

## Sleutelfactoren in succesvol transformeren van verouderde industriële gebouwen

Scheltens, A; van der Voordt, DJM; Koppels, PW

**Publication date**

2008

**Document Version**

Final published version

**Published in**

Property Research Quarterly

**Citation (APA)**

Scheltens, A., van der Voordt, DJM., & Koppels, PW. (2008). Sleutelfactoren in succesvol transformeren van verouderde industriële gebouwen. *Property Research Quarterly*, 7(4), 20-28.

**Important note**

To cite this publication, please use the final published version (if applicable). Please check the document version above.

**Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

**Takedown policy**

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights. We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

## Sleutelfactoren in succesvol transformeren van verouderde industriële gebouwen

Transformeren en herbestemmen van industrieel vastgoed is niet zonder risico's. Er kunnen zich allerlei organisatorische, financiële, procedurele en technische obstakels voordoen. Niettemin zijn verschillende gebouwen met succes getransformeerd tot nieuwe functies. Andere projecten zijn in voorbereiding. Dit artikel laat zien dat het denken vanuit een helder concept van doorslaggevende betekenis kan zijn voor de financiële haalbaarheid. Slim gebruik van de cultuurhistorische waarde vergroot de kans op succes.

door: Anouk Scheltens, Theo van der Voordt en Philip Koppels

### Aanpak van verouderd industrieel vastgoed

Door de transitie van een industriële samenleving naar een diensteneconomie heeft veel industrieel vastgoed haar functie verloren. Technische veroudering en veranderingen in de marktvraag maken een einde aan de functionele, technische en economische levensduur. Een aanzienlijk deel van het aanbod is verouderd. Verouderd leegstaand vastgoed doet het slecht op de vastgoedmarkt en leidt tot verloedering en vandalisme. Sloop en nieuwbouw kunnen een oplossing zijn om het aanbod weer af te stemmen op de veranderde marktvraag. In geval van een hoge cultuurhistorische waarde is behoud en herbestemming, maatschappelijk gezien, een betere keuze. Industrieel erfgoed draagt vaak bij aan de identiteit van de buurt of stad. In veel industriële gebouwen zijn kwaliteiten aanwezig die in nieuwbouw niet te realiseren zijn. Ook het streven naar duurzaamheid pleit voor herbestemming. In vergelijking met sloop en nieuwbouw is er minder sloopafval en minder bouwtransport. Dit moet wel worden afgewogen tegen eventuele milieuwinst door gebruik van een ander, milieuvriendelijker gebouw. Tegenover deze argumenten vóór transformatie zijn er ook belemmeringen te noemen, zoals problemen met de financiële haalbaarheid door hoge aanschaf- en transformatiekosten en een onvoldoende kapitaalkrachtige marktvraag, of problemen met het bestemmingsplan.

Over stimulerende en belemmerende factoren voor transformatie van kantoren is het nodige bekend (Van der Voordt e.a., 2007). Gunstig zijn bijvoorbeeld een goede locatie, een constructie die relatief gemakkelijk nieuwe functies toelaat, de mogelijkheid tot behoud van de gevel, een hoge emotionele waarde en de aanwezigheid van enthousiaste actoren die de kar willen trekken. Ongunstig zijn een hoge boekwaarde (met als gevolg hoge aankoopkosten), hoge transformatiekosten, problemen met het bestemmingsplan, onvoldoende parkeerruimte en onvoldoende lokale vraag naar woningen of andere voorzieningen. In dit artikel bespreken we zeven industriële vastgoedobjecten. Hieruit komt naar voren dat bij industrieel erfgoed vergelijkbare factoren spelen, maar juist de karakteristieke kwaliteiten van industrieel erfgoed de kans op succes vergroten. Zeker wanneer deze vertaald worden in een helder concept. Voordat we de bevindingen samenvatten bespreken we eerst kort de gehanteerde werkwijze (Scheltens, 2008).

### Aanpak van het onderzoek

Voor het onderzoek is eerst literatuur bestudeerd over transformatieopgaven (Van der Voordt e.a. 2007; Saris, Van Dommelen en Metzke, 2008) en over planvorming, besluitvorming en de relatie tussen beide processen (o.a. Corner e.a., 2001, en Peek, 2006). Hieruit bleek onder meer hoe belangrijk het is om niet te snel vanuit oplossingen te denken, maar cyclisch en iteratief vanuit problemen, oplossingsrichtingen, de belangen van alle betrokkenen en de politieke context. Om voortgang te boeken moeten er momenten worden gecreëerd waarop alle belangen op één lijn komen en de drie stromen van problemen, oplossingen en politieke omgeving in samenhang worden besproken. Daarmee kan – in de woorden van de bestuurskundige Kingdon (1995) – een “window of opportunity” ontstaan, waarin “het onmogelijke denkbaar wordt” (Teisman, 1995).

Vervolgens zijn zeven transformaties van industriële gebouwen onderzocht. Allereerst is in een pilot de transformatie van de Timmerij bestudeerd, als onderdeel van de herontwikkeling van het NDSM-terrein in Amsterdam. Doel van de pilot was om meer grip te krijgen op de problemen en oplossingsrichtingen en het onderzoeksinstrumentarium. Daarna zijn twee projecten onderzocht aan de hand van interviews en documentanalyse: de A-factorij in Amsterdam (van fietsenfabriek tot kantoor- en bedrijfsruimte) en de Helpmancentrale in Groningen (van energiecentrale tot kantoorruimte). Bij vier andere projecten zijn enkele diepte-interviews gehouden om de verkregen inzichten te verbreden en te verdiepen: de Van Nellefabriek in Rotterdam, de Caballerofabriek en de RAC-hallen in Den Haag en de Kauwgomballenfabriek in Amsterdam. Tabel 1 geeft een aantal typerende kenmerken van de bestudeerde projecten. In dit artikel gebruiken we de zeven casussen op een gelijkwaardige manier om te laten zien hoe dit soort projecten van de grond komt (initiatief, ontwikkeling) en wat de invloed hierbij is van het concept en de financiële haalbaarheid.

### Initiatief en ontwikkeling

Wat betreft de betrokken actoren in initiatief en ontwikkeling en hun belangrijkste drijfveren geven de onderzochte projecten zowel overeenkomsten als verschillen te zien. In alle zeven onderzochte projecten is sprake van functionele en economische veroudering. De gebruikers verlaten de gebouwen om zich ergens anders te vestigen (Maple Leaf, Sara Lee, Caballero) of omdat de economische activiteiten verdwijnen (scheepvaart, fietsenfabriek, autosloperij). De oudere projecten zijn voornamelijk objectgericht aangepakt, al spelen gebiedsoverwegingen wel een rol, zoals een verwachte toename in grondwaarde (Mediacentrale) of verbetering van de bereikbaarheid, relatief goedkope grond en een locatie die past bij de beoogde doelgroep (A-factorij). In de latere projecten maakt de transformatie van het gebouw vrijwel altijd deel uit van een door de gemeente geïnitieerde gebiedsgerichte aanpak. Transformatie van een leegstaand industrieel gebouw kan dan als een katalysator dienen, zoals bij de Caballerofabriek in Den Haag. Een belangrijke strategische overweging is het verwerven van een grondpositie. Bij de Mediacentrale in Groningen en de RAC-hallen in Den Haag was de gemeente eveneens initiatiefnemer. De Timmerij en de A-Factory in Amsterdam zijn geïnitieerd door een projectontwikkelaar, op grond van de marktpotentie (Timmerij) of als concreet antwoord op een huisvestingsvraag van een organisatie (A-factorij). Bij de Van Nellefabriek in Rotterdam en de Kauwgomballenfabriek in Amsterdam namen de eigenaren van de panden het initiatief. Zij wilden hun panden afstoten maar wel zeker zijn van een zorgvuldige aanpak. In beide gevallen is in samenspraak met de gemeente een marktender uitgezet. In vijf van de zeven projecten is de verdere ontwikkeling door een projectontwikkelaar uitgevoerd. Alleen de Caballerofabriek en de RAC-hallen zijn

Tabel 1. Belangrijkste kenmerken van de onderzochte projecten.

	<b>Timmerij - Media-Wharf, Amsterdam</b>	<b>A- factorij, Amsterdam</b>	<b>Mediacentrale, Groningen</b>
<b>Bouwjaar</b>	1930	1950	1931
<b>Oppervlakte gebouw (m<sup>2</sup> b.v.o)</b>	6.500	12.702	18.330
<b>Voormalige functie</b>	Timmerwerkplaats Dok- en Scheepsbouw-maatschappij	Simplex Machine - Rijwielfabriek Opslag van Brocacef	Helpmancentrale (energie)
<b>Huidige functie</b>	Kantoor	Kantoor	Kantoor & horeca
<b>Bestemming na transformatie</b>	Kantoorhuisvesting	Bedrijf/ kantoorhuisvesting	Bedrijfshuisvesting
<b>Integraliteit van de ontwikkeling</b>	Gebiedsgerichte ontwikkeling	Objectgerichte ontwikkeling	Gebiedsgerichte ontwikkeling
<b>Jaar van initiatieffase</b>	1995 1e fase; 2003 2e fase	1998	1998
<b>Jaar van verwerving</b>	2006 (projectorganisatie)	1999	1998/99
<b>Jaar van Oplevering</b>	2007	2002	2005
<b>Procesfase</b>	Beheerfase	Beheerfase	Beheerfase
<b>Eigenaar voormalig</b>	Gemeente	Eigenaar/ Gebruiker (Brocacef)	Gemeente
<b>Eigenaar huidig</b>	Belegger	Belegger	Projectontwikkelaar (TCN SIG)
<b>Initiatiefnemer</b>	Projectontwikkelaar	Projectontwikkelaar	Gemeente
<b>Projectontwikkeling (trekker)</b>	Projectontwikkelaar (Redconcepts)	Projectontwikkelaar (Trammell Crow NL & Bedrijvenhuis NL)	Projectontwikkelaar (TCN SIG)
<b>Architect</b>	Max van Aerschot architect bv	Neutelings Riedijk Architects	Karelse van der Meer
<b>Anchor tenant</b>	MTV Networks	Ogilvy Group	RTV Noord
<b>Doelgroep</b>	Media bedrijven	Sport en leisure bedrijven	Media en ICT bedrijven

	<b>Van Nelle ontwerp-fabriek, Rotterdam</b>	<b>Caballerofabriek, Den Haag</b>	<b>Kauwgomballen-fabriek, Amsterdam</b>	<b>RAC-hallen, Den Haag</b>
<b>Bouwjaar</b>	1925 - 1931	1953	1956	rond 1920
<b>Oppervlakte gebouw (m<sup>2</sup> b.v.o)</b>	55.000	14.000	16.000	5.600
<b>Voormalige functie</b>	Sara Lee: Koffie, thee, tabak fabriek	Sigarettenfabriek British American Tobacco (BAT)	Mapple Leaf Kauwgomballen-fabriek	Rijks Automobiel Centrale & parkeer-garage
<b>Huidige functie</b>	Kantoor & evenementen	Kantoor & broedplaats	Multifunctioneel	Kantoor & evenementen
<b>Bestemming na transformatie</b>	Bedrijfshuisvesting	Bedrijfshuisvesting	Bedrijf/horeca/ bijeenkomstfunctie/ kantoor	Kantoor/bijeenkomst functie
<b>Integraliteit van de ontwikkeling</b>	Objectgerichte ontwikkeling	Gebiedsgerichte ontwikkeling	Gebiedsgerichte ontwikkeling	Gebiedsgerichte ontwikkeling
<b>Jaar van initiatieffase</b>	1996	2001	2006	2007
<b>Jaar van verwerving</b>	1998	2001	2006	2000
<b>Jaar van Oplevering</b>	2002 - 2005	2006 1e fase; 2008 2e fase	2007 - 2008	2009 planning
<b>Procesfase</b>	Beheerfase	Beheerfase	Beheerfase	Realisatiefase
<b>Eigenaar voormalig</b>	Eigenaar/ gebruiker (Sara Lee DE Utrecht)	Gemeente	Eigenaar/gebruiker (Mapple Leaf)	Gemeente
<b>Eigenaar huidig</b>	CV van Nelle ontwerp-fabriek	Gemeente	Projectontwikkelaar (Lingotto)	Gemeente
<b>Initiatiefnemer</b>	Voormalige Eigenaar/ gebruiker	Gemeente	Voormalige Eigenaar/ gebruiker	Gemeente
<b>Projectontwikkeling (trekker)</b>	Projectontwikkelaars	Gemeente	Projectontwikkelaar (Lingotto)	Gemeente
<b>Architect</b>	Wessel de Jonge/ Cleassens Erdmann Architecten/ Molenaar & van Winden.	Group A architecten	o.a. Mei- architecten (gebouw A)	Braaksma & Roos Architectuur en restauratie
<b>Anchor tenant</b>	Multi tenant	Multi tenant	Multi tenant	Onbekend
<b>Doelgroep</b>	Communicatie en design bedrijven	Creatieve en innovatieve bedrijven	Creatieve bedrijven	Evenementen-organisatie en evenement gelieerde bedrijven

door de gemeente zelf ontwikkeld, omdat het niet lukte om in een vroeg stadium private partijen mee te laten werken aan de transformatieopgave. Belangrijkste redenen daarvoor waren de minder gunstige economische situatie en verschillen van inzicht over de beoogde doelgroep. In Groningen heeft de gemeente een projectontwikkelaar benaderd om een plan te ontwikkelen voor de oude Helpmancentrale. Bijzonder is hier dat de projectontwikkelaar oorspronkelijk een overheidsinstelling was.

Wanneer de gemeente zelf belang heeft bij een transformatie, blijkt zij eerder bereid om mee te werken aan een wijziging van het bestemmingsplan. Zonder medewerking is het risico op een stroperig en langdurig proces aanzienlijk. Gemotiveerde private partijen zijn eveneens een kritische succesfactor. Zij brengen expertise in, menskracht, enthousiasme, daadkracht en (mede)financiering.

### Denken vanuit een concept

In het geval van een bestaand gebouw blijken behalve de functionele en technische mogelijkheden en beperkingen van het pand vooral de markt van vraag en aanbod, gemeentelijke beleid en financiële haalbaarheid leidend voor de besluitvorming. Meestal gaat het om een cyclisch en iteratief proces (Peek, 2006). Hierin wisselen probleemanalyses, ontwerpen van oplossingsrichtingen en selectie door toetsing aan belangen van actoren, de politieke context en financiële haalbaarheid elkaar voortdurend af. Vaak ontstaat een dynamiek van nieuw intredende actoren die zich committeren en middelen beschikbaar stellen en uitredende actoren die hun belangen te weinig gehonoreerd zien in de planontwikkeling. De planvorming en besluitvorming blijken eveneens sterk te worden beïnvloed door de intrinsieke kwaliteiten van het pand en de locatie en het denken vanuit een concept. De keus voor transformatie van de voormalige Helpmancentrale tot een Mediacentrale werd mede ingegeven door de robuuste uitstraling van het gebouw, de beschikbaarheid van een glasvezelnetwerk en het gemeentelijke beleid om van Groningen een ICT stad te maken. Soortgelijke overwegingen speelden bij de RAC-hallen in Den Haag en MediaWharf in Amsterdam. Deze projecten onderscheiden zich in hun kernwaarden van doorsnee kantoorbedrijven. Zij kiezen bewust niet voor een traditioneel bedrijfsverzamelgebouw. Het concept 'MediaWharf' heeft een belangrijke rol gespeeld in de 'GO' beslissing tot gebieds-transformatie en de beslissing van de nieuwe gebruiker (MTV) om zich op deze locatie in de voormalige Timmerij te vestigen. MediaWharf is een van de weinige projecten waar het concept vooraf is geformuleerd en uitgewerkt in uitgangspunten en randvoorwaarden, als leidraad voor de besluit- en planvorming. Dit sluit aan op de definitie van een concept als een richtinggevend idee (Van der Meer, 2002; Rijkenberg, 2005; Van Elst, 2005; Dijkstra, 2007). Volgens Rudy Stroink van TCN Property Projects, ontwikkelaar van de A-factorij, is een leidend idee essentieel voor de verdere planvorming: "Toen we het idee duidelijk hadden, konden we dat doorvoeren in alles, de vormgeving, de ruimte en de aankleding van het buitengebied" (citaat uit een interview met Stroink). Omdat de Van Nellefabriek een icoon is van het functionalisme en bekend is bij ontwerpers over de gehele wereld, is het gekozen concept van een ontwerpfabriek qua marketing en PR goed gekozen. Een concept vindt vaak zijn oorsprong in de historie en de "ziel" van een gebouw (Rijkenberg, 2005). In de praktijk ligt het onderscheidend vermogen vooral in een bijzondere architectuur of een industriële uitstraling. Behalve 'concepting' kan ook 'profilering' een rol spelen in de marketing en PR door het toevoegen van expressieve waarde (Rijkenberg, 2005). Een voorbeeld is de Mediacentrale, waarbij de naamgeving verwijst naar haar historie als vroegere

energiecentrale. Deze karakteristiek wordt nu als marketingprofiel gebruikt.

Soms is nauwelijks sprake van een helder concept als leidraad voor de planontwikkeling en besluitvorming. Er wordt bijvoorbeeld wel globaal gekozen om van het pand een bedrijfsverzamelgebouw te maken voor de creatieve industrie, maar zonder specifieke doelgroepen te benoemen (Van Nelle ontwerpfabriek). In andere gevallen ontstaat het concept pas later in het planproces of is er wel sprake van een duidelijk concept, maar verwatert dit gedurende het verdere proces (A-factorij, Mediacentrale). Ook komt het voor dat men het gekozen concept noodgedwongen moet loslaten, bijvoorbeeld omdat de grote bouwmassa niet past bij de marktvraag, men zwicht voor de interesse van een gevestigd bedrijf, de beoogde functie niet past bij het bestemmingsplan, of omdat de druk om tijdig op te leveren noodzaakt tot concessies. Er is een duidelijke neiging zichtbaar om de kernwaarden los te laten en te kiezen voor een bedrijfsverzamelgebouw voor de gevestigde bedrijven.

### Financiële haalbaarheid

Over het algemeen worden concept en financiële haalbaarheid nog weinig aan elkaar gekoppeld. Financiële haalbaarheidsberekeningen voor transformaties van industrieel vastgoed zijn met veel onzekerheid omgeven. De verwervingsprijs en transformatiekosten zijn moeilijk in te schatten. In de praktijk komt de verwervingsprijs tot stand in een marktender, op basis van de grondwaarde bij de oude functie of op basis van de boekwaarde. Bij de onderzochte gebouwen vormde de verwervingsprijs geen belemmering voor transformatie. In veel gevallen was de verwervingsprijs lager dan de door de ontwikkelaar geschatte marktwaarde. De verwervingsprijzen van de onderzochte projecten liggen tussen de €150 en €210 per m<sup>2</sup> BVO, met uitzondering van de Mediacentrale (Tabel 2). Dit pand is voor een symbolisch bedrag van ca €20 per m<sup>2</sup> van de hand gedaan. Als het pand in eigendom is van de gemeente en de gemeente herontwikkeling belangrijk vindt, is zij vaak bereid een lagere prijs te accepteren of de ontwikkelende partij op een andere manier tegemoet te komen, bijvoorbeeld door hen ook andere bouwactiviteiten te gunnen. Het concept speelt in de verwerving van verouderd industrieel vastgoed een grote rol. Een helder en aansprekend concept en een heldere analyse van kansen en risico's vergroten de kans op gunning van het project.

Vaak vallen de transformatiekosten hoger uit dan verwacht, bijvoorbeeld door een hoger ingreepniveau (sloop en nieuwbouw van gevels en bouwdelen) dan gepland. Dit gold bijvoorbeeld voor de A-factorij, Caballero fabriek en Kauwgomballenfabriek, waar sprake was van forse technische veroudering van de gevels, het dak en de kozijnen.

De toekomstige verhuurbaarheid wordt mede bepaald door externe factoren zoals gebiedsontwikkelingsplannen en veranderende marktcondities. Vaak vallen de opbrengsten in de praktijk tegen, omdat het niet meteen lukt om het gebouw volledig te verhuren. Een van de oorzaken is een mismatch tussen de geleverde functionele kwaliteit en de marktvraag. Een andere oorzaak is onvoldoende PR en marketing en onvoldoende gebruik maken van media aandacht (Van Nellefabriek). Het risico op een te lage bezettingsgraad kan worden gereduceerd door pas te gaan bouwen bij een zeker percentage verhuur. Opvallend is dat bij zowel de A-factorij als de Van Nellefabriek bij de start van de realisatiefase nog geen enkel huurcontract was afgesloten, en de Caballero fabriek in deze fase nog maar drie kleine huurders telde.

**Tabel 2. Financiële gegevens van de onderzochte projecten**

Financiële gegevens	Timmerij - MediaWharf, Amsterdam	A- factorij, Amsterdam	Media-centrale, Groningen	Van Nelle ontwerp-fabriek, Rotterdam	Caballero-fabriek, Den Haag	Kauwgomballen-fabriek, Amsterdam	RAC-hallen, Den Haag
Verwervingskosten per m <sup>2</sup>	Onbekend	€ 150	€ 12	€ 197	€ 426	€ 160	Onbekend
Erfpacht/eigendom	Erfpacht	Erfpacht	Eigendom	Eigendom	Eigendom	Erfpacht	Eigendom
Totale investeringskosten per m <sup>2</sup>	Onbekend	€ 1.982	€ 844	€ 462	€ 3.902	Onbekend	€ 349
Theoretische open markthuurprijs per m <sup>2</sup> kantoorruimte (prijspeil 2007)	€ 200	€ 165	€ 130	€ 147 tot € 156	€ 117	€ 161	€ 88
Theoretische open markthuurprijs per m <sup>2</sup> bedrijfsruimte (prijspeil 2007)		€ 133		€ 39 tot € 49			
Overeengekomen minimale huurprijs voor minder draagkrachtige per m <sup>2</sup> / jr (prijspeil 2007)	€ 30		€ 45		€ 60	€ 51	€ 45

Subsidies werken positief op de financiële haalbaarheid, maar kunnen ook een negatieve invloed hebben. Het Europees Fonds Regionale Ontwikkeling stelt harde eisen aan de doelgroep en de termijn van uitvoering en oplevering. Daardoor moesten de Mediacentrale, Caballerofabriek en RAC-hallen relatief snel worden uitgevoerd. Hierdoor was er geen mogelijkheid om adequaat op marktontwikkelingen in te spelen, de strategie bij te stellen en het project voldoende naamsbekendheid te geven. De Timmerij werd financieel haalbaar gemaakt doordat de gemeente op het object een negatieve grondexploitatie accepteert vanwege het vooruitzicht op verevening bij de toekomstige ontwikkeling van het gebied. Bij andere projecten rekent de projectontwikkelaar vaak op toekomstige waardestellingen door gebiedsontwikkeling.

In de gebruiksfase kan een aansprekende huurder – anchor tenant - de naamsbekendheid vergroten en daarmee ook andere huurders aantrekken. Differentiatie in grootte van de ruimten en huurprijsniveaus verhoogt eveneens de verhuurbaarheid. Een veel gebruikt middel om de financiële haalbaarheid te vergroten is het uitbreiden van het volume. Dit kan door interne verdichting (bijvoorbeeld extra vloervelden aanbrengeen, zoals bij de Timmerij, Caballerofabriek en Mediacentrale), door optoppen (Kauwgomballenfabriek) of door gedeeltelijke sloop en nieuwbouw (A-factorij).

### Conclusie

Het transformeren van oude industriële gebouwen is goed mogelijk maar niet eenvoudig. Zonder enthousiaste trekkers lukt het niet. Soms neemt een gemeente het initiatief. Een andere keer komt een private partij met een initiatief bij de gemeente. Als de gemeente initiatiefnemer is, zoekt deze meestal naar een private partij voor de verdere ontwikke-

ling. In alle gevallen moeten er nieuwe gebruikers gevonden worden die zorgen dat de transformatie financieel haalbaar is. Het kost veel tijd om bekendheid aan het gebouw en het gebied te geven, oplossingen te zoeken die recht doen aan de belangen van alle betrokkenen, kasstromen te creëren, vergunningen te verkrijgen, de markt en economische ontwikkelingskansen voor de locatie in beeld te brengen, en te werken aan een positief imago. Dit pleit voor een geleidelijk proces.

Uit de voorbeelden blijkt dat er qua denken vanuit een concept nog veel te winnen valt. Voor een soepel verlopende planvorming is het belangrijk dat al in een vroeg stadium heldere uitgangspunten en randvoorwaarden worden geformuleerd. Ook is het verstandig om al in de ontwikkelingsfase gebruik te maken van de media om over het plan te communiceren. Een aansprekend concept kan partijen aan het project binden en vergroot de kans op financiële haalbaarheid. Soms is er niet of nauwelijks sprake van een concept en worden de potenties van een helder concept en gebruik maken van de intrinsieke kwaliteiten van het pand onvoldoende onderkend. Het is belangrijk om te sturen op een helder concept en dit te bewaken in de ontwerp- en uitvoeringsfase en tijdens het beheer. Sommige projecten zijn in de beginfase vooral gericht op huisvesting van broedplaatsen en pioniers uit de creatieve klasse, maar mogelijk perspectief op een hoger huurprijsniveau blijft aanlokkelijk en vanuit financieel haalbaarheidsperspectief randvoorwaarde voor het optimaliseren van het gebruik.

Een concept kan ook belemmerend werken. Het vervlechten van de belangen van alle betrokkenen en het opstellen van gemeenschappelijke doelen en randvoorwaarden voor de planvorming blijken essentieel om het risico op voortijdig afhaken van partijen te reduceren. Inspelen op de markt en gemeentelijk beleid vergroot de bereidheid van de gemeente tot samenwerking en medewerking aan wijzigingen in het bestemmingsplan.

Samenvattend kunnen we concluderen dat het slim gebruik maken van de potenties van het pand en de locatie, een helder concept dat gedragen wordt door alle betrokkenen, goede marketing en PR, zorgvuldig omgaan met de belangen van alle betrokkenen en pro-actief reageren op mogelijke risico's sleutelfactoren zijn in succesvolle transformaties van industrieel vastgoed.

**Over de auteurs:** Anouk Scheltens studeert momenteel af op transformatie van industriële gebouwen bij de afdeling Real Estate & Housing van de Faculteit Bouwkunde aan de TU Delft. Dr. ir. D.J.M. (Theo) van der Voordt en drs. Philip Koppels zijn respectievelijk als universitair hoofddocent en promovendus verbonden aan dezelfde afdeling. E: D.J.M.vandervoordt@tudelft.nl. W: www.re-h.nl.

#### Literatuur

- Dijkstra, S. (2007), Het concept als wet: de conceptuele benadering als strategische keuze voor locatieontwikkeling, in: Total Identity 20-01-2007, ref. 29823, pp. 1-9.
- DTZ Zadelhoff Research (2007), Oud voor nieuw: de Nederlandse markt voor bedrijfsruimte, Utrecht.
- Elst, K. van (2005), De prille zoektocht naar theorieën. De wonderde wereld van conceptontwikkeling. Real Estate Magazine, 8 (43) .12-14.
- Kingdon, J.W. (1995), Agendas, alternatives, and public policies. New York: Harper Collins College Publishers.
- Meer, H.J. van der (2002), De waarde van conceptontwikkeling in de publieke dienstverlening. BOSS Magazine, 17, 40-45
- Peek, G.J. (2006), Locatiesynergie: Een participatieve start van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties, Delft: Uitgeverij Eburon
- Rijkenberg, J. (2005), Concepting: Het managen van conceptmerken in het communicatiegeoriënteerde tijdperk, 's Gravenhage: Uitgeverij BZZToH.
- Saris, J., S. van Dommelen & M. Metze (red) (2008), Nieuwe ideeën voor oude gebouwen. Creatieve economie en stedelijke herontwikkeling. Rotterdam: Nai Uitgevers.
- Scheltens, A. (2008), Transformatiesleutels voor verouderde fabrieksgebouwen. Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft, in voorbereiding.
- Teisman, G.R. (1995), 'De reconstructie van complexe besluitvorming: over fasen, stromen en ronden', in: P. 't Hart, M. Metselaar en B. Verbeek (red.) Publieke besluitvorming, Den Haag: VUGA.
- Voordt, Th. van der, R. Geraedts, H. Remoy & C. Oudijk (2007), Transformatie van kantoorgebouwen. Thema's, actoren, instrumenten en projecten. Rotterdam: o1o Publishers.

## Geleidelijke herontwikkeling als investering in waarde

### Een perspectief voor vastgoedeigenaren van binnenstedelijke locaties

Zelfs wanneer prioriteit wordt gegeven aan herontwikkeling van binnenstedelijke locaties, duurt het in de praktijk vaak nog jaren voordat de eerste spade de grond in gaat. Door echter op een stapsgewijze manier te experimenteren met tijdelijk gebruik kan direct aan de slag worden gegaan met dergelijke locaties. Gebruikmakend van die ervaringen kan vervolgens een geleidelijke ontwikkeling voor definitieve invulling in gang worden gezet.

door Wicher F. Schönau en David de Bruijne

Het dilemma om te investeren in locaties die nog niet rijp zijn voor herontwikkeling is voor vastgoedeigenaren van alle tijden. Wanneer de ontwikkelingslocatie vanuit strategische overwegingen in eigendom moet worden gehouden, wordt het realiseren van grondwaardestijging wel actueel. Dit artikel gaat in op de vraag hoe een vastgoedeigenaar met beperkte middelen grondwaardestijging en aantrekkelijkheid van het gebied kan vergroten voor de lange termijn en daarmee ook inspeelt op de actuele problemen op en rond de locatie.

#### Onderzoek

Binnenstedelijke locaties met industrieel erfgoed lenen zich niet eenvoudig voor een directe herontwikkeling vanwege diverse belemmeringen, zoals verouderde of onveilige opstallen. Twynstra Gudde heeft in opdracht van NS Poort onderzocht welke ontwikkelstrategie past bij het sturen op indirect rendement. Voor een aantal locaties die NS Poort in eigendom heeft, geldt dat zij allen strategisch gelegen zijn (nabij stationslocaties), maar gehinderd worden in hun ontwikkeling. Belemmeringen als milieuzonering, externe veiligheidsrisico's of structurele leegstand maken een herontwikkeling op korte termijn niet mogelijk. Uitgevoerd onderzoek was kwalitatief van aard en had als centrale vraag hoe met inzet van de minimaal beschikbare middelen een grondwaardestijging en vergrote aantrekkelijkheid van een dergelijke locatie te realiseren is.

De intrinsieke potentie van de locaties – aanwezigheid van aansprekend industrieel erfgoed, huisvestingsvraag vanuit de creatieve industrie en een binnenstedelijke ligging – hebben de randvoorwaarde gevormd voor de ontwikkelstrategie. Voor de creatieve industrie vormen deze kenmerken een aantrekkelijke huisvesting. Ruimte om te werken tegen beperkte huur, een 'onaf' of ruig karakter van het gebouw en een stedelijk bezoekerspotentieel zijn bijzonder belangrijke vestigingsplaatsfactoren voor onder andere kunstenaars (Saris et al 2008).

De resultaten van het onderzoek zijn tot stand gekomen op basis van literatuuronderzoek, twee expertmeetings binnen Twynstra Gudde, diverse gesprekken met organisatieonderdelen van NS Poort en partijen die in de praktijk soortgelijke ontwikkelingen entameren: stich-