maar hebben altijd gemeentelijke toestemming nodig. Ze kunnen hun land ontwikkelen in overeenstemming met het bestemmingsplan. Als private partijen geen grondposities hebben, kunnen ze de grond verwerven om in de positie te komen om deel te nemen aan gebiedsontwikkeling, of ze kunnen een selectieprocedure (tender) bijwonen die is aanbesteed door een publieke partij.

Publieke en private partijen kunnen ook samenwerken. Publiek-private samenwerkingsvormen omvatten onderling gecoördineerde doelstellingen, waardoor het effectieve en efficiënte besluitvormingsproces van de gebiedsontwikkeling wordt verhoogd, wat een positieve invloed heeft op de gebiedsontwikkeling. Een joint-venture model komt vaak voor als private partijen een belangrijke grondpositie hebben. Gemeenten kunnen echter ook vrijwillig kiezen om partijen te betrekken bij het opzetten van een gebiedsontwikkeling.

### Mixed-use

Mixed-use ontwikkeling suggereert een ontwikkeling die meer dan één landgebruik combineert: Met andere woorden, de aanwezigheid van meerdere functies binnen een bepaald gebied. Gemengd gebruik vindt plaats op verschillende niveaus, waarbij het onderscheid tussen gebouwniveau en gebiedsniveau het belangrijkste is. Om een volledige ontwikkeling voor gemengd gebruik te bereiken, moet een combinatie van functies binnen vier verschillende lagen aanwezig zijn (Hoppenbrouwer & Louw, 2005), gemeten in de stedelijke textuur (figuur 5). De gedeelde dimensie en de verticale dimensie komen voor binnen een gebouw, wat betekent dat er meer dan twee functies in deze laag aanwezig zijn. De horizontale dimensie vindt plaats binnen het gebied, zodat er meerdere functies in het gebied aanwezig zijn. De tijdsdimensie vindt plaats binnen beide niveaus, en toont een combinatie van functies die op verschillende uren actief zijn. De gemengde stedelijke textuur kan worden gemeten door een bepaalde mate van dichtheid van het gebied, en de permeabiliteit, ook wel het aantal mogelijke routes voor voetgangers door het gebied (Rowley, 1998).

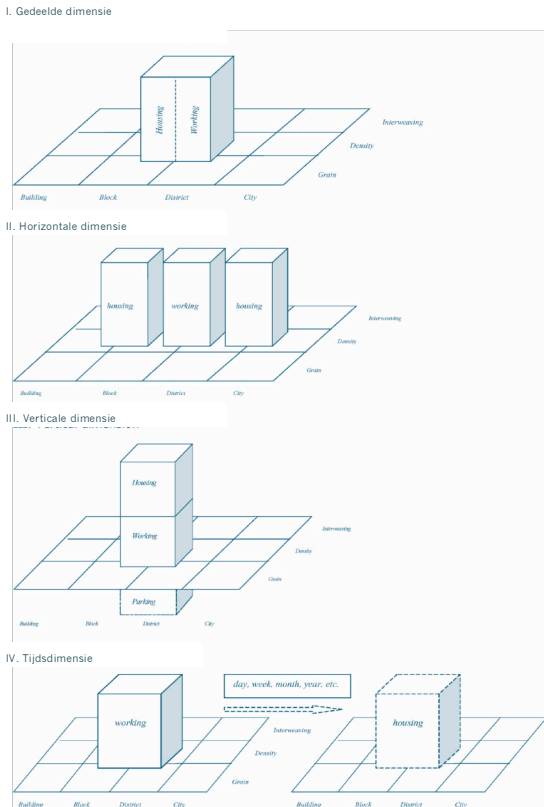


FIGURE 5: MIXED-USE IN VIER LAGEN (HOPPENBROUWER & LOUW, 2005)

Bovendien vereist een mixed-use ontwikkeling een samenhangend plan, waarbij ten minste drie functies geïntegreerd zijn. Een gemengd stedelijk gebied moet een live-work-play-omgeving zijn (een woon-, werk- en recreatiegebied) waar het ruimtegebruik is geoptimaliseerd en de openbare ruimte op de voetganger is gericht. Het combineren van deze aspecten binnen een gebied zorgt voor een mixed-use gebied.

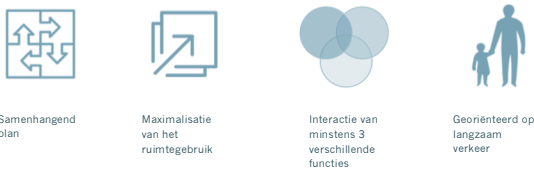


FIGURE 6: MIXED-USE EISEN (HOPPENBROUWER & LOUW, 2005; ROWLEY, 1998)

## Empirisch onderzoek

In het empirisch onderzoek zijn drie ontwikkelingslocaties bestudeerd door documenten te analyseren en interviews af te nemen. Het empirisch onderzoek heeft de strategische activiteiten geanalyseerd binnen het gebiedsontwikkelingsproces, en de manier waarop mixed-use in deze ontwikkellocaties is geïmplementeerd. De resultaten van het empirische onderzoek dienen als input voor de definitie van de belangrijkste lessen die vervolgens zijn gebruikt om de ontwikkelstrategie te ontwerpen.

Interviews zijn afgenomen bij 12 actoren die betrokken zijn bij de gebiedsontwikkelingen in Amstel III en de Binckhorst, waar een organische gebiedsbenadering is toegepast. Voor Strijp S zijn geen interviews afgenomen; deze ontwikkeling heeft een geïntegreerde gebiedsbenadering. De semigestructureerd manier van interviewen heeft bijgedragen aan het bespreken van zowel specifieke situaties in het ontwikkelproces en verschillende vaste onderwerpen die vooraf zijn gedefinieerd: het initiatief van de gebiedsontwikkeling, de rol van de organisatie van de geïnterviewde en de samenwerking met andere actoren, het proces van gebiedsontwikkeling en de manier waarop mixed-use is geïmplementeerd in het plan. De semigestructureerd stijl heeft geholpen bij het vinden van de motieven voor de gebiedsontwikkeling, en de specifieke acties van de actoren die hebben bijgedragen aan het opstarten van het ontwikkelingsproces.

De belangrijkste bevindingen van de bestudeerde ontwikkellocaties zijn samengevoegd en weergegeven in Tabel 1, gecategoriseerd als strategische activiteiten van een gebiedsontwikkeling.

## Geleerde lessen

De belangrijkste lessen zijn gedefinieerd op basis van een cross-case vergelijking en een reflectie van de empirische resultaten op het theoretisch kader. De lessen zijn gecategoriseerd als strategische activiteiten relevant voor gebiedsontwikkeling.

### Strategische plannen (plannen maken en programmeren)

- Een duidelijk visiedocument is vereist, wat de vereisten voor mixed-use toont:
  - Deelgebieden definiëren op basis van infrastructureel plan
  - Een mix van ten minste drie functies is vereist om een gemengd stedelijk gebied te krijgen;
  - Een plan voor de ontwikkeling van infrastructuur en openbare ruimte is vereist;
  - De ontwikkeling van de infrastructuur moet zich richten op voetgangers & fietsers;
  - Verdichting van het gebied draagt bij aan de ontwikkeling van een gemengd stedelijk gebied;
  - Mixed-use moet in elke laag voorkomen om een ontwikkeling van mixed-use te waarborgen;
  - Sloop & nieuwbouw draagt bij aan het toevoegen van kwaliteit aan het gebied.

### Strategisch ondernemen (plaatsen maken (place-making) & ontdekken)

- Een eerste grootschalige trend-setting transformatieproject trekt nieuwe ontwikkelaars aan;



- Pionier activiteiten dragen bij aan ‘terug op de kaart zetten’ van het gebied

*Strategisch visievormen (toekomst maken en verbeelden / ontwerpen)*

- Inzicht krijgen in alle grondposities, voor de start van de gebiedsontwikkeling
- Een duidelijke visie vanaf het begin voor de gebiedsontwikkeling is vereist

*Strategisch leren (betekenis maken & (her) inkaderen / interpreteren)*

- Overwegen van een veranderende rol van de gemeente gedurende het proces;
- Betrek stakeholders bij het bepalen van een richting voor de gebiedsontwikkeling
- Samenwerking van marktpartijen draagt bij aan de samenhang van de gebiedsontwikkelingsplannen;

- Samenwerking van publieke en private partijen in deelgebieden draagt bij aan de snelheid van het gebiedsontwikkelingsproces en de samenhang van het ontwikkelingsplan;
- Het organiseren van netwerkbijeenkomsten draagt bij aan het creëren van draagvlak in het gebied.

De lessen zijn gevalideerd en aangevuld door het raadplegen van experts. De lessen zijn gecategoriseerd als strategische activiteiten relevant voor gebiedsontwikkeling en zijn onderverdeeld als onderdeel van het proces of product van een gebiedsontwikkeling, zoals getoond in Tabel 2. Op basis van deze lessen is de gebiedsontwikkeling strategie ontworpen.

TABEL 1: STRATEGISCHE ACTIVITEITEN VAN DE ONDERZOCHE ONTWIKKELOCATIES

	Proces – frame definiëren, frame gebruiken	Product – strategisch frame
<b>Planning</b> – doelbewust plannen met tastbaar resultaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanpak op basis van landposities</li> <li>• Publieke ruimte en infrastructuurontwikkeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visie document                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deelgebieden</li> <li>• Verdichting door toevoegen van (sociale) functies</li> <li>• Connectie met de stad</li> <li>• Hiërarchie van wegen</li> <li>• Transformatie &amp; sloop nieuwbouw</li> <li>• Infrastructureel plan</li> </ul> </li> <li>• Master plan                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensivering</li> <li>• Bundelen van infrastructuur</li> </ul> </li> </ul>
<b>Ondernemen</b> – spontaan optredende patronen met tastbare resultaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eerste grootschalige transformatieproject</li> <li>• Initiatieven vanuit de markt</li> <li>• Pionieren</li> <li>• Cultuur fonds</li> </ul>	
<b>Visievormen</b> – doelbewuste plannen binnen een breed perspectief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebiedsvisie creëren</li> <li>• Initiatieventeam</li> <li>• Samenwerking in deelgebieden</li> <li>• Richtlijnen in een vroeg stadium</li> </ul>	
<b>Leren</b> – spontaan optredende patronen binnen een breed perspectief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veranderende gemeentelijke rol</li> <li>• Ondersteunend netwerk voorzien</li> <li>• Public private samenwerking</li> <li>• Open houding t.o.v. de markt</li> </ul>	

TABEL 2: GELEERDE LESSEN

	Proces – frame definiëren, frame gebruiken	Product – strategisch frame
<b>Planning</b> – opzettelijke plannen met tastbaar resultaat		9. Visie document <ol style="list-style-type: none"> <li>Verdichting van het gebied door toevoegen/gebruik van drie functies</li> <li>Ontwikkeling van openbare ruimte &amp; infrastructuur</li> <li>Een functiemix in iedere laag in het gebied</li> <li>Focus op langzaam verkeer</li> <li>Slopen om kwaliteit toe te voegen</li> </ol>
<b>Ondernemen</b> – spontaan optredende patronen met tastbare resultaat	<ol style="list-style-type: none"> <li>Een eerste grootschalige transformatie project</li> <li>Pionieren</li> </ol>	
<b>Visievormen</b> – doelbewuste plannen binnen een breed perspectief	<ol style="list-style-type: none"> <li>Inzicht in alle grondposities</li> <li>Overzicht van alle betrokken stakeholders</li> <li>Definiëren en bieden van een visie</li> </ol>	
<b>Leren</b> – spontaan optredende patronen binnen een breed perspectief	<ol style="list-style-type: none"> <li>Overwegen van de gemeentelijke rol</li> <li>Netwerk bijeenkomsten</li> <li>Samenwerkende publieke en private partijen</li> </ol>	

## Strategie

De voorgestelde strategie voor gebiedsontwikkeling (Figuur 7) bestaat uit een proces en een product. De strategie toont de strategische activiteiten die bijdragen aan de transformatie van een monofunctioneel kantoorgebied tot een gemengde stadswijk. Uiteraard heeft elke stakeholder zijn eigen strategie met betrekking tot kleinschalige projectontwikkelingen in een gebied. Deze strategie biedt inzicht in de manier waarop actoren moeten samenwerken, en de eerste taken die bijdragen aan de gebiedstransformatie. De strategie voor stadsontwikkeling bestaat uit twee hoofdstappen met zijn strategische activiteiten.

Idealiter, voordat een gebiedstransformatieproces wordt gestart, moet een duidelijke visie voor de ontwikkeling beschikbaar zijn. Dit betreft een strategische activiteit van visievormen (Figuur 8), geïnitieerd door de gemeente. Door inzicht te krijgen in grondposities kunnen alle relevante stakeholders worden betrokken. Het betrekken van deze actoren draagt bij aan het opstellen van een visie die wordt ondersteund door zowel publieke als private partijen.

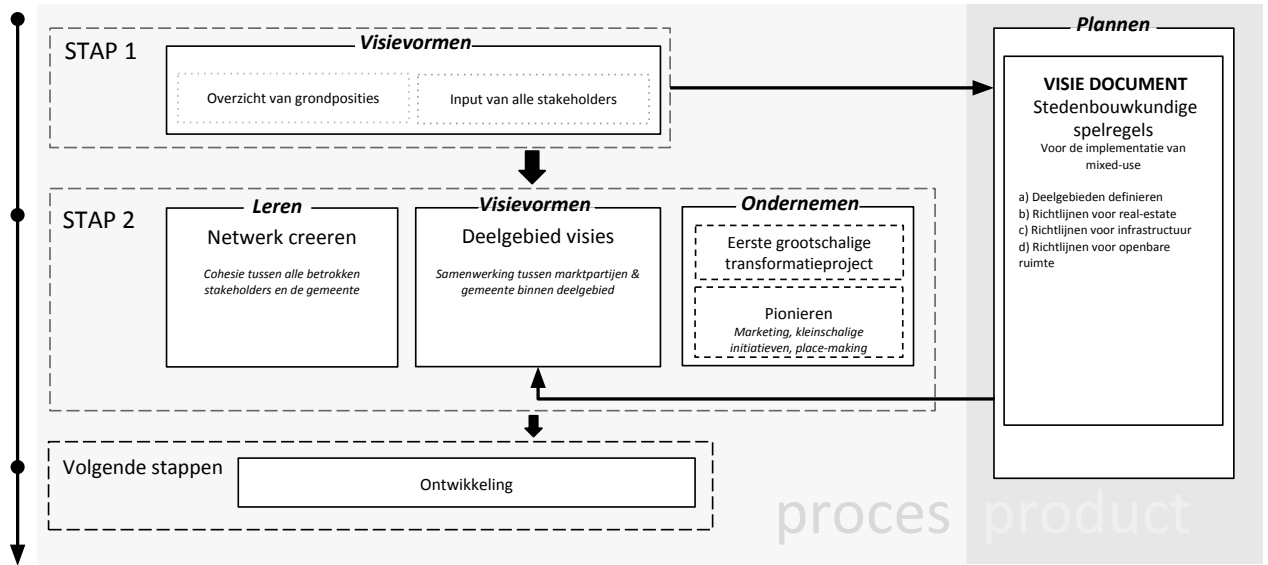
Het visiedocument betreft een strategische planningsactiviteit (figuur 9), als resultaat van het *'definiëren van het frame door strategisch visievormen'*. Er moet een overzicht van de deelgebieden en alle vereisten voor mixed-use, met betrekking tot het vastgoed, infrastructuur en openbare ruimte, worden verstrekt. Om mixed-use binnen het gebied te realiseren, moet het visiedocument laten zien hoe de samenhang tot stand kan worden gebracht. Het toevoegen van nieuwe functies, naast de huidige kantoren, draagt bij aan het verdichten van het gebied, waardoor de menselijke maat in het gebied wordt teruggebracht. Het implementeren van de functies in elke laag binnen het gebied draagt ook bij aan de samenhang. Dit betekent een combinatie van functies in één ruimte, één gebouw, tussen verschillende gebouwen en op verschillende tijdframes. Verschillende functies verspreid door het gebied motiveert mensen om te bewegen tussen de functies, waardoor de levendigheid van het gebied wordt vergroot. Daarom moet het document een plan voor de ontwikkeling van het openbaar vervoer en de infrastructuur laten zien, gericht op langzaam verkeer, om de doordringbaarheid van het gebied te vergroten.

De volgende relevante strategische activiteiten dragen bij aan de gebiedstransformatie. Allereerst is een grootschalig transformatieproject van een kantoorgebouw naar een nieuwe functie een activiteit van strategisch ondernemen. De gemeente moet

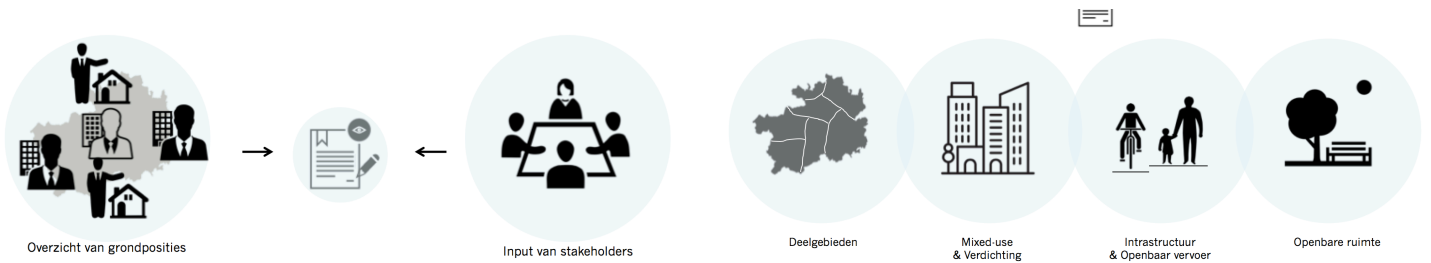
hiervoor een faciliterende rol aannemen, en marktpartijen moeten het voortouw nemen. Dit zal de gebiedsontwikkeling een nieuwe impuls geven en nieuwe ontwikkelaars aantrekken. Daarnaast dragen pionier activiteiten ook bij aan het gebiedsontwikkelingsproces. Deze activiteiten betreffen marketing van het gebied, kleinschalige investeringen en initiatieven die het gebied op korte termijn een boost geven. Pionier activiteiten kunnen door iedereen worden geïnitieerd; marktpartijen kunnen deze rol aannemen, of de gemeente kan initiatieven initiëren. Het opzetten van een netwerk in het gebied heeft betrekking op een strategische leeractiviteit (figuur 11), waarbij alle relevante stakeholders binnen een platform worden betrokken. Netwerkbijeenkomsten dragen bij aan het creëren van draagvlak in het gebied, en functioneren als een platform waar publieke, private partijen en andere stakeholders hun zorgen kunnen delen en hun plannen kunnen presenteren, wat bijdraagt aan de samenhang van het plan.

De samenwerking van publieke en private partijen binnen deelgebieden heeft betrekking op een activiteit van strategisch visievormen, en zorgt het voor de juiste implementatie van mixed-use in elk deelgebied (Figuur 12). Niet alleen draagt dit bij aan de samenhang tussen de actoren in het gebied, maar ook aan de samenhang tussen ontwikkelingsplannen in het gebied en de mogelijkheid om sociale functies in deelgebieden te implementeren. Het betrekken van publieke en private partijen bij het creëren van deelgebiedsvisies voor delen van het ontwikkelingsgebied zal het proces van planrealisatie en samenhang van het totale ontwikkelingsgebied verbeteren.

Een efficiënt en effectief proces voor het transformeren van een monofunctioneel kantoorgebied in een gemengd stedelijk gebied kan worden bereikt door de zojuist genoemde strategische activiteiten uit te voeren.

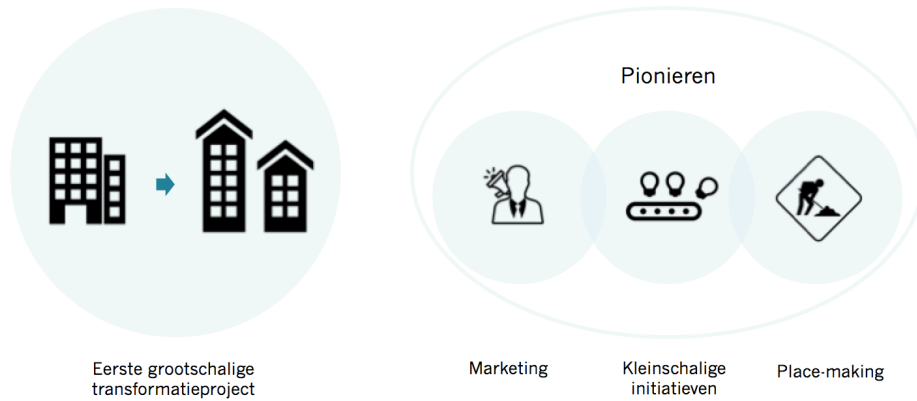


FIGUUR 7: GEBIEDSONTWIKKELING STRATEGIE (BEKNOPT) (EIGEN ILL.)



FIGUUR 8: STAP 1 VAN HET PROCES - STRATEGISCH VISIEVORMEN

FIGUUR 9: PRODUCT STAP - STRATEGISCH PLANNEN



FIGUUR 10: STAP 2 VAN HET PROCES - STRATEGISCH ONDERNEMEN

FIGUUR 11: STAP 2 VAN HET PROCES - STRATEGISCH LEREN

FIGUUR 12: STAP 2 VAN HET PROCES - STRATESCH VISIEVORMEN

## Conclusie

Het theoretisch kader, waar de kaders voor een gebiedsontwikkeling strategie zijn bepaald, en het empirisch onderzoek, waar inzicht in drie ontwikkelingsprojecten is verkregen, zijn geanalyseerd en met elkaar vergeleken. Resultaten van het theoretisch kader en het empirisch onderzoek is gebruikt om de belangrijkste lessen te definiëren voor een gebiedsontwikkeling, waarop de voorgestelde strategie is gebaseerd. De onderzoeksvraag voor dit onderzoek luidt: "Welke strategische activiteiten binnen een gebiedsontwikkeling strategie dragen bij aan de transformatie van een monofunctioneel kantoorgebied naar een gemengde stadswijk?"

De voorgestelde strategie voor gebiedsontwikkeling bestaat uit een proces en een product. Het product beschrijft het strategische frame; de mixed-use eisen. Het proces richt zich op het vinden van dit frame en het gebruiken van het frame. Geconcludeerd kan worden dat de strategische activiteiten - strategische planning, leren, ondernemen en visievorming - bijdragen aan de transformatie van een kantoorgebied naar een mixed-use gebied.

Strategische visievormen is vereist vanaf het begin om de visie voor de gebiedstransformatie te bepalen. Inzicht in alle grondposities en alle relevante stakeholders toont het proces van 'het frame vinden door strategisch visievormen'. Het resultaat hiervan is een visiedocument, een activiteit van strategisch plannen. Deze stap bestaat uit een document met de gedefinieerde deelgebieden binnen het gebied en de vereisten voor mixed-use voor de gebiedstransformatie.

Vervolgens zijn de activiteiten strategisch ondernemen, leren en visievormen belangrijke om de gebiedsontwikkeling op te starten en 'het gebruik van het strategische kader' te laten zien. Activiteiten van strategische ondernemen omvatten een eerste grootschalig transformatieproject en pionier activiteiten zoals place-making activiteiten, kleinschalige initiatieven en marketing van het gebied, om zowel de ontwikkeling van het stedelijk gebied te stimuleren en om nieuwe ontwikkelaars aan te trekken met nieuwe ontwikkelingsplannen, die bijdragen aan de gebiedstransformatie. Activiteiten van strategisch leren omvatten het realiseren van een netwerk in het gebied waar zowel publieke als private partijen hun zorgen en plannen kunnen delen, om de samenhang in het gebied te herstellen. De activiteit van strategische visievormen richt zich op het opstellen van deelgebiedsvisionen om ervoor te zorgen

dat mixed-use op de juiste manier geïmplementeerd wordt in elk deelgebied, hetgeen bijdraagt aan de samenhang van het totale ontwikkelingsplan. Dit alles vereist een faciliterende gemeentelijke rol vanaf het begin, welke verandert in een meer sturende of regisserende gedurende het ontwikkelingstraject. Het initiatief voor de ontwikkeling van het gebied ligt bij de markt.

Door deze strategische activiteiten uit te voeren kan de transformatie van een monofunctioneel kantoorgebied in een gemengd stedelijk gebied worden gerealiseerd.

## Aanbevelingen

Omdat dit onderzoek gebonden is aan beperkte tijd en middelen, zijn een aantal aanbevelingen gedaan die als input dienen voor verder academisch en empirisch onderzoek.

### *Verder onderzoek:*

Dit onderzoek kan worden uitgebreid door de rol van de provincie en de overheid in stadsontwikkeling inzichtelijk te maken en op te nemen in de strategie. Hun invloed op de rol en het beleid van de gemeente is hierin ook interessant. Bovendien is deze strategie gebaseerd op slechts drie case studies. Om de validiteit van het onderzoek te vergroten moeten er meer casestudies worden uitgevoerd. De onderzochte casussen zijn alle drie gestart met de ontwikkeling net na de crisis. Het bestuderen van een gebiedsontwikkelingen in een economisch gezonde situatie is daarom zeker interessant, om een vergelijking te kunnen maken met de resultaten van dit onderzoek. Daarnaast is het interessant om het verdere verloop van de transformatieprocessen van de bestudeerde cases te bestuderen, om zo succesfactoren te vinden en de strategie uit te breiden naar een strategie die geldt voor het hele proces van de gebiedsontwikkeling. Als laatste wordt in dit onderzoek naar het proces van een visievormen verwezen. Dit is een tijdrovend proces, vandaar dat verder onderzoek naar de optimalisatie van dit proces zeker zal bijdragen aan stedelijke ontwikkeling.

### *Praktijk:*

De voorgestelde strategie is nog niet getest in de markt. Daarnaast richt dit onderzoek zich alleen op het initiatief van de gebiedsontwikkeling. Het testen van de strategie en onderzoek naar de volgende fases kan helpen de strategie aan te scherpen en uit te breiden. Daarnaast is verder onderzoek vereist naar de optimale verdeling de verschillende functies in het gebied, zodat dit kan worden toegevoegd aan



het visiedocument voor de gebiedsontwikkeling. Als laatste is het interessant om onderzoek te doen naar de impact van het pilot omgevingsplan (zoals in de Binckhorst gebruikt) op gebiedsontwikkeling, om zo meer inzicht te krijgen in hoe het omgevingsplan de gebiedsontwikkelingen beïnvloedt.

## Referenties

CLO. (2017). Leegstand van kantoren, 1991- 2016. Compendium voor de Leefomgeving. Retrieved June 12, 2017, from <http://www.clo.nl/indicatoren/nl2152-leegstand-kantoren>

Daamen, T. A. (2010). *Strategy as Force: Towards Effective Strategies for Urban Development Projects: The Case of Rotterdam CityPorts*. IOS Press.

DTZ. (2017). *Nederland Compleet. Factsheet Kantoren en Bedrijfsruimtemarkt. Factsheets*.

Healey, P. (2007). *Urban complexity and spatial strategies: towards a relational planning for our times*. New York: Routledge.

Heurkens, E., De Hoog, W., & Daamen, T. A. (2014). *De kennismotor: Initiatieven tot faciliteren en leren in de Rotterdamse gebiedsontwikkelingspraktijk*. Delft: TU Delft.

Hoppenbrouwer, E., & Louw, E. (2005). Mixed-use development: Theory and practice in Amsterdam's Eastern Docklands. *European Planning Studies*, 13(7), 967-983.

Jacobs, J. (1961). *The death and live of great American cities*. SUN Trancity.

Rowley, A. (1998). Private-property decision makers and the quality of urban design. *Journal of Urban Design*, 3(2), 151-173.

Schalekamp, M. J. C. (2009). *Herontwikkeling van kantorenterreinen: Van Amstel III naar Arena City*. Delft University of Technology.

Van Velzen, J. (2013). *De Gebiedsgenerator voor kantoorlocaties*. Delft University of Technology.

EIB.

(2012). *Landelijke samenvatting kantorenmonitor. Verkenning van regionale vraag-en aanbodontwikkelingen*.