

Evaluatie Convenant Aanpak Kantorenleegstand Rotterdam

Monitoring, lessen en aanbevelingen



Colofon

Hilde Remøy, Rosan Pallada, Fred Hobma en Agnes Franzen

TU Delft, Faculteit Bouwkunde
Management in the Built Environment
Julianalaan 134, 2628 BL Delft

h.t.remoy@tudelft.nl

04.12.2015

Samenvatting

Rotterdam kent sinds de kredietcrisis (2008) een hoge kantorenleegstand. Om de leegstand aan te pakken sloot de gemeente in april 2011 een convenant met marktpartijen. De aanpak was gericht op transformatie van leegstaande kantoorpanden naar nieuwe functies, om de leegstand tegen te gaan en om een nieuwe impuls te geven aan de omgeving van leegstaande panden. Nu het convenant ten einde is, doet de vraag op hoe een vervolgaanpak eruit moet komen te zien. Tegen deze achtergrond is aan Hilde Remøy, docent en onderzoeker aan de TU Delft, gevraagd om een onafhankelijk onderzoek te verrichten naar de resultaten van het convenant. De evaluatie antwoordt de vraag *in hoeverre zijn de doelen uit het convenant behaald en in hoeverre heeft de gemeentelijke organisatie en werkwijze bijgedragen om de doelen te bereiken*. Uit de resultaten blijkt wat goed werkt en waar verbeterpunten liggen. Vervolgens wordt een *advies voor de vervolgstappen* gegeven.

Onderzoek

Het huidige kantorenaanbod, de huidige leegstand, het toekomstig verwachte aanbod en de toekomstige opname is geanalyseerd. Met gebruik van literatuur en marktdocumentatie zijn de Rotterdamse transformatieinitiatieven, het beleid en de regelgeving onderzocht. De gestelde doelen in het convenant zijn vastgesteld. Een enquête is op de Proveda uitgezet aan 120 vastgoedprofessionals. Daarnaast zijn er 20 diepte-interviews gehouden, 10 met Rotterdamse marktpartijen en 10 met gemeentemedewerkers. De resultaten van het onderzoek dienden als input voor co-creatie sessies met marktpartijen en de gemeente.

Resultaten van het onderzoek

De Rotterdamse kantorenleegstand is in 2014 opgelopen naar ruim 12%, ruim een half miljoen lege vierkante kantoren meters. In 2011-2014 is meer dan 200.000m² leegstaande kantoorruimte getransformeerd naar nieuwe functies, maar de kantorenleegstand blijft hoog. Door minder ruimtegebruik per werknemer en nieuwe toevoegingen, wordt een toename van leegstand verwacht.

Wet- en regelgeving

Gedurende de looptijd van het convenant (2011-2014) zijn wetswijzigingen doorgevoerd om transformatie te bevorderen. De belangrijkste wijziging is het Bouwbesluit 2012, dat als nieuw element het 'verbouwniveau' kent, waardoor transformatie niet langer aan de voorschriften van nieuwbouw hoeft te voldoen. Een andere belangrijke wetswijziging is doorgevoerd in het Besluit omgevingsrecht (2014), waardoor makkelijker afgeweken kan worden van het bestemmingsplan. Toch wordt regelgeving nog als knelpunt gezien voor transformaties. Verder hebben gemeenten meer bevoegdheden gekregen ter bevordering van transformaties. Ook zijn gemeentelijke procedures versneld. Hierdoor zijn veel belemmeringen op gemeentelijk niveau weggenomen.

Beleid gemeente

Het Convenant Aanpak Kantorenleegstand (2011) is onderdeel van het Rotterdamse leegstandsbeleid 2011-2014, en werkt door in het nieuwe Programma leegstandsbeleid (2014-2016):

- het afstemmen van de plancapaciteit op de nieuwbouwbehoefte;
- nieuwbouw als kwaliteitsverbeteraar;
- inzet van transformaties van incurante kantoorgebouwen op minder geschikte locaties;
- het inzetten van tijdelijk gebruik, waarbij regelgeving verder versimpeld en versneld wordt;
- het blijven acquireren van transformaties in samenwerking met Rotterdamse marktpartijen.

Resultaten enquêtes & interviews

Transformatie wordt gezien als een goede aanpak van de kantorenleegstand, samen met sloop/nieuwbouw en upgraden van kantoorruimte, en het convenant wordt gezien als een goede vorm van aanpak. Marktpartijen vinden de faciliterende gemeentelijke aanpak goed, maar geven aan dat de ambtelijke capaciteit te laag is. Er is in principe voldoende kennis ontwikkeld om transformaties snel te laten plaatsvinden, alleen is de kennis nog niet goed ontsloten. Daarnaast is transformatie constant in ontwikkeling, waardoor kennisontwikkeling nodig blijft. Transparantie is belangrijk om transformaties te stimuleren, al is dit lastig in de praktijk. De gemeente moet gebiedsgericht transformatie aanpakken, waarbij moet worden opgemerkt dat niet ieder gebied geschikt is voor transformatie. Rotterdam wordt als een gemeente gezien waar andere gemeentes nog veel van kunnen leren.

Evaluatie convenant

De omvang van transformatie heeft in 2014 de door nieuwbouw aan de voorraad toegevoegde kantoorruimte in m² overtroffen. Nu de kwantitatieve doelstellingen van het convenant behaald zijn, heeft de gemeente de focus verlegd naar kwalitatieve doelstellingen. Marktpartijen zijn tevreden over het gemeentelijk transformatiebeleid. Het Transformatieteam krijgt veel lof, marktpartijen weten wie hun aanspreekpunt is en ze zijn in het algemeen tevreden over de inzet van de gemeenteambtenaren. Marktpartijen vinden het belangrijk dat het Transformatieteam aanblijft.

Aanbevelingen

Een convenant 2.0 als samenwerking tussen de gemeente en marktpartijen wordt gezien als een goed begin op het vervolgaanpak en kan op groot draagvlak rekenen. Marktpartijen noch gemeente zien soelaas in restrictieve maatregelen – maar wensen een voortzetting van stimulerende maatregelen. Alle partijen willen graag de huidige samenwerking voortzetten. Een aantal concrete adviespunten komen voort uit de onderzoeksresultaten:

- Het gemeentelijk transformatiebeleid moet een gebiedsgerichte focus hebben. Dat betekent concreet dat de nodige informatie over leegstand en dynamiek in verschillende gebieden in kaart gebracht moet worden, en deze informatie moet worden omgezet in een 'kansenkaart' op basis waarvan een aanpak bepaald kan worden. Aan de kansenkaart kan een gemeentelijk kwaliteitsbeleid gekoppeld worden.
- Sturingsmiddelen dienen verder onderzocht te worden, te denken valt aan het inzetten van de kansenkaart om gebiedsgericht te sturen, gebiedsgericht inzetten van een bouwstop of een oud-voor-nieuw regeling, en inzetten van de ladder voor duurzame verstedelijking.
- Het oprichten van een stimuleringsfonds waaruit bijvoorbeeld lagere leges voor transformatie kunnen worden gefinancierd en lagere OZB in het jaar van transformatie wordt kansrijk geacht. Hiervoor dienen inkomsten gevonden te worden bijvoorbeeld in het verhogen van de reguliere OZB voor commercieel vastgoed.
- De marktpartijen zijn zeer tevreden met het Transformatieteam. Veel kennis over transformatie is ontwikkeld, maar deze kennis zou beter ontsloten kunnen worden. Dat zou kunnen door een verdere versterking van het huidige transformatieloket, met aandacht voor bemensing en positionering binnen de gemeente. De gemeente wordt aanbevolen de rol van kenniscentrum te vervullen. Daarnaast dient helderheid geboden te worden aan marktpartijen over de gemeentelijke eisen aan transformatie, het vergunningstraject en de doorlooptijd van hiervan.

Inhoud

Evaluatie Convenant Aanpak Kantorenleegstand Rotterdam	1
Samenvatting.....	3
Introductie.....	6
Onderzoeksmethode.....	6
Onderzoek	7
Situatieschets Rotterdam (leegstand).....	7
Convenant Aanpak Kantorenleegstand.....	8
Relatie met andere Rotterdamse programma's	9
Transformatie	9
5 voorbeeldprojecten	11
Wet- en regelgeving	14
Beleid.....	15
Sturingsmiddelen.....	15
Resultaten	18
Resultaten enquêtes	18
Resultaten interviews.....	20
Overeenkomsten.....	21
Tegenstellingen	24
Conclusies.....	27
Enquêtes.....	27
Interviews	28
Vergelijking tussen enquêteresultaten en interviews.....	29
Antwoord op de hoofdvragen	30
Aanbevelingen.....	31
Wet- en regelgeving	31
Sturingsmiddelen.....	33
Gebiedsgerichte aanpak.....	33
Transformatieloodsen	36
Bronnen.....	37
Bijlagen	38

Introductie

In april 2011 heeft de gemeente Rotterdam een convenant gesloten met marktpartijen om de overmatige kantorenleegstand aan te pakken. In de afgelopen 4 jaar is meer dan 200.000 m² leegstaande kantoorruimte getransformeerd naar nieuwe functies. De gemeente heeft actief beleid gevoerd om de markt te stimuleren tot transformatie. Tegelijkertijd hebben marktpartijen zelf de transformatieopgave opgepakt. Hoewel transformatie steeds vaker plaats vinden, is de kantorenleegstand nog niet verholpen. 4 jaar na het sluiten van het convenant vond de gemeente de tijd rijp om de resultaten te evalueren. Voor deze evaluatie zijn de hoofdvragen *in hoeverre zijn de doelen uit het convenant gehaald, en in hoeverre draagt de gemeentelijke organisatie en werkwijze bij om de doelen te bereiken beantwoord*.

Het inhoudelijke effect van het convenant is intern bij de gemeente geëvalueerd; Hierbij is gekeken naar hoe de gemeentelijke organisatie en werkwijze is aangepast om het programma tot uitvoering te brengen, en in hoeverre het thema is verankerd in de organisatie en geborgd voor de toekomst. Vervolgens is gevraagd in hoeverre er kennis is opgebouwd over transformatie en herontwikkeling, en in hoeverre deze kennis wordt gedeeld.

Interviews met marktpartijen zijn gehouden om het effect en de beleving in de markt te bestuderen. Hier is gevraagd in hoeverre de gemeente wordt gezien als kenniscentrum en wat van de gemeente verwacht wordt; welke rol zien marktpartijen voor de gemeente in het herbestemmingsproces, wordt van de gemeente een actieve of reactieve rol verwacht, en in hoeverre wordt de gemeente als kenniscentrum gezien.

Onderzoeksmethode

Als eerste is de stand van zaken, het convenant en de achtergrond van het convenant beschreven. Met gebruik van literatuur en marktdocumentatie zijn de Rotterdamse kantorenmarkt, transformatie-initiatieven, het beleid en de wet- en regelgeving beschreven. Vervolgens zijn het beleid en de aanpak van de gemeente Rotterdam geëvalueerd. De evaluatie is tweeledig. Deel 1 bestaat uit een enquête, waarin een aantal statements over het Convenant Aanpak Kantorenleegstand, gemeentelijk beleid en transformatie als oplossing voor leegstand worden gesteld. De enquête wordt breed uitgezet op de Provada aan vastgoedprofessionals. Deel 2 bestaat uit verdiepende interviews, 10 interviews met medewerkers van de gemeente Rotterdam, en 10 interviews met marktpartijen. De kennis en betrokkenheid bij het convenant verschilt, om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van hoe transformatie in Rotterdam wordt aangepakt, en of het convenant van invloed is geweest.

Aan de ene kant wordt intern bij de gemeente het effect van het convenant (inhoudelijk) bevraagd, hoe de gemeentelijke organisatie en werkwijze is aangepast om het programma tot uitvoering te brengen, en in hoeverre het thema is verankerd in de organisatie en geborgd voor de toekomst. Vervolgens wordt gevraagd in hoeverre er kennis is opgebouwd over transformatie en herontwikkeling, en in hoeverre deze kennis wordt gedeeld.

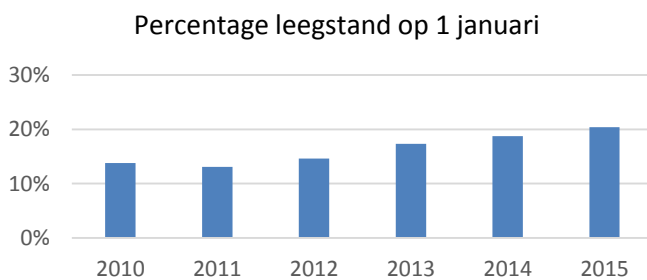
Aan de andere kant wordt een marktconsultatie gehouden om het effect en de beleving in de markt te bestuderen. Hier wordt gevraagd in hoeverre de gemeente wordt gezien als kenniscentrum en wat van de gemeente verwacht wordt, welke rol zien de marktpartijen voor de gemeente in het herbestemmingsproces, wordt van de gemeente een actieve of reactief faciliterende rol verwacht, en

in hoeverre wordt de gemeente als kenniscentrum gezien. Op basis van de enquête- en interview resultaten werd een conceptrapportage opgesteld, die diende als input voor een co-creatie sessies met de gemeente en marktpartijen, om verder in te gaan op de resultaten uit de enquêtes en de evaluatiegesprekken. Deze co-creatie sessies hadden als doel om vooruit te blikken naar de aanpak voor de komende jaren, en werden voorgezeten door Rob de Jong.

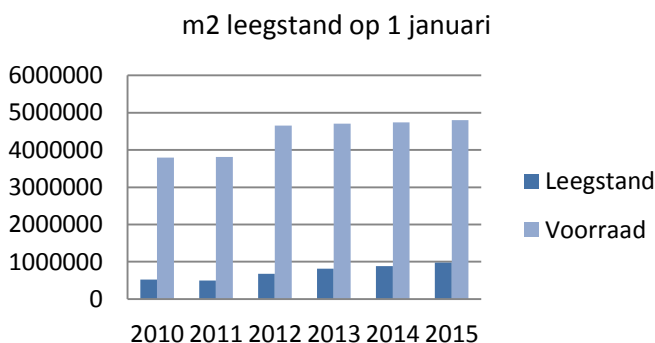
Onderzoek

Situatieschets Rotterdam (leegstand)

De kredietcrisis van 2008 heeft gezorgd voor een vastgoedcrisis die grote invloed heeft gehad op de Nederlandse kantorenmarkten. Sinds 2003 is de leegstand opgelopen naar 15% op nationaal niveau, door overproductie en een ingrijpende afname van vraag naar kantooroppervlakte en een massale afstoot van kantoorruimte. De kredietcrisis zorgde ervoor dat de leegstand verder escaleerde en als een acuut probleem werd ervaren. Naast de kredietcrisis liep de leegstand verder op door invloeden van Het Nieuwe Werken, waarvan de effecten vooral vanaf 2011 zichtbaar zijn geworden. De kantorenleegstand in heel Nederland is ondertussen een omvangrijk economisch probleem geworden, waarbij de gevolgen van leegstand, zoals verloedering en criminaliteit, maatschappelijk ongewenst zijn (Remøy, Schalekamp en Hobma, 2009; Koppels, Remøy en El Messlaki, 2011; Van der Meer, 2010). Rotterdam is één van de steden met de hoogste kantorenleegstand. Sinds 2010 is het percentage leegstand hoger dan 10% (Figuur 1), in 2014 is dit verder opgelopen tot ruim 20%, wat neerkomt op bijna een miljoen vierkantemeters kantoren (Figuur 2).



Figuur 1 Percentage kantorenleegstand Rotterdam (DTZ, 2010; 2012; 2013; 2014; 2015)



Figuur 2 Aantal m² VVO kantorenvorraad en leegstand Rotterdam (DTZ, 2010; 2012; 2013; 2014; 2015).

De overmatige kantorenleegstand is voor de gemeente Rotterdam economisch en maatschappelijk ongewenst; in 2009 zag zij in dat er een structurele leegstand dreigde te ontstaan, die alleen door een gezamenlijke aanpak kon worden bestreden (Van Huffelen & Karakus, 2011). Hierdoor werd

besloten om het probleem een hoge prioriteit te geven en een beleid op te stellen om de kantorenleegstand tegen te gaan (Melchers, 2015).

Transformatie is in dit onderzoek gedefinieerd als ‘elke ingreep verricht om een gebouw aan te passen, upgraden, verbouwen en herbestemmen op nieuw gebruik en/of nieuwe eisen’. Hiermee wordt voornamelijk gefocust op functieverandering van kantoor naar een nieuwe functie, maar ook upgrade van een kantoor naar een nieuw kantoortype wordt als transformatie gezien. De gemeente Rotterdam heeft in de eerste periode van het convenant met dezelfde definitie gewerkt. Naarmate de leegstand opliep gedurende 2012-2014, werd ervoor gekozen om in het beleid te focussen op transformaties met functieverandering. Het doel van het gevoerde beleid is immers geweest het aanpakken van de kantorenleegstand.

Convenant Aanpak Kantorenleegstand

Dit beleid werd vastgelegd in het convenant aanpak kantorenleegstand (Van Huffelen & Karakus, 2011). De doelstelling van het convenant was om:

1. de omvang van transformatie in 2014 de dan door nieuwbouw aan de voorraad toegevoegde kantoorruimte in aantallen m² te laten overtreffen;
2. in 2014 een transformatiescan beschikbaar te hebben voor alle met structurele leegstand kampende kantoren, daarnaast, wanneer de eigenaar meewerkt, hier ook een businesscase voor de meest kansrijke transformatie aan toe te voegen;
3. tussen 2011 en 2014 minimaal 10 transformatiescans en/of businesscases uit te voeren per jaar, voor verouderde en/of kansloze kantoren.
4. minimaal aan 5 ‘pilotprojecten’ tegelijkertijd te werken;
5. duurzaamheid voorop te zetten bij de transformaties;
6. kennis over transformatie op een hoog niveau te ontwikkelen, te ontsluiten en te delen onder de leden van het Platform Marktsector.

Hamit Karakus, toentertijd wethouder van wonen, ruimtelijke ordening, vastgoed en stedelijke economie van de gemeente Rotterdam, heeft grote invloed gehad op de vorm van het convenant. Het opstellen van het convenant ging niet over één nacht ijs; zo is in 2006 begonnen met het samenvoegen van alle losse gemeentelijke vastgoedafdelingen die voorheen waren ingedeeld per sector. Hierdoor ontstond er een vastgoedafdeling, met één duidelijk aanspreekpunt. In 2007 werd het leegstandsprobleem duidelijk. Daarnaast had Rotterdam een grote planvoorraad, al was er geen goed overzicht over hoe groot dit daadwerkelijk was. Om hier meer zicht op te krijgen is er een inventarisatie opgesteld, op basis waarvan 50% van de planvoorraad werd geschrapt. De kantorenleegstand werd als problematiek opgenomen in de stadsvisie. De gemeente heeft vervolgens gesprekken met marktpartijen gevoerd, waaruit het platform marktsector ontstaan is. Dit platform heeft het leegstandsprobleem voor de markt geïnventariseerd, en een mogelijke rol van de gemeente om de leegstand te reduceren voorgesteld. De marktpartijen die uiteindelijk het convenant ondertekend hebben zijn allen afkomstig uit dit platform, hebben een binding met de stad Rotterdam en een goede relatie met de gemeente (Karakus, 2015).

In samenwerking met marktpartijen heeft de gemeente het potentieel voor transformatie als aanpak geanalyseerd, en welke gebouwen potentieel getransformeerd konden worden. Om dit potentieel inzichtelijk te krijgen is een tool ontwikkeld, gericht op locatie- en gebouwkwaliteit van verschillende

leegstaande gebouwen in Rotterdam. Panden die op slechte kantoorlocaties stonden bleken de uitgelezen projecten te zijn om aan te pakken. Hieruit is een lijst ‘pilotprojecten’ ontstaan. Deze projecten zijn gezamenlijk door de gemeente en marktpartijen geïnitieerd. Op de pilotprojecten-aanpak volgde de ‘Hands on participation’: werkgroepen met deelnemende marktpartijen, om kansrijke projecten in kaart te brengen. Daarna zijn er één-op-één gesprekken tussen de gemeente en marktpartijen opgezet, om de mogelijkheden verder in kaart te brengen (Melchers, 2015).

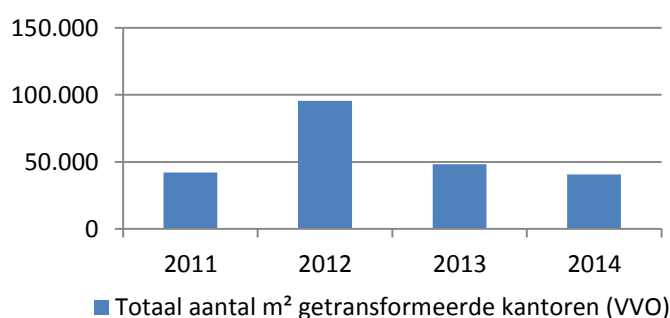
Relatie met andere Rotterdamse programma's

Het Convenant Aanpak Kantorenleegstand Rotterdam is onderdeel van het Rotterdam Climate Initiative dat in 2007 is opgezet. De hoofddoelstelling van dit initiatief is om Rotterdam te transformeren naar een duurzame stad en haven. Rotterdam wil in 2025 de duurzaamste (haven)stad van West Europa zijn. Om dit te bereiken is deze doelstelling onderverdeeld in 5 pijlers: Duurzame Stad, Energiehaven, Duurzame Mobiliteit, Energizing City en Innovatie Lab (RCI, 2009). Het Rotterdam Climate Initiative (RCI) functioneert vooral voor het opstarten en uitvoeren van klimaat-gerelateerde activiteiten in stad en haven, of zoals Ahmed Aboutaleb het omschrijft:

“Het RCI motiveert, stimuleert, verbindt en faciliteert. Het RCI doet dus niet alles zelf maar werkt als een vliegwiel om brede veranderingen mogelijk te maken. We beschouwen het RCI niet als een organisatie in de formele zin van het woord, eerder als een netwerk én een label om het moois dat op klimaatgebied in Rotterdam gebeurt zichtbaar te maken.” (Aboutaleb, 2009, p.5)

Transformatie

De ondertekenaars van het convenant waren lid van het Platform Marktsector en de werkgroep Transformatie. Bij de uitvoering van de projecten kon een individuele partij een beroep doen op de kennis en capaciteit van de overige leden van de werkgroep. Om de voortgang goed te kunnen monitoren moest de project -uitvoerder of –begeleider inzicht geven in de stand van zaken. De projecten resulteerden in businesscases waarin ten minste twee toekomstperspectieven werden doorgerekend: niets doen of transformeren. Over de voortgang en resultaten van de projecten werd gerapporteerd aan het Platform Marktsector.

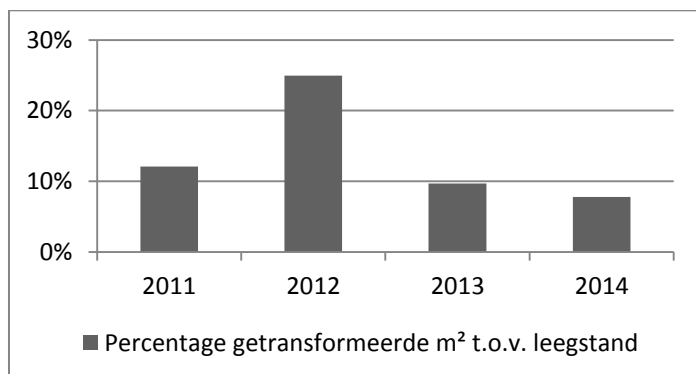


Figuur 3 Totaal aantal m² getransformeerde kantoren (Van den Berg, 2015)(Van den Berg, 2015)

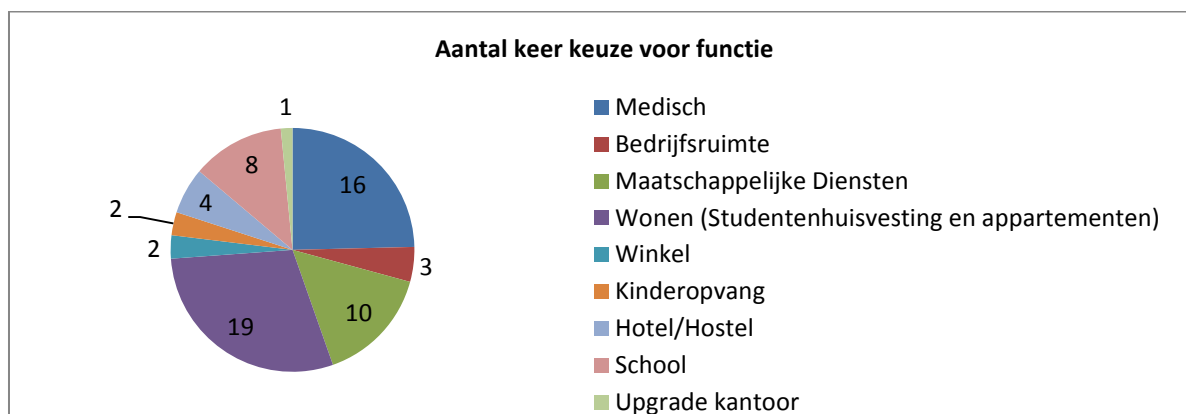
In totaal is er tot en met 2014 ruim 200.000 m² getransformeerd (

Figuur 3), gemiddeld ca. 15% van de leegstand per jaar (Figuur 4). De meeste leegstaande kantoren zijn getransformeerd naar woonruimte of naar een medische functie (Figuur 5). Wanneer gekeken wordt naar het aantal vierkante meters dat getransformeerd wordt naar een nieuwe functie, heeft de woonfunctie weer de grootste voorkeur, gevolgd door onderwijs, medisch gebruik en het

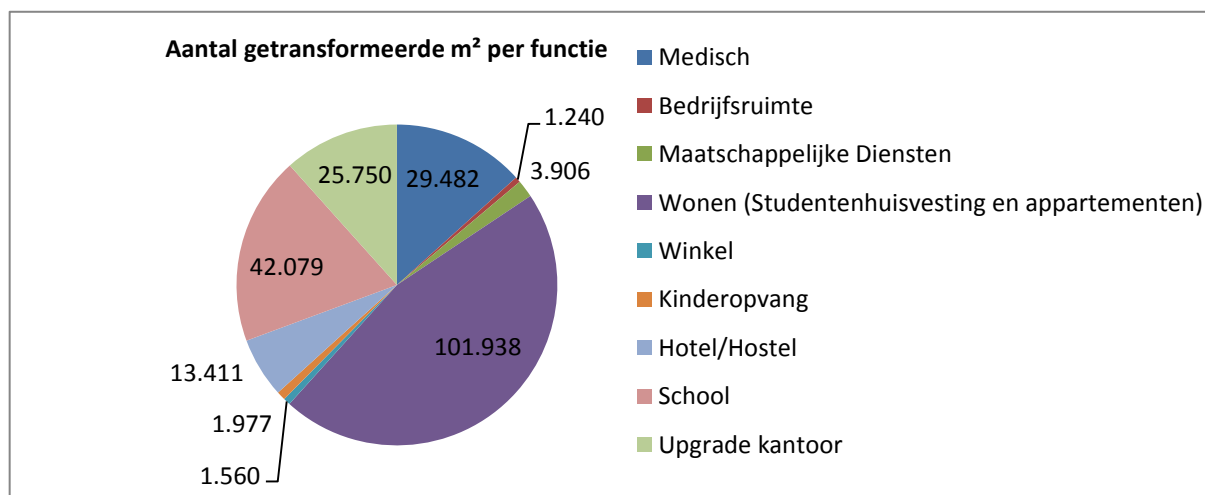
upgraden van kantoorruimte (Figuur 6). Voor de komende 20 jaar staat er nog 191.040 m² aan transformaties op de planning, onderverdeeld in 101.040 m² in de aankomende 5 jaar, 76.000 m² over 5 tot 10 jaar en 14.000 m² over 10 tot 20 jaar (Van den Berg, 2015).



Figuur 4 Percentage getransformeerde m² t.o.v. leegstand (Van den Berg, 2015)



Figuur 5 Functies na transformatie, aantal keren (Van den Berg, 2015)



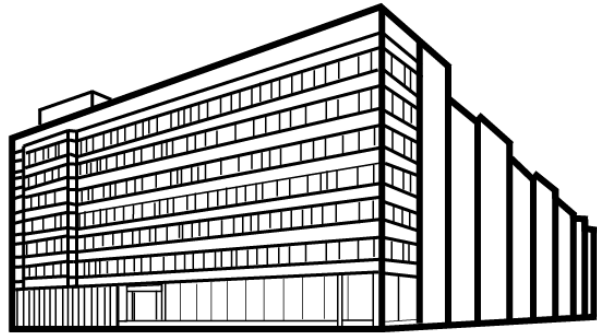
Figuur 6 Aantal m² getransformeerd per functie (Van den Berg, 2015)

5 voorbeeldprojecten

- a. - adres
- b. - aantal m² VVO
- c. - naar welke functie
- d. - eigenaar/initiatiefnemer
- e. - proces
- f. - relatie gemeente

1. Student hotel – Voormalige pand van Sociale Zaken en Werk (Rotterdam, 2015; Kops, 2014).

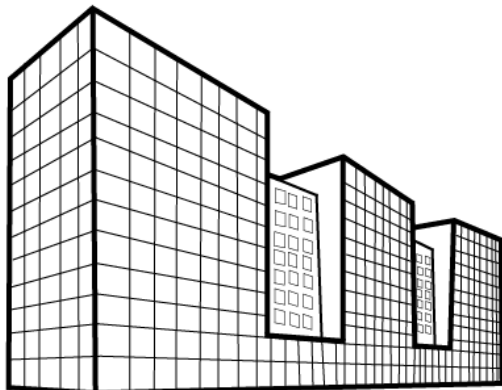
- a. - Oostzeedijk 182-220 3063 BM Rotterdam
- b. - 8.451 m² VVO
- c. - Wonen: Studentenhuisvesting
- d. - Eigenaar: Student Hotel; Initiatiefnemers: Student Hotel (1^e fase) & Van Omme en de Groot (2^e fase).



- e. - De transformatie naar het Student Hotel

heeft twee fasen gekend. In eerste instantie is begonnen met het transformeren van een gebouw aan de Oostzeedijk, later is op de kruising van de Oostzeedijk en de Willem Ruyslaan een uitbreiding gerealiseerd. Het eerste gebouw is gekocht door Student Hotel zelf, het tweede gebouw is door Van Omme en de Groot aangekocht middels een publieke tender van de gemeente en na de transformatie verkocht aan Student Hotel. Het proces heeft vertraging opgelopen door een discussie met de welstand en een bezwaarschrift van een buurtbewoner tegen de nieuwe bestemming en wijzigingen in de gevel. De transformatie van fase 2 ging iets gemakkelijker, bovendien konden zaken als milieuonderzoeken direct worden overgenomen vanuit het eerste proces. Ook was ondertussen de parkeernorm aangepast.

f. - De gemeente was zeer betrokken bij het transformatieproces, naast het wijzigingen van het bestemmingsplan. In overleg is er gekozen voor een logies bestemming voor het hotel, omdat dit de meeste voordelen opleverde. Daarnaast heeft de gemeente geholpen bij het versnellen van het proces door plannen een aantal keer informeel te laten toetsen, na de problemen met de welstand en het bezwaarschrift. Hierdoor heeft het wel enige tijd geduurd voordat de omgevingsvergunning in orde was. Dit was overigens nog voordat er een Transformatieteam binnen de gemeente bestond. De buitenruimte wordt nu nog aangepakt en betaald door Student Hotel, maar voor het weghalen voor de parkeerplaatsen hoeven ze geen ontheffing te betalen aan de gemeente.



2. Admiraliteit (WoningmarktNL, 2014; Citypads, 2015)

- a. - Admiraliteitskade 40-50-60 3063 ED Rotterdam
- b. - 31.400 m² BVO / omgerekend 27.475 m² VVO
- c. - Wonen: 587 woonstudio's en appartementen en 2 commerciële ruimtes
- d. - Eigenaar: IM Bouwfonds, Initiatiefnemer: ABB en U-Vastgoed
- e. - ABB en U-Vastgoed hebben het initiatief genomen. Samen met de gemeente hebben zij een planteam ingericht en een bestemmingsplanwijziging opgesteld.

Na 3 maanden werd ontwikkelaar Citypads toegevoegd aan het team als conceptontwikkelaar en eindgebruiker annex beheerder. U-vastgoed is na onherroepelijkheid van het bestemmingsplan uitgetreden. ABB en Citypads zijn bij de bouw betrokken gebleven en IM Bouwfonds is er bijgekomen als belegger na realisatie. Citypads bleef beheerder. Het proces is ondanks de wisselingen spoedig verlopen. Het planteam is in juli 2013 gestart, waarna het conceptontwerp in september is ingediend. Het definitieve ontwerp en de vergunningsaanvraag is vastgesteld in juni 2014, waarna de vergunning werd afgegeven in juli 2014. Het organiseren van bewonersavonden werd door de gemeente geadviseerd en is opgevolgd door de betrokken partijen. Door de ontwikkelaar zijn twee bezwaarmakende partijen benaderd en zijn valide oplossingen gevonden, hierdoor zijn zienswijzen ingetrokken en is het proces niet onnodig vertraagd. Vanuit de gemeente zijn er enkele eisen opgelegd, waar de ontwikkelaar in eerste instantie niet op had gerekend. De eis was dat de woningen kwalitatief beter en groter moesten, waardoor er minder woningen gecreëerd konden worden. Daarnaast werd een aanpassing aan de gevel als noodzakelijk beschouwd voor de uitstraling. Door specifieke brandveiligheidseisen op het gebied van brandoverslag kwam er nog een behoorlijke (onvoorziene) kostenpost bij.

f. – De gemeente was nauw betrokken bij het gehele transformatieproces, zij hebben de anterieure overeenkomst opgesteld, de bestemmingsplanprocedure in gang gezet, de partijen begeleid bij de omgevingsvergunningsaanvraag, geholpen bij het verkrijgen van de bouwplaatsvergunning en begeleid bij bouwwerkzaamheden (vanuit het transformatieteam, voornamelijk door Gabor Everraert).



3. Boompjes (top010, 2015)

- a. – Boompjes 250, Rotterdam
- b. - 8.000 m² BVO/ omgerekend 7.000 m² VVO
- c. – Kantoor
- d. - Eigenaar en initiatiefnemer: COD
- e. – Proces: In het eerste ontwerp voor herbestemming was een vijfsterren hotel toren gepland boven op het bestaande gebouw. In vervolg op de vastgoedcrisis (2009) is dit plan verworpen. Omdat het bestaande pand een gemeentelijk monument is, waren de fysieke

mogelijkheden voor transformatie beperkt. Het gebouw had als bestemming 'centrumdoeleinden', dus bestemmingsplan-technisch werd de transformatie niet beperkt. In oktober 2014 is de omgevingsvergunning verleend waarna de herontwikkeling is gestart. Eind 2014 is een kantoorhuurder gevonden voor de 2 bovenste verdiepingen van het gebouw.

f. – De gemeente is nauw betrokken bij de herontwikkeling van dit pand, één van de Rotterdamse pilotprojecten transformatie die n.a.v. het convenant (2011) zijn gestart. Het contact met behandelende ambtenaren is vlot gegaan. De eisen van de welstandscommissie vormden een knelpunt voor de transformatie. Het transformatieteam heeft als 'bemiddelaar' gewerkt tussen de ontwikkelaar en de welstandscommissie. De transformatie is nog steeds in ontwikkeling.

4. Classic Apartments (Bestran, 2015)

a. - Westzeedijk 98 3016 AG Rotterdam

b. - 15.000 m² VVO

c. - 8 (Expat)woningen (appartementen)

d. - Eigenaar en initiatiefnemer: Bestran B.V.

e. – Westzeedijk 98 is een rijksmonument. Het gebouw is door Bestran in 2006 aangekocht.

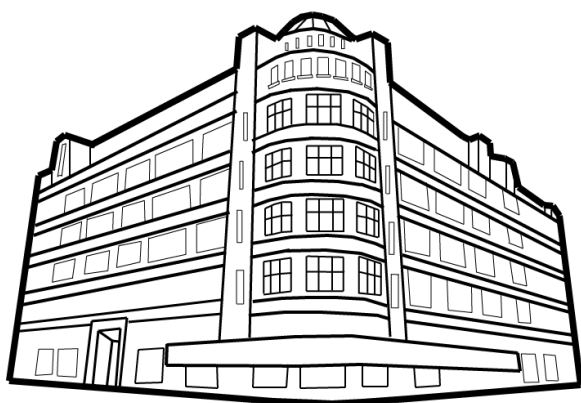
Het had de bestemming kantoren en

huisvestte de directie van het Erasmus MC.

Toen deze huurder vertrok, was duidelijk dat verhuur als kantoor lastig zou zijn. In 2013-

2014 heeft Bestran het gebouw getransformeerd naar luxe woningen die verhuurd worden aan expats. Het proces heeft vertraging opgelopen door een discussie met de welstand en monumentencommissie.

f. – De eisen van de welstand en monumentencommissie waren onduidelijk en hebben veel tijd en geld gekost. Zo heeft de bouwvergunningaanvraag 10 maanden geduurd. De eisen van de monumentencommissie stonden in een paar gevallen haaks op de eisen van de brandweer. Het contact met het transformatieteam is goed geweest, en het team is vaak aan tafel geweest. Het is niet duidelijk wat voor effect het transformatieteam heeft gehad op het proces, met name op de behandeling door de monumentencommissie.



5. -Atlantic House

a. Westplein 1-96 3016 BL Rotterdam

b.

c. Appartementen en kantoren

d HD Projectrealisatie

e. Het Atlantic-huis is een rijksmonument, gebouwd als een van de eerste bedrijfsverzamelgebouwen in Nederland in 1928-1930. Het gebouw is tussen 2007 en 2009 getransformeerd naar 40 appartementen en 10 maisonnettes, met kantoren op de eerste verdieping en winkels

en horeca op de begane grond.

f. De voorgevel, het dakschild en de gezamenlijke binnenruimte dienden behouden te blijven. De transformatie vond plaats voordat het convenant (2011) was opgesteld, en voordat de Gemeente Rotterdam een transformatieteam had aangesteld. HD Projectrealisatie heeft veel kennis en is zeer actief in de Rotterdamse markt, en heeft dit project goed kunnen realiseren, zonder het transformatieteam. Het bedrijf ziet wel de waarde van het Transformatieteam en heeft het convenant getekend.

Wet- en regelgeving

Gedurende de looptijd van het convenant (2011 tot en met 2014) is tamelijk veel nationale wetgeving gewijzigd met als specifiek doel om transformatie te bevorderen. De transformaties in de convenantperiode in Rotterdam hebben in beginsel baat gehad bij de wetswijzigingen.

Aan de kant van gemeenten hebben de wetswijzigingen meer bevoegdheden gegeven ter bevordering van tijdelijke of permanente transformaties. Ook versnellen de wijzigingen gemeentelijke procedures. Aan de kant van private initiatiefnemers zijn door wetswijzigingen belemmeringen weggenomen. Wat betreft wetswijzigingen die gemeenten meer bevoegdheden hebben gegeven, kan als eerste worden gewezen op de juridische ruimte voor het huisvesten van tijdelijke functies in leegstaande kantoren. De gewijzigde Leegstandwet heeft hiertoe de mogelijkheden van tijdelijke verhuur bij leegstaande gebouwen verruimd.

Gemeenten kunnen, ten tweede, de mogelijkheden gebruiken van de Leegstandverordening op basis van de Wet kraken en leegstand (Stb. 2010, 320). De meldingsplicht van leegstand wordt dan door de gemeente aangegrepen voor intensief overleg met de eigenaar voor invulling van het leegstaande kantoor. Het sluitstuk is een eventuele verplichtende voordracht door de gemeente. Overigens blijkt uit het onderhavige onderzoek dat de gemeente Rotterdam geen Leegstandverordening heeft en dus afziet van inzet van deze instrumenten.

Ten derde wijzen wij er op dat wat bestemmingsplannen betreft in de convenantperiode belangrijke versnellingen mogelijk zijn gemaakt door wijziging van de regelgeving. Dit is van belang nu uit het onderhavige onderzoek blijkt dat de gemeente Rotterdam actief meewerkt aan wijzigingen van bestemmingsplannen om transformatie mogelijk te maken. Belangrijkste wijziging in de regelgeving is die van het Besluit omgevingsrecht. Deze wijziging is in november 2014 in werking getreden. Het effect is dat tijdelijke en permanente afwijking van het bestemmingsplan veel gemakkelijker is geworden. Wat permanent afwijking van het bestemmingsplan betreft impliceren de wijzigingen, kort gezegd, het volgende:

- Onafhankelijk van de oppervlakte van het te transformeren gebouw en onafhankelijk van het aantal woningen dat het resultaat is van de transformatie van het gebouw, is een korte procedure van 6 weken van toepassing voor afwijking van het bestemmingsplan;
- Burgemeester en wethouders hoeven geen 'ruimtelijke onderbouwing' te maken voor de afwijking van het bestemmingsplan. Dat betekent dat de bredere, ruimtelijke effecten van het nieuwe gebruik van het gebouw niet in beschouwing hoeven te worden genomen;
- Veel van de gebruikelijke 'onderzoekverplichtingen' naar effecten van de transformatie kunnen achterweg blijven.

Deze maatregelen maken afwijking van een bestemmingsplan ten behoeve van transformatie naar verwachting (veel) sneller en goedkoper.

Bovenstaande wijzigingen in wet- en regelgeving geven gemeenten meer bevoegdheden gegeven ter bevordering van tijdelijke of permanent transformaties; of ze versnellen gemeentelijke procedures. Daarnaast heeft wijziging van de regelgeving belemmeringen voor private initiatiefnemers weggenomen. Hier wordt bedoeld op de wijzigingen ingevolge het Bouwbesluit 2012. Het Bouwbesluit 2003 ging voor transformaties uit van het nieuwbouwniveau. Dat wil zeggen dat in principe het getransformeerde gebouw qua bouwtechnische voorschriften gelijk moest zijn aan

nieuwbouw. Gemeenten hadden de bevoegdheid om per bouwaanvraag en op verzoek ontheffing te verlenen van het nieuwbouwniveau. Het Bouwbesluit 2012, dat tijdens de convenantperiode in werking is getreden, heeft dit stelsel verlaten. Het Bouwbesluit kent als nieuw element het 'verbouwniveau'. Daardoor hoeft transformatie niet langer aan de voorschriften op nieuwbouwniveau te voldoen. Voor een aantal technische onderwerpen geldt een 'specifiek niveau', maar voor verreweg de meeste technische onderwerpen geldt als 'verbouwniveau' het zogeheten 'rechtens verkregen niveau' (Hobma, 2013, Scharphof en van Kempen, 2012). Dit houdt in de kern het volgende in: het technische minimumniveau dat van toepassing is op de transformatie is gelijk aan het niveau van het bestaande te transformeren gebouw, althans het niveau van de technische voorschriften dat gold op grond van de vergunning ten tijde van de bouw (of verbouw) van het gebouw. Dit betekent voor de transformatiepraktijk dat, indien gewenst door de private initiatiefnemer, volstaan kan worden met een lager technisch niveau in vergelijking met het voorheen geldende nieuwbouwniveau. Hierdoor zijn transformatieprojecten eerder financieel haalbaar. Daarnaast wordt er tijd bespaard, nu er ter afwijking van het nieuwbouwniveau geen overleg in het kader van een ontheffingsverzoek meer nodig is. Het Bouwbesluit 2012 neemt aldus een belangrijk door private initiatiefnemers gevoeld knelpunt in de regelgeving weg.

De wetswijzingen overziend, kan worden begrepen dat alle voor dit onderzoek geïnterviewde partijen van mening zijn dat met de regelgeving een grote slag is geslagen (stelling 12). In deel 'Vooruitkijken' gaan we in de knelpunten die er qua regelgeving nog zijn en op aanbevelingen voor de Rotterdamse toepassing van de huidige regelgeving.

Beleid

Het Rotterdamse leegstandsbeleid dat leidde tot het Convenant Aanpak Kantorenleegstand (2011) werd ontwikkeld in de periode 2007-2011. Het convenant was onderdeel van het leegstandsbeleid 2011-2014, waar het convenant specifiek de onderwerpen in het beleid benoemde die samen met marktpartijen opgepakt werd. Een aantal punten uit het Convenant zijn terug te vinden in sturingsmiddelen die ook door andere Nederlandse gemeenten worden ingezet.

Het huidige leegstandsbeleid van de gemeente Rotterdam is vastgelegd in het Programma Werklocaties 2014-2016 (Gemeente Rotterdam, 2014). De meest belangrijke punten uit het programma omvatten:

- Plancapaciteit afstemmen op de nieuwbouwbehoefte. Voor de komende tien jaar is de plancapaciteit een stuk lager dan voorheen. Een verdere reductie van de plancapaciteit is ongewenst, aangezien de bestaande voorraad veroudert en er een tekort dreigt te ontstaan aan hoogwaardig en courant aanbod;
- De ladder voor duurzame verstedelijking wordt nageleefd, zodat nieuwbouw vooral wordt gebruikt ter vervanging of herontwikkeling van incourant vastgoed;
- Blijvende inzet op transformaties van incourante gebouwen op minder geschikte locaties;
- Inzetten op tijdelijk gebruik, waar mogelijk ook de regelgeving versimpelen en versnellen;
- Blijven acquireren in samenwerking met Rotterdampartners en accountmanagement.

Sturingsmiddelen

Uit onderzoek van de TU Delft in samenwerking met de gemeenten Rotterdam en Amsterdam (Zijlstra, 2015; Kops, 2014; Rodenhuis, 2012) zijn sturingsmiddelen geïdentificeerd die door

gemeenten ingezet worden om de kantorenleegstand terug te dringen en transformatie te bevorderen (Tabel 1). Een aantal van de sturingsmiddelen is vastgelegd in de wetgeving op nationaal niveau. De sturingsmiddelen kunnen door de gemeenten ingezet worden op gebieds- en gebouwniveau. Gebaseerd op documentenstudie en interviews met de gemeente Rotterdam geeft Zijlstra weer welke sturingsmiddelen door de gemeente Rotterdam worden ingezet (Zijlstra 2015).

Tabel 1 Mogelijke sturingsmiddelen die ingezet kunnen worden door gemeenten (Zijlstra, 2015; Kops, 2014; Rodenhuis, 2012)

Nationaal	Gebied	Gebouw
Crisis- en herstelwet	Bestemmingsplan	Wijzigen van het bestemmingsplan
Verhogen OZB	Structuurvisie	Kantorenloods
Wet voorkeursrecht gemeenten	Regionale kantorenloods	Projectleider
Restrictief nieuwbouwbeleid	Overdraagbare ontwikkelrechten	Pilotprojecten
Wet kraken en leegstand	Gebiedsmanager	Actief eigenaren benaderen
	Bedrijfsinvesteringszone	Vrijstelling/verlaging van leges
	Verbeteren van de omgevingskwaliteit	Erfpachtwijzigingen
	transformatieteam	Subsidies
	Subsidies	Leegstandverordening
	Acquisitie	

Sturingsmiddelen nationaal schaalniveau

‘De Crisis- en herstelwet’, ‘de Wet voorkeursrecht gemeenten’ en de ‘Wet Kraken en Leegstand’ zijn op alle gemeenten van toepassing. Verhoging van de OZB op leegstand wordt niet door Rotterdam ingezet. Het zou gepaard gaan met veel administratief werk. Rotterdam hanteert een restrictief nieuwbouwbeleid en staat enkel nieuwbouw van kantoren toe rondom het Centraal Station en op de Kop van Zuid. Dit is niet afgestemd met omliggende gemeenten. De provincie Zuid-Holland ziet strikt toe op het nieuwbouwbeleid en heeft hierin een controlerende rol.

Sturingsmiddelen schaalniveau gebied Gemeente Rotterdam

- De gemeente stelt bestemmingsplannen en verschillende structuurvisies op die ingaan op de ontwikkeling van verschillende gebieden in de gemeente;
- Rotterdam is recentelijk (2014) gestart met het opzetten van een regionale samenwerking. De eerste gesprekken met de buurgemeenten hebben plaatsgevonden en de gemeente wil dit verder uitrollen;
- Er wordt geen gebruik gemaakt van Overdraagbare Ontwikkelingsrechten. Het wordt niet benoemd in het beleid en er was geen kennis over bij de projectmanager transformatie;
- Gebiedsmanagers zetten zich niet alleen in om de kantorenleegstand te reduceren, maar houden zich bezig met gebiedsontwikkeling in het algemeen;
- Rotterdam heeft wel bedrijfsinvesteringszones, maar heeft dit nog niet vertaald naar een specifieke benadering van kantooreigenaren;

- De omgevingskwaliteit wordt actief verbeterd in Rotterdam om gebieden aantrekkelijker en toegankelijker te maken zodat eigenaren en initiatiefnemers willen investeren in het gebied of hun gebouw;
- Het Transformatieteam richt zich specifiek op leegstaande kantoren. De doelstelling van het Transformatieteam is het onttrekken van leegstaande kantoren aan de markt. Hierbij is het prioriteit om kantoorruimtes te transformeren naar andere functies. De focus ligt hierbij op het structureel verbeteren van de dienstverlening aan initiatiefnemers, het opbouwen van kennis en het opbouwen van een kennisnetwerk (Kops, 2014);
- Subsidies worden niet verleend;
- Rotterdam heeft een acquisitieteam dat zich bezig houdt met het aantrekken van nieuwe bedrijven.

*Sturingsmiddelen schaalniveau **gebouw** Gemeente Rotterdam*

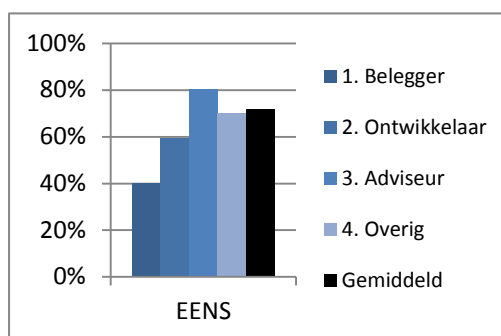
- Er wordt meegewerkt aan het wijzigen van het bestemmingsplan om transformatie mogelijk te maken;
- Rotterdam heeft een Transformatieloods (projectmanager Transformatie) sinds 2011. Die zet zich hoofdzakelijk in voor een project tot aan de bouwaanvraag en daarna nemen projectleiders het werk over;
- Diverse transformatiepilots zijn in Rotterdam uitgevoerd;
- De gemeente kiest er bewust voor om eigenaren niet actief te benaderen. Het transformatieteam heeft geconstateerd dat transparantie ook kan leiden tot het minder snel afboeken van een kantoorpand, omdat eigenaren zien dat door deze openheid hun pand extra aandacht krijgt. Hierdoor zijn ze in de veronderstelling dat er voldoende vraag is naar hun pand, waardoor versneld afboeken overbodig lijkt. Door een hogere boekwaarde aan te houden neemt de kans op transformatie af omdat initiatiefnemers niet in staat zijn om de business case rond te krijgen. Initiatiefnemer worden gevraagd om zelf een plan te maken voor een specifiek gebouw voordat het transformatieteam in actie komt;
- Er is geen sprake van een leegstandverordening;
- Vrijstelling of verlaging van leges en subsidies worden niet toegepast, subsidies zijn niet van deze tijd, aldus het transformatieteam;
- Erfpachtwijzigingen hebben zich niet voorgedaan in Rotterdam.

Resultaten

Resultaten enquêtes

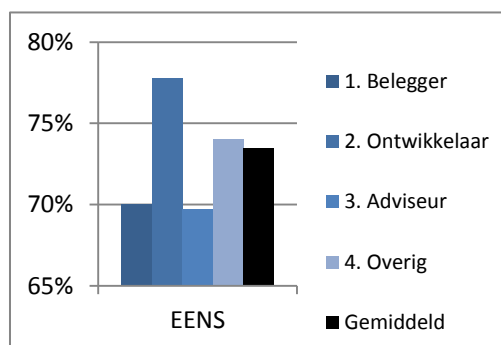
De enquête (bijlage 1) is ingevuld door 128 respondenten, die allen persoonlijk benaderd zijn op de PROVADA, 2-4 juni 2015. De drie hoofdgroepen in branches (de belegger, de ontwikkelaar en de adviseur) vertegenwoordigden respectievelijk 10% beleggers, 26% ontwikkelaars en 64% adviseurs. De enquête geeft een algemeen beeld van de meningen en houdingen van marktpartijen. Stellingen 1-9 werden enkel met eens/oneens beantwoord. Interpretatievragen en verdiepende vragen zijn niet gesteld, de verdieping komt juist aan bod in interviews met respondenten werkzaam bij de Gemeente Rotterdam, en marktpartijen actief in de Rotterdamse markt.

1. *Transformatie is de beste/belangrijkste basis voor een gemeentelijke aanpak van de kantorenleegstand.*



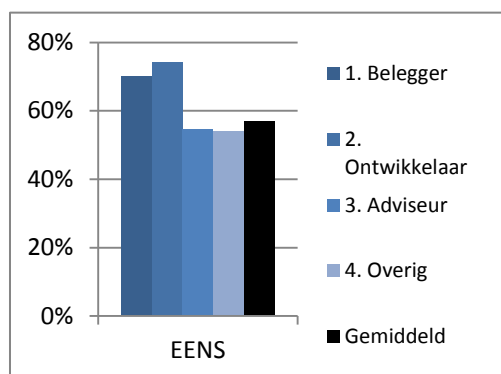
72% van de respondenten is het eens met deze stelling, 22% is het oneens en 6% heeft geen antwoord. 40% van de geënquêteerde beleggers is het eens met de stelling, 59% van de geënquêteerde ontwikkelaars, 80% van de geënquêteerde adviseurs en 70% van de geënquêteerde groep die onder 'overig' valt gaf aan het eens te zijn met bovenstaande stelling. Duidelijk komt hier naar voren dat adviseurs het vaker eens zijn met de stelling dan ontwikkelaars of beleggers dat zijn.

2. *Een convenant met marktpartijen is de beste basis voor een gemeentelijke aanpak van de kantorenleegstand.*



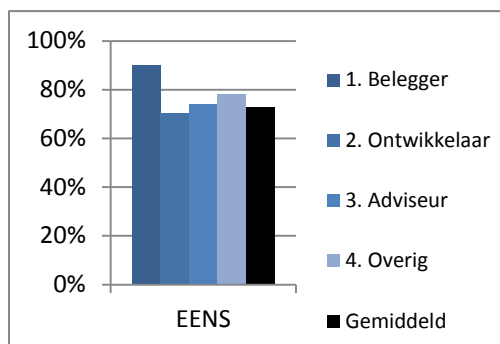
73% van de respondenten is het eens met deze stelling, 20% is het oneens en 7% geeft aan geen antwoord te hebben. 70% van de geënquêteerde beleggers is het eens met de stelling, 78% van de geënquêteerde ontwikkelaars, 70% van de geënquêteerde adviseurs en 74% van de geënquêteerde groep die onder 'overig' valt gaf aan het eens te zijn met bovenstaande stelling. Er zitten dus geen hele grote verschillen in antwoorden tussen de verschillende branches.

3. *Inmiddels is er voldoende kennis ontwikkeld om transformaties snel te realiseren.*



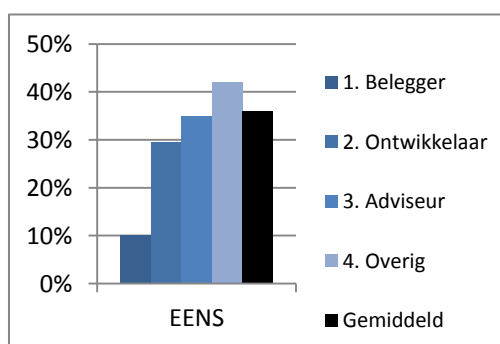
57% van de respondenten is het eens met deze stelling, 37% is het oneens en 6% geeft aan geen antwoord te hebben. 70% van de geënquêteerde beleggers is het eens met de stelling, 74% van de geënquêteerde ontwikkelaars, 55% van de geënquêteerde adviseurs en 54% van de geënquêteerde groep die onder 'overig' valt gaf aan het eens te zijn met bovenstaande stelling. Duidelijk komt hier naar voren dat adviseurs het minder vaker eens zijn met de stelling dan ontwikkelaars of beleggers dat zijn.

4. *Gemeentelijk beleid moet zich richten op gebiedsgericht i.p.v. gebouwgericht transformeren.*



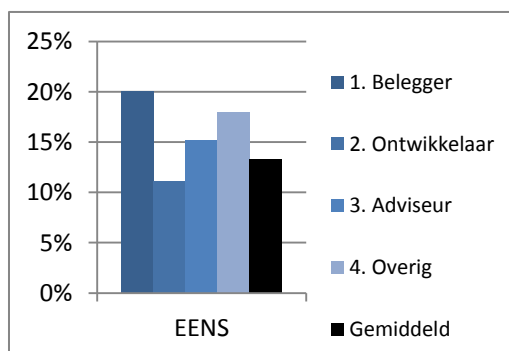
73% van de respondenten is het eens met deze stelling, 23% is het oneens en 4% geeft aan geen antwoord te hebben. 90% van de geënquêteerde beleggers is het eens met de stelling, 70% van de geënquêteerde ontwikkelaars, 74% van de geënquêteerde adviseurs en 78% van de geënquêteerde groep die onder 'overig' valt gaf aan het eens te zijn met bovenstaande stelling. Beleggers zijn het vaakst eens met de stelling.

5. *Gemeente moet alleen in een bepaald aantal gebieden transformatie stimuleren.*



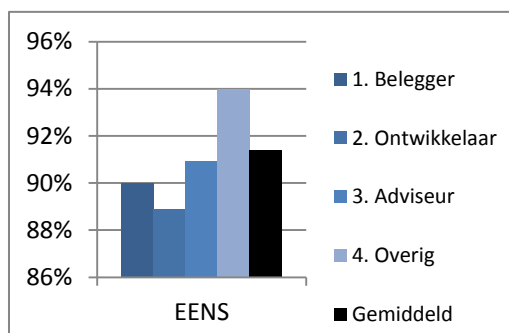
36% van de respondenten is het eens met deze stelling, 62% is het oneens en 2% geeft aan geen antwoord te hebben. 10% van de geënquêteerde beleggers is het eens met de stelling, 30% van de geënquêteerde ontwikkelaars, 35% van de geënquêteerde adviseurs en 42% van de geënquêteerde groep die onder 'overig' valt gaf aan het eens te zijn met bovenstaande stelling. Beleggers zijn het minst vaak eens met de stelling.

6. *Transformatie is alleen succesvol als tegelijkertijd geen nieuwbouw mogelijk wordt mogelijk gemaakt.*



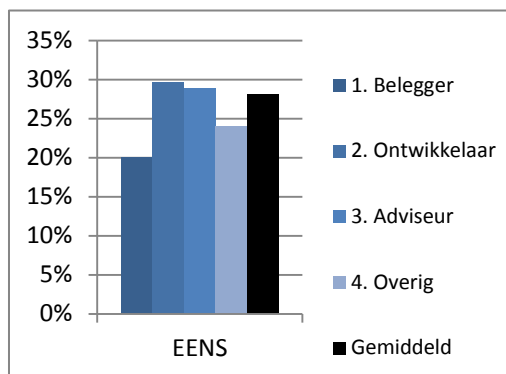
13% van de respondenten is het eens met deze stelling, 84% is het oneens en 3% heeft geen antwoord. 20% van de geënquêteerde beleggers is het eens met de stelling, 11% van de geënquêteerde ontwikkelaars, 18% van de geënquêteerde adviseurs en 15% van de geënquêteerde groep die onder 'overig' valt gaf aan het eens te zijn met bovenstaande stelling. Beleggers zijn het vaakst eens met de stelling, maar er is weinig verschil te zien in de antwoorden tussen de branches.

7. *Transparantie in de markt is belangrijk om transformaties sneller te laten plaatsvinden.*



91% van de respondenten is het eens met deze stelling, 8% is het oneens en 1% heeft geen antwoord. 90% van de geënquêteerde beleggers is het eens met de stelling, 89% van de geënquêteerde ontwikkelaars, 91% van de geënquêteerde adviseurs en 94% van de geënquêteerde groep die onder 'overig' valt gaf aan het eens te zijn met bovenstaande stelling. Er is dus weinig verschil te zien in de antwoorden tussen de branches.

8. *Er is geen landelijke, provinciale of gemeentelijke regelgeving meer die onnodige vertraging voor transformatie oplevert.*

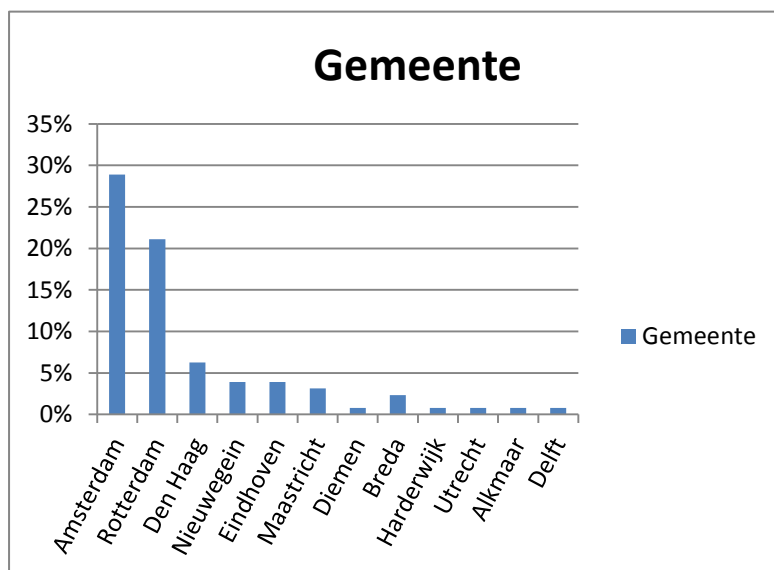


28% van de respondenten is het eens met deze stelling, 61% is het oneens en 11% geeft aan geen antwoord te hebben. 20% van de geënquêteerde beleggers is het eens met de stelling, 30% van de geënquêteerde ontwikkelaars, 29% van de geënquêteerde adviseurs en 24% van de geënquêteerde groep die onder 'overig' valt gaf aan het eens te zijn met bovenstaande stelling. Beleggers zijn het minst vaak steens met de stelling, maar er is weinig verschil te zien in de antwoorden tussen de branches.

9. *De belangrijkste rol van de gemeente is 1) reactief faciliteren, 2) kenniscentrum, 3) actief participeren, 4) anders*

37% van de respondenten zegt dat de belangrijkste rol van de gemeente is om reactief te faciliteren, 14% vindt dat de gemeente vooral een kenniscentrum moet bieden en 43% vindt dat de gemeente actief zou moeten participeren. 6% van de respondenten geeft aan dat de gemeente een andere rol zou moeten hebben, vaak is dit een variatie op bovenstaande opties, zoals bijvoorbeeld 'actief faciliteren'.

10. *Welke gemeente is volgens u de "nummer 1 transformatiegemeente?"*



Amsterdam wordt het vaakst benoemd als "nummer 1 transformatiegemeente", met 29% van de antwoorden. De top 3 wordt verder gevormd door Rotterdam op 2 met 21% en Den Haag op 3 met 6%. Ook werd er vaak (27%) aangegeven dat men niet genoeg op de hoogte was om hier iets over te zeggen.

Resultaten interviews

Voor de interviews is gericht gesproken met tien medewerkers van de gemeente Rotterdam en tien marktpartijen die actief zijn met transformaties in de gemeente Rotterdam. Een deel van deze marktpartijen heeft het convenant ook ondertekend. De interviews zijn gebaseerd op de stellingen die bevraagd zijn in de enquêtes, daarnaast zijn er nog interpretatievragen en verdiepende vragen gesteld ter verduidelijking.

Overeenkomsten

Bij een aantal stellingen waren de respondenten van de gemeente en de marktpartijen het in algemeen met elkaar eens.

1. Transformatie is de beste/belangrijkste basis voor een gemeentelijke aanpak van de kantorenleegstand.

Over het algemeen wordt transformatie als een goede aanpak gezien tegen de kantorenleegstand. Wel wordt vaak benadrukt dat transformatie niet de enige of de beste oplossing is. Niet al het vastgoed leent zich voor transformatie en ook niet elk gebied. Het is altijd een combinatie tussen gebruikers, gebieden en gebouwen (gemeenteambtenaar, 2015). Het is vaak een samenspel van oplossingen, de beste aanpak verschilt per gebied of gebouw. Andere oplossingen die genoemd worden zijn bijvoorbeeld: upgraden, stoppen met nieuwbouw of sloop/nieuwbouw. Over het algemeen wordt gezegd dat kwalitatief goede kantoren op slechte kantorenlocaties het beste getransformeerd kunnen worden, terwijl kwalitatief slechte gebouwen op een goede kantorenlocatie het beste geüpgraded kunnen worden. Een adviseur noemde dat transformatie nooit de beste oplossing is: Transformatie is altijd een sub-oplossing. Een upgrade is beter, aangezien het gebouw in eerste instantie gebouwd is als kantoor (2015). Een ontwikkelaar vindt juist dat sloop de beste aanpak is voor de kantorenleegstand, transformatie verloopt vaak moeizaam, vooral omdat gebouwen vaak afgewaardeerd moeten worden. Maar sloop is ook de meest confronterende aanpak, waardoor er niet snel voor gekozen wordt (2015).

3. Het nationale kantorenconvenant (2012) heeft invloed op het convenant gehad.

Hier is het vrijwel unanieme antwoord: nee. Het nationale convenant is een jaar later getekend dan het convenant van de gemeente Rotterdam en dit initiatief wordt gezien als vrijwel geheel gefaald. Er zijn respondenten die zeggen dat het eerder omgekeerd was: Het nationale kantorenconvenant is deels gebaseerd op de ontwikkelingen in Rotterdam. Een respondent zegt: Het nationale convenant is heel erg vanuit de beleggers opgezet en erop gericht dat nieuwbouw aan banden gelegd moest worden. Het Rotterdamse convenant daarentegen was er meer op gericht om slechte functies/gebouwen aan te pakken en transformatie aan de markt over te laten, in plaats van strenge regelgeving toe te voegen. Er is dus een groot verschil in aanpak zichtbaar tussen de gemeente en de hogere overheid (2015). Een belegger vindt dat er wel goede dingen ontstaan zijn vanuit het Nationale kantorenconvenant: Er zijn groepjes ontstaan vanuit de kantorentop die nu nieuwe initiatieven beginnen. Verder vindt men het jammer dat het Nationale kantorenconvenant niet van de grond gekomen is. Volgens een gemeentelijk ambtenaar is een landelijke aanpak van de kantorenleegstand door middel van transformatie sowieso geen goed initiatief: “Transformatie is maatwerk en op nationaal niveau kun je geen maatwerk voeren” (2015).

4. Het is belangrijk om vast te houden aan kwantitatieve doelstellingen in de transformatie-aanpak.

Het is goed om een kwantitatieve doelstelling te hebben, dat geeft ook zicht op de opgave. Alle partijen geven aan dat het niet een doel op zich moet worden; niet transformeren om het transformeren, er moet ook naar kwaliteit gekeken worden. “Het hoofddoel moet zijn dat je kijkt naar wat het voor de stad doet” (gemeenteambtenaar, 2015). Over de gestelde kwantitatieve doelstelling zijn de meningen verdeeld: Een adviserende belegger vindt de doelstelling te hoog, omdat in het begin alle makkelijke transformaties aangepakt worden en de moeilijkste blijven liggen. Het wordt dus steeds moeilijker haalbaar (2015). Maar volgens een gemeenteambtenaar is het

gestelde target wel realistisch geweest. De kwantitatieve doelstellingen zijn vastgesteld op basis van een analyse van locaties en gebouwen. Achteraf gezien zou er misschien zelfs een iets hogere target gesteld mogen zijn, om de markt nog meer te motiveren. Een andere belegger denkt niet dat deze kwantitatieve doelstellingen echt invloed hebben op marktpartijen, “ze gaan er niet harder voor lopen” (2015). Een ontwikkelaar was de enige respondent die het niet eens is met het opstellen van een kwantitatieve doelstelling, hij vindt een actieplan belangrijker (2015).

5. Kwalitatieve doelstellingen zijn het belangrijkste. Het gaat om de juiste functies ruimte bieden op de juiste plek!

Alle respondenten zijn het ermee eens dat kwaliteit boven kwantiteit gaat. Over wie de functie per plek mag bepalen verschillen de meningen wel. Enerzijds wordt vaak aangegeven dat de gemeente verantwoordelijk is, omdat zij het overzicht heeft en bestemmingswijzigingen moet goedkeuren. Anderzijds wordt gezegd dat marktpartijen heel goed weten welke functie haalbaar is, en dat zij degene moeten zijn die mogen beslissen. Vooral veel beleggers geven aan dat zij zelf de beste keuze kunnen maken (2015), maar ook bij de gemeente wordt wel eens aangegeven dat de keus beter aan de markt kan worden overgelaten (gemeenteambtenaren, 2015). De juiste functie wordt vaak omschreven als de functie die de meest positieve invloed heeft op de stad of het gebied, al blijkt in de praktijk toch vaak dat er gekozen wordt voor een functie die het meeste oplevert. Daarnaast gaat het om het transformeren naar een functie waar voldoende vraag naar is, en het behouden van de architectonische waarde van de gebouwen. De binnenstad wordt vaak genoemd als locatie waar duidelijk op kwaliteit gestuurd moet worden.

6. De belangrijkste rol van de gemeente is in volgorde van belang: 1) reactief faciliteren, 2) kenniscentrum, 3) actief participeren – of (is deze volgorde) anders?

De gemeente moet faciliteren, daar zijn alle respondenten het over eens. Er is wel een nuanceverschil te zien in de noodzaak tot reactief of actief faciliteren. Door marktpartijen wordt vaak aangegeven dat als de noodzaak bij de gemeente zelf hoog is, zij actiever op moeten treden. Veel partijen bedoelen hierbij ook dat de gemeente subsidies ter beschikking zou moeten stellen. Daarnaast zou de gemeente ook actiever op moeten treden bij lange termijn projecten of gebiedstransformaties (ontwikkelaar, 2015). De gemeente geeft aan dat ze nooit in zoverre zullen gaan participeren; het is niet de bedoeling dat zij met subsidies een transformatie mogelijk maken. Volgens een adviseur is de belangrijkste functie van de gemeente nu om met eigenaren in gesprek te gaan, commitment te vragen en uit te zoeken wat ze precies willen. De gemeente zou hierin een brugfunctie moeten zijn tussen de partijen (2015). Het bieden van een kenniscentrum is volgens veel respondenten ook een belangrijke taak van de gemeente, hiermee wordt bedoeld dat de gemeente weet wat er in de stad speelt, wat er in de toekomst nodig is, wat partijen te bieden hebben en er dan voor zorgen dat dit op elkaar afgestemd wordt. Gabor Everraert wordt vaak beschreven als een belangrijke schakel in dit proces; hij heeft veel kennis en weet de juiste ingangen te vinden, het is daardoor voor partijen duidelijk wie ze moeten bereiken. Mede door de reorganisatie staat er wel veel druk op de ambtenaren en is er eigenlijk te weinig capaciteit binnen stadsontwikkeling. Daarnaast verschilt de daadkracht en steun bij ambtenaren erg per persoon (ontwikkelaar, 2015). Het transformatieteam werkt volgens de respondenten goed, maar wanneer het project verder komt kan er nog heel wat verbeterd worden, hier zijn marktpartijen en enkele gemeenteambtenaren het over eens. De ontwikkeling van de organisatie is ook een blijvend aandachtspunt en moet van boven af gestuurd worden. Er is wel al een grote ontwikkeling zichtbaar sinds de start van het convenant.

8. Gemeentelijk beleid moet zich richten op gebiedsgericht i.p.v. gebouwgericht transformeren.

Het grootste deel van de respondenten geeft aan dat de gemeente zich inderdaad moet richten op een gebiedsgerichte transformatieaanpak. Het gebouwgericht transformeren moet volgens hen aan de markt overgelaten worden. Sommige partijen vinden dat de gemeente zowel op gebiedsniveau als op gebouwniveau moet faciliteren, vooral bij belangrijke gebieden kan transformatie op gebouwniveau veel verrichten (ontwikkelaar, 2015). Een belangrijke reden waarom veel partijen een gebouwgerichte aanpak van transformatie voor de gemeente niet zien zitten is omdat ze te weinig capaciteit hebben om zich overal op te richten. De gemeente moet zich vooral richten op de binnenstad, maar verder ook op Rotterdam-Zuid, Noordereiland, Blijdorp en Delftshaven.

10. Transformatie is alleen succesvol als tegelijkertijd geen nieuwbouw mogelijk wordt gemaakt.

Hier is vrijwel niemand het mee eens. “Zonder nieuwbouw is er geen Rotterdam meer” (belegger, 2015). Volgens de meeste respondenten blijft nieuwbouw nodig, wel moet er restrictief mee omgegaan worden. Daarvoor geven een aantal partijen gebieden op waar zij vinden dat nieuwbouw nog wel toegestaan moet worden (zoals de binnenstad, Kop van Zuid en Central District) of juist gebieden waar nieuwbouw tegengegaan moet worden (goede kantorenlocaties waar leegstand te vinden is, snelweglocaties, e.d.). Een belegger noemde dat hij het vooral belangrijk vindt dat er geen groen ingeruild wordt voor kantorennieuwbouw, er mag dus alleen nieuwbouw plaatsvinden in stedelijke gebieden (2015). Een gemeenteambtenaar was één van de weinige respondenten die echt tegen (kantoor)nieuwbouw is: “Als gemeente moet je de kantoorfunctie niet meer toestaan. Ontwikkelaars hebben er ook geen zin in, die gaan echt niet op risico werken” (gemeenteambtenaar, 2015). Een adviseur geeft aan dat de kantorennieuwbouw geen bedreiging meer is, omdat er steeds getransformeerd wordt naar wonen. Dus nieuwbouw voor wonen is meer bedreigend voor transformatie, er is ook al vrij snel meer aanbod dan vraag (nu nog niet) maar het is wel een puntje van zorg (2015).

11. Transparantie in de markt is belangrijk om transformaties sneller te laten plaatsvinden.

Transparantie is belangrijk omdat de haalbaarheid van de transformatie sneller beoordeeld kan worden, maar veel respondenten geven aan dat transparantie in de vastgoedwereld moeilijk is. Marktpartijen geven niet graag gevoelige informatie prijs en ook de gemeente werkt als vastgoedeigenaar niet altijd even transparant (gemeenteambtenaar, 2015). Wanneer de gemeente daarnaast de taak op zou pakken om de markt transparanter te maken, ontnemen zij werk van de Makelaardij (gemeenteambtenaar, 2015). Toch zien veel marktpartijen het als taak van de overheid om meer transparantie in de markt te krijgen. De gemeente kan een rol spelen door zelf transparant op te treden. Marktpartijen moeten hier dan aan meewerken door open te zijn naar de gemeente toe. Volgens gemeenteambtenaren heeft de gemeente in kwantitatieve zin al veel info, ze moeten zich nu nog focussen op de kwalitatieve aspecten, zoals welke functies in welk gebied (2015). Een adviseur ziet in-transparantie als één van de oorzaken van de kantorenleegstand. Daarnaast genereert in-transparantie volgens hem machtsposities doordat kennis bij één partij zit, waardoor deze partij veel kan vragen voor zijn contacten (2015).

13. Andere gemeenten kunnen nog veel van Rotterdam leren

Vrijwel iedereen is het hiermee eens, Rotterdam wordt gezien als een pionier op het gebied van transformaties, vooral in de beginfase van het convenant. Rotterdam heeft veel kennis gebundeld,

heeft goede keuzes gemaakt (prioriteiten stellen), een transformatieteam opgesteld en een reorganisatie doorgevoerd, die ervoor gezorgd heeft dat de structuur erg verbeterd is en het (ambtenaren)apparaat veel efficiënter en overzichtelijker kan werken. Rotterdam is erg goed in contact houden met de markt en stelt zich toegankelijk op. Ook stadsontwikkeling werkt duidelijk en efficiënt (ontwikkelaar, 2015). Rotterdam behoort nog steeds tot de koplopers en andere gemeenten kunnen vooral wat leren van de snelheid waarin ze opereren (adviseur, 2015). Amsterdam komt nog steeds als beste transformatiegemeente uit de bus, maar zij hebben hier dan ook de beste markt voor. Rotterdam kan van andere gemeenten veel leren van het transformeren op objectniveau, als het gaat om kleinschaligheid (gemeenteambtenaar, 2015).

Tegenstellingen

Bij een aantal stellingen was een (duidelijke) tegenstelling te zien in de antwoorden van de respondenten van de gemeente en de marktpartijen.

2. Een convenant met marktpartijen is de beste basis voor een gemeentelijke aanpak van de kantorenleegstand.

Over het algemeen vinden medewerkers van de gemeente Rotterdam dat een convenant een goede aanpak is. De beginfase van een convenant is daarbij het meest belangrijk. Dit zorgt ervoor dat de problematiek gaat leven en besproken wordt. Een convenant zorgt voor kennis, een netwerk en heeft in Rotterdam een aanspreekpunt opgeleverd. Het is echter nooit achteraf te bewijzen of het convenant wel of niet gewerkt heeft (belegger, 2015). Een groot deel van de respondenten bij de gemeente is het mede hierom *oneens* met de stelling (2015). Twee ambtenaren geven aan dat een convenant niet restrictief genoeg is en dat het niet door de juiste marktpartijen is getekend. De groep was niet breed genoeg en veel marktpartijen die getekend hebben, hebben niet getransformeerd. Volgens één van de gemeenteambtenaren zou een convenant meer toekomstgericht moeten zijn: het gaat om het vervolgproces, niet om het eerste beginidee (2015). Een andere gemeenteambtenaar geeft daarnaast nog aan dat een convenant per definitie altijd anders gaat dan vooraf afgesproken, al is dat niet per se slecht (2015), dit maakt het wel moeilijk om erop te anticiperen. In eerste instantie was het doel van de gemeente juist niet om een blauwdruk of toekomstig uitgewerkt plan neer te leggen, het convenant was bedoeld om te laten zien dat de gemeente welwillend is in het oppakken van de problematiek, maar dat de verantwoordelijk gedeeltelijk bij de markt ligt (gemeenteambtenaar, 2015).

De marktpartijen zijn het deels eens met de gemeente op bovenstaande punten en benadrukken dat het inderdaad niet te controleren valt of het convenant uiteindelijk voor de uitwerking gezorgd heeft, vooral omdat een convenant niet restrictief is. Ook zijn veel marktpartijen het niet eens met de keuze van de partijen die deel mochten nemen aan het convenant, vooral de partijen die niet betrokken zijn geweest. Daar staat wel tegenover dat de marktpartijen de aanpak erg goed vinden omdat de gemeente laat zien dat ze welwillend zijn en dat ze bereid zijn te investeren in deze problematiek. Daarnaast is het makkelijker instappen voor marktpartijen. Een convenant zet de agenda. De partijen moeten op een manier bij elkaar gebracht worden en een convenant is dan misschien niet restrictief, maar een restrictieve afspraak zou niemand tekenen (belegger, 2015). Alle marktpartijen vinden het een goede aanpak dat ze op deze manier mee mogen beslissen met het beleid van de gemeente.

7. Er is voldoende kennis ontwikkeld om transformaties snel te realiseren.

De marktpartijen zijn het veel vaker oneens over deze stelling dan de gemeentemedewerkers. De gemeentemedewerkers geven vaak aan dat de kennis bij de gemeente wel voorradig is, terwijl dat in de markt nog niet altijd het geval is. Er is vooral te weinig kennis ontwikkeld om transformaties snel te laten plaatsvinden. Iedereen is vanuit zijn eigen perspectief aan het werk en daardoor wordt steeds opnieuw het wiel uitgevonden. Vooral in de beginfase, omtrent regelgeving, is nog veel onduidelijk over wat mag en wat niet (ontwikkelaar, 2015). Volgens een adviseur (2015) is de kennis wel voorradig, maar heeft het ook te maken met de toepassing van de kennis in de praktijk en de bereidheid van de markt om te leren. Een belegger geeft daarbij nog aan dat veel beleggers en ontwikkelaars geen zin hebben om zich erg hierin te verdiepen (2015). Ook blijft kennis in ontwikkeling, en moeten de partijen zorgen dat ze up-to-date blijven, wat soms lastig kan zijn (adviseur, 2015). Veel respondenten van de gemeente zeggen dat het kennisniveau daar wel up-to-date is, al geeft een gemeenteambtenaar aan dat binnen de organisatie van de gemeente vaak de overdracht onderling, tussen de afdelingen, nog ontbreekt (2015). Ook een belegger geeft aan dat er nog kennis mist binnen de gemeente, en dan vooral op het gebied van regelgeving over monumenten. Daarnaast verschillen de interpretaties van de gemeente, de provincie, het rijk en andere gemeenten sterk van elkaar (2015).

Een opmerkelijk punt is dat marktpartijen (ontwikkelaars, adviseurs en beleggers) het een taak van de gemeente vinden om deze kennis beter te integreren in de markt, bijvoorbeeld door eigen kennis breder aan te bieden (2015)

9. Transformatie is niet wenselijk en heeft niet in alle gebieden een effect op het gebied. Daarom moet de gemeente alleen in geselecteerde gebieden transformatie stimuleren.

Vrijwel alle respondenten van de gemeente zijn het eens met de bovenstaande stelling en zijn vooral tegen transformatie van kantoren op panden op monofunctionele kantorenlocaties. Enerzijds omdat de boekwaardes vaak nog te hoog zijn om te kunnen transformeren en anderzijds omdat er (nog) geen passende functie gevonden kan worden om naartoe te transformeren, die het gebied echt ten goede komt. Veel marktpartijen delen deze mening ook, al zijn er een aantal uitzonderingen. Een belegger is het hier bijvoorbeeld niet mee eens. Als iemand ergens markt in ziet en het wordt er levendiger van, ziet hij niet zo snel een probleem. Er gebeurt in ieder geval weer iets, waar daarvoor niets gebeurde. Het is niet de eindoplossing, maar je moet ergens beginnen. Je kunt niet overal gelijk het hele gebied aanpakken. Dus je moet juist dat ondernemerschap stimuleren (2015). Daarnaast gaven ook een belegger en een ontwikkelaar aan dat de gemeente in ieder geval geen restricties op zou moeten stellen, de markt reguleert zichzelf, marktpartijen zullen niet gaan voor een project dat uiteindelijk niets oplevert (2015).

12. Na de wetswijzigingen die gedurende de looptijd van het convenant in werking zijn getreden is er geen landelijke, provinciale of gemeentelijke regelgeving meer die onnodige vertraging voor transformatie oplevert.

Over het algemeen zijn alle partijen het erover eens dat er een grote slag geslagen is met de regelgeving, zowel qua Bouwbesluit als procedures. Wel geven marktpartijen vaker dan de gemeente aan dat er nog steeds regelgeving bestaat die zorgt voor vertraging bij transformaties. Het verschil hierin kan onder andere liggen in wat men onder regelgeving verstaat. Zo geven veel marktpartijen aan dat bijvoorbeeld brandveiligheidseisen vaak nog te strikt zijn, terwijl de gemeente dat meer ziet als veiligheidsbeleid, in plaats van regelgeving (gemeenteambtenaar, 2015). Daarnaast maakt de

gemeente een bewuste keuze met het beleid omtrent het bestemmingsplan, omdat ze willen blijven sturen op kwaliteit (gemeenteambtenaar, 2015) terwijl de markt behoefte heeft aan meer flexibiliteit in een bestemmingsplan (ontwikkelaar, 2015). Marktpartijen geven daarnaast ook aan dat vooral bij transformatie van monumenten nog veel regelgeving in de weg zit (belegger en adviseur, 2015).

Volgens een adviseur vallen juist de tegenstrijdige belangen binnen de gemeente op als belangrijkste vertragingsoorzaak. Zo kan Stadsontwikkeling voor een project zijn, terwijl economische zaken tegen is (2015). Binnen de gemeente wordt dit probleem ook opgemerkt, al noemen zij meer de tegengestelde belangen tussen de verschillende schalen van de overheid (gemeentelijk, provinciaal en rijk) (2015). Verder worden parkeernormen, geluidsnormen en de EPC eis door marktpartijen genoemd als regelgeving die transformeren moeilijker maakt. Hiervoor zou de gemeente dan wel weer ontheffing kunnen geven (wat ze ook wel eens doen) of er kan gekozen worden voor een minder gevoelige functie (gemeenteambtenaren en een adviseur, 2015).

14. De gemeente is klaar, de transformatie-opgave kan aan de marktpartijen worden overgelaten.

De meeste respondenten zeggen dat de gemeente op dezelfde voet verder moet gaan, dus doorgaan met faciliteren en toegankelijk blijven, de opgave kan nog niet aan de markt overgelaten worden. Een gemeenteambtenaar is het hier niet mee eens, hij vindt dat het goed gaat zoals het nu gaat, behalve dat de snelheid van transformaties opgevoerd zou moeten worden. Volgens hem heeft de gemeente dat zelf niet in de hand, omdat de markt de snelheid bepaald. De opgave kan dus aan de markt gelaten worden (2015). Een andere gemeenteambtenaar is het hiermee eens, al noemt hij dat de gemeente de bestemmingsplannen nog iets globaler zou kunnen maken (2015).

Conclusies

Deze ‘Evaluatie convenant aanpak kantorenleegstand Rotterdam’ geeft een beeld van hoe de Rotterdamse aanpak is ervaren door marktpartijen en de gemeente zelf. Op basis van de documentenanalyse, enquêtes en interviews zijn lessen en conclusies getrokken over de Rotterdamse aanpak. Als laatste stap zullen aanbevelingen worden gegeven voor het toekomstig beleid en aanpak.

Enquêtes

De enquêtes zijn gehouden op de Provada 2015 en omvatten 10 stellingen. De enquêtes zijn ingevuld door een breed scala aan Nederlandse vastgoed(markt)partijen. In totaal zijn 128 enquêtes ingevuld. Deze uitkomsten gaan niet specifiek in op de Rotterdamse situatie, maar geven wel aan hoe in het algemeen wordt gedacht over de rol en aanpak van de gemeente in beleid over leegstand en transformatie. In Tabel 2 zijn de uitkomsten compact weergegeven.

Tabel 2, Resultaten van de enquêtes, antwoorden op de stellingen in percentages

Stellingen	Eens	Oneens	?
1. Transformatie is de beste/belangrijkste strategie om de leegstand aan te pakken?	72%	22%	6%
2. Een convenant met marktpartijen is de beste basis voor een gemeentelijke aanpak van de kantorenleegstand.	73%	20%	7%
3. Inmiddels is voldoende kennis ontwikkeld om transformaties snel te realiseren.	57%	37%	6%
4. Gemeentelijk beleid moet worden gericht op gebiedsgericht i.p.v. gebouwgericht transformeren.	73%	23%	4%
5. De gemeente moet alleen in een beperkt aantal gebieden transformatie stimuleren.	36%	62%	3%
6. Transformatie is alleen succesvol als tegelijk nieuwbouw wordt onmogelijk gemaakt.	13%	84%	3%
7. Transparantie in de markt is belangrijk om transformaties sneller te laten plaatsvinden.	91%	8%	1%
8. Er is geen landelijke, provinciale of gemeentelijke regelgeving meer die onnodige vertraging voor transformatie oplevert.	28%	61%	11%
9. De belangrijkste rol van de gemeente is 1) reactief faciliteren, 2) kenniscentrum; 3) actief participeren, 4) anders	37% reactief faciliteren, 14% kenniscentrum, 43% actief participeren		
10. Welke gemeente is volgens u de “nummer 1 transformatiegemeente?”	1, Amsterdam; 2, Rotterdam; 3, Den Haag		

Interviews

10 gemeenteambtenaren en 10 marktpartijen zijn geïnterviewd. De enquêtestellingen werden aan de respondenten voorgelegd, samen met verdiepende en verklarende vragen. Zo kregen de respondenten de mogelijkheid om een duidelijk standpunt te formuleren. In Tabel 3 zijn de interview uitkomsten, uitgewerkt in de enquêtestellingen, compact weergegeven. Kort samengevat zijn de respondenten het **eens** met de stellingen **4**; gemeentelijk beleid moet worden gericht op gebiedsgericht i.p.v. gebouwgericht transformeren, **5**; de gemeente moet alleen in een beperkt aantal gebieden transformatie stimuleren en **7**; transparantie in de markt is belangrijk om transformaties sneller te laten plaatsvinden. De respondenten zijn het **oneens** met de stellingen **1**; Transformatie is de beste/belangrijkste strategie om de leegstand aan te pakken, **6**; transformatie is alleen succesvol als tegelijkertijd nieuwbouw onmogelijk wordt gemaakt en **8**; er is geen landelijke, provinciale of gemeentelijke regelgeving meer die onnodige vertraging voor transformatie oplevert. De stellingen **2**; een convenant met marktpartijen is de beste basis voor een gemeentelijke aanpak van de kantorenleegstand, en **3**; Inmiddels is voldoende kennis ontwikkeld om transformaties snel te realiseren, geven **geen eenduidig beeld**. Uit stelling 9 blijkt dat alle partijen een vorm van faciliteren als belangrijkste rol van de gemeente zien.

Tabel 3, Resultaten van de interviews, antwoorden op de stellingen in percentages

Stellingen	Marktpartij			Gemeente		
	Eens	Oneens	?	Eens	Oneens	?
1. Transformatie is de beste/belangrijkste strategie om de leegstand aan te pakken.	20%	80%	0	30%	60%	10%
2. Een convenant met marktpartijen is de beste basis voor een gemeentelijke aanpak van de kantorenleegstand.	50%	10%	40%	50%	40%	10%
3. Inmiddels is voldoende kennis ontwikkeld om transformaties snel te realiseren.	50%	50%	0	70%	10%	20%
4. Gemeentelijk beleid moet worden gericht op gebiedsgericht i.p.v. gebouwgericht transformeren.	80%	20%	0	90%	10%	0
5. De gemeente moet alleen in een beperkt aantal gebieden transformatie stimuleren.	60%	40%	0	90%	10%	0
6. Transformatie is alleen succesvol als tegelijk nieuwbouw wordt onmogelijk gemaakt.	10%	90%	0	10%	90%	0
7. Transparantie in de markt is belangrijk om transformaties sneller te laten plaatsvinden.	90%	10%	0	90%	0	10%
8. Er is geen landelijke, provinciale of gemeentelijke regelgeving meer die onnodige vertraging voor transformatie oplevert.	20%	60%	20%	40%	40%	20%
9. De belangrijkste rol van de gemeente is 1) reactief faciliteren, 2) kenniscentrum; 3) actief participierend, 4) anders	60% reactief faciliteren (5 x gemeente/7 x marktpartij); 30% actief faciliteren (4 x gemeente/2 x marktpartij); 5% kenniscentrum (1 x gemeente); 5% participeren (1 x marktpartij).					

Vergelijking tussen enquêteresultaten en interviews

Vergeleken met elkaar, geven de enquêtes en de interviews redelijk hetzelfde beeld, maar verschillen de antwoorden op een aantal punten.

1. Transformatie is de beste/belangrijkste strategie om de leegstand aan te pakken. In de enquête is 72% het hiermee eens, de Rotterdamse marktpartijen zijn het voor 80% oneens met deze stelling, en van de ambtenaren is ook het merendeel ook tegen de stelling (60%)
2. Een convenant met marktpartijen is de beste basis voor een gemeentelijke aanpak van de kantorenleegstand. In de enquête is 73% het eens met deze uitspraak, in de interviews is het beeld genuanceerd.
3. Inmiddels is voldoende kennis ontwikkeld om transformaties snel te realiseren. Zowel de enquête als de interviews geven een genuanceerd beeld.
4. Gemeentelijk beleid moet worden gericht op gebiedsgericht i.p.v. gebouwgericht transformeren. Hier is vrijwel iedereen het over eens.
5. De gemeente moet alleen in een beperkt aantal gebieden transformatie stimuleren. Terwijl de respondenten van de enquête het hier oneens mee zijn, laten de interviews zien dat de marktpartijen het enigszins eens zijn, maar een genuanceerd beeld hebben, en de ambtenaren het eens zijn met de stelling.
6. Transformatie is alleen succesvol als tegelijk nieuwbouw wordt onmogelijk gemaakt. Hier is vrijwel iedereen het over oneens.
7. Transparantie in de markt is belangrijk om transformaties sneller te laten plaatsvinden. Hier is iedereen het over eens.
8. Er is geen landelijke, provinciale of gemeentelijke regelgeving meer die onnodige vertraging voor transformatie oplevert. Hier zijn 61% van de enquêterespondenten en 60% van de geïnterviewde marktpartijen het mee oneens. De gemeenteambtenaren zien dat anders, de resultaten uit de interviews geven een genuanceerd beeld.
9. De belangrijkste rol van de gemeente is 1) reactief faciliteren, 2) kenniscentrum; 3) actief participeren, 4) anders. In de enquête werd reactief faciliteren (37%) en actief participeren (43%) bijna even vaak genoemd. In de interviews werd reactief faciliteren (60%) het vaakst genoemd, en de categorie actief faciliteren werd hieraan toegevoegd en werd door 30% van de respondenten genoemd.

Discussie

Een voor de hand liggende verklaring van de verschillen tussen enquêtes en interviews is dat de enquêtes voornamelijk zijn ingevuld door marktpartijen en geen overheidspartijen, en dat deze marktpartijen doorgaans Rotterdam niet (zo) goed kennen. Daarnaast zijn de meeste enquêtes afgenomen op het 'Transformatieplein' op de Provada, waar veel aandacht werd besteed aan transformatie – de respondenten zouden een *bias* richting transformatie kunnen hebben, wat de verschillende antwoorden op stelling 1 kunnen verklaren.

Uit de interviews bleek dat een aantal marktpartijen ontevreden zijn dat ze niet gevraagd zijn het convenant te tekenen (stelling 2). Ambtenaren gaven aan dat het convenant niet bindend is, en daarom wellicht geen goed beleidsinstrument is. Voornamelijk de beleggers zijn het in de enquête oneens met de stelling (5) dat alleen in een beperkt aantal gebieden transformatie moet worden gestimuleerd. Andere partijen geven een genuanceerder antwoord, al is het grootste gedeelte het ook oneens met de stelling. In de interviews hebben de respondenten de kans gehad om zich uit te

spreekt over de specifieke gebieden waar de gemeente transformatie moet stimuleren – en zijn vervolgens een aantal respondenten het eens dat Rotterdam gebieden kent waar de gemeente niet te veel energie in moet steken, met een genuanceerd beeld als resultaat.

Over stelling 8 zijn marktpartijen en gemeente het oneens. Uit de interviews blijkt echter dat een aantal marktpartijen beleid ook onder regelgeving scharen: Lange procedures, gebrek aan communicatie met en tussen gemeentelijke partijen, en onduidelijke afspraken worden aangedragen als de grootste obstakels in transformatieprocessen.

De in het kader van dit onderzoek geïnterviewde experts zijn het er over eens dat er een grote slag is geslagen met de regelgeving (stelling 12). Niettemin blijkt dat regelgeving, ook na de wetswijzigingen, als een knelpunt wordt gezien. Immers, van de geënquêteerden is 61% het *oneens* met de stelling 'Er is geen landelijke, provinciale of gemeentelijke regelgeving meer die onnodige vertraging voor transformatie oplevert'. Van de respondenten geven vooral de marktpartijen aan dat er nog steeds regelgeving bestaat die zorgt voor vertraging bij transformaties. In deze paragraaf wordt aandacht gegeven aan de wetswijzigingen gedurende het convenant.

Uit de interviews wordt duidelijk dat faciliteren de meest belangrijke rol is van de gemeente. De antwoorden lopen uiteen over hoe actief het faciliteren dient te zijn. De marktpartijen spreken zich tevreden uit over hoe het transformatieteam nu werkt; 'zij moeten vooral blijven doen wat ze nu doen'. Het faciliteren van transformatie moet – zowel volgens marktpartijen als een aantal ambtenaren – echter beter opgepakt en verankerd worden in de gemeente.

Antwoord op de hoofdvragen

Dit onderzoek ging van start met de vragen 1) *in hoeverre zijn de doelen uit het convenant gehaald*, en 2) *in hoeverre draagt de gemeentelijke organisatie en werkwijze bij om de doelen te bereiken*.

De eerste vraag wordt stapsgewijs beantwoord volgens de punten uit het convenant:

- ✓ 1. De omvang van transformatie heeft in 2014 de door nieuwbouw aan de voorraad toegevoegde kantoorruimte in aantallen m² overtroffen. De kwantitatieve doelstellingen zijn behaald. De gemeente heeft de focus verlegd naar kwalitatieve doelstellingen.
- ✗ 2. Er is in 2014 een transformatiescan-*methode* beschikbaar. Kort na het ondertekenen van het convenant is men van het idee afgestapt dat de gemeente actief gebouwscans zou uitvoeren, en is de verantwoordelijkheid voor het opstellen van businessplannen bij de marktpartijen neergelegd.
- ✓ 3. In het eerste jaar (2011) zijn 10 transformatiescans en/of businesscases uitgevoerd, vervolgens is men – bewust – van dit beleid afgestapt (zie boven).
- ✗ 4. In het convenant was vastgelegd dat de partijen minimaal aan 5 'pilotprojecten' tegelijkertijd zouden werken, maar ook dit punt vervalt door punt 2.
- ✗ 5. Duurzaamheid werd vastgelegd als belangrijk punt, en zou vooropstaan bij transformatie. Duurzaamheid wordt echter niet besproken als hoofdonderwerp van transformatie, behalve waar het gaat om de 'impliciete' duurzaamheid van hergebruik, en wanneer het gaat om duurzaamheid in de vorm van leefbaarheid van gebieden.
- ✓ 6. Kennis over transformatie is ontwikkeld tot een hoog niveau. De kennis is ontsloten en gedeeld onder de leden van het Platform Marktsector en marktpartijen die in Rotterdam transformeren. Echter blijft kennisontwikkeling en -deling nodig, omdat de markt in

ontwikkeling blijft, nieuwe kennis ontwikkeld wordt en partijen steeds bijkomen. Niet alle gemeentelijke diensten lijken de ontwikkelde kennis en beleid te hebben opgenomen; gebrek aan inzicht bij de welstand- en monumentencommissie wordt specifiek genoemd.

De tweede hoofdvraag kan vervolgens puntsgewijs beantwoord worden:

- Het transformatieteam krijgt veel lof van zowel collega's bij de gemeente als marktpartijen; marktpartijen weten wie hun aanspreekpunt is, en zijn tevreden met de inzet;
- Het transformatieteam wordt gezien als kennisrijk, enthousiast, meedenkend en begrijpen de markt;
- De verankering van kennis in de organisatie is lastig te beoordelen, voor marktpartijen niet zichtbaar, de marktpartijen merken op dat knelpunten worden ervaren in de uitwerking van projecten;
- Marktpartijen vinden het belangrijk dat het transformatieteam aanblijft om transformatie verder te stimuleren;
- Kennisontwikkeling blijft belangrijk; veel kennis is opgedaan, maar de ontsluiting behoeft aandacht en het vakgebied is continu in ontwikkeling.

De doelen van het convenant zijn dus grotendeels bereikt, en het is duidelijk dat de gemeentelijke organisatie en werkwijze hebben bijgedragen om deze doelen te bereiken. Duidelijk is gemaakt wat goed werkt en waar verbeterpunten liggen. Vervolgens worden *aanbevelingen voor vervolgstappen* gegeven.

Aanbevelingen

Een convenant 2.0 als samenwerking tussen de gemeente en marktpartijen wordt gezien als een goed begin op de vervolgaanpak en kan op een groot draagvlak rekenen. Marktpartijen noch gemeente zien soelaas in restrictieve maatregelen – maar wensen een voortzetting van stimulerende maatregelen. Alle partijen willen graag de huidige samenwerking voortzetten. In de volgende paragrafen worden de aanbevelingen in detail uiteengezet.

Wet- en regelgeving

Eerder in dit onderzoek zijn de ontwikkelingen in de wet- en regelgeving rondom transformatie in de convenantperiode kort besproken (blz. 13). Geconstateerd werd dat veel (landelijke) wetgeving is gewijzigd met als specifiek doel om transformatie te bevorderen. Gemeenten – en dus ook Rotterdam – kregen meer bevoegdheden, procedures zijn versneld en belemmeringen voor private initiatiefnemers zijn weggenomen. Ondanks het vele dat is gedaan, resteren er nog knelpunten in wet- en regelgeving. Uit het onderzoek blijkt immers dat 61% van de geënquêteerden het *oneens* is met de stelling 'Er is geen landelijke, provinciale of gemeentelijke regelgeving meer die onnodige vertraging voor transformatie oplevert' (Daarbij zij aangetekend dat de geënquêteerden niet is gevraagd welke regelgeving dan nog onnodige vertraging oplevert). Van de geïnterviewde experts geven de marktpartijen aan dat er nog steeds regelgeving bestaat die zorgt voor vertraging bij transformaties. Deze paragraaf gaat in op knelpunten die er qua regelgeving nog zijn en op aanbevelingen voor de Rotterdamse toepassing van de huidige regelgeving.

Doorwerking kost tijd

Een eerste opmerking is dat doorwerking van de wijzigingen in de wet- en regelgeving naar de transformatiepraktijk tijd kost. Sommige van de wijzigingen zijn ‘vers’, zoals de belangrijke versnellingen in de procedure van afwijking van het bestemmingsplan (november 2014). Dit kan betekenen dat daardoor de op zichzelf positieve effecten van wetwijzigingen nog niet allemaal door de geënquêteerden en geïnterviewden worden ervaren. Met het verloop van de tijd wordt dit anders. De nieuwigheid van wetwijzigingen kan ook betekenen dat sommigen in de praktijk nog niet voldoende bekend zijn met de nieuwe regels. Bestuursrechtelijke regelgeving behoort tot de overheidssfeer. Het is dan ook aan te bevelen dat de gemeente Rotterdam voor private initiatiefnemers de functie van kenniscentrum vervult op het gebied van de regelgeving rondom transformatie. Daarmee kan worden tegemoetgekomen aan wat geïnterviewden naar voren hebben gebracht bij de bespreking van stelling 7 ‘Er is voldoende kennis ontwikkeld om transformaties snel te realiseren’. Daar werd genoemd dat vooral in de beginfase, nog veel onduidelijk is omtrent regelgeving, over wat mag en wat niet mag.

Kwaliteitsniveau van de transformatie

Uit het onderzoek blijkt dat alle geïnterviewden het er mee eens zijn dat kwaliteit boven kwantiteit gaat (stelling 5). Juist hier kan zich, gezien de gewijzigde regelgeving, een probleem voordoen. Zoals hierboven in de paragraaf ‘wet- en regelgeving’ omschreven, gaat het Bouwbesluit 2012 niet meer uit van het nieuwbouwniveau bij transformatie. In de regel geldt immers het ‘rechtens verkregen niveau’. Kort gezegd is dat de kwaliteit van het bestaande, te transformeren gebouw. Zonder twijfel is hiermee de financiële haalbaarheid van veel transformatieprojecten gebaat. Daar staat tegenover dat het minimaal toegestane technische kwaliteitsniveau aanzienlijk is verlaagd. Gesimplificeerd: de kwaliteit van een nieuw appartement in een leegstand kantoorgebouw van 1980, mag de kwaliteit van een kantoor van 1980 zijn. Met andere woorden, het probleem kan zich voordoen dat transformaties met een relatief lage kwaliteit door de gemeente toegestaan moeten worden. Er kunnen, onder de werking van het Bouwbesluit 2012, aanzienlijke kwaliteitsverschillen ontstaan tussen bijvoorbeeld nieuwbouwappartementen en transformatieappartementen. Het betreft onder meer minimum hoogtes in verblijfsgebieden. Voor energieprestatie en geluidwering tussen appartementen (nieuwe woningscheidende wanden) gelden bij transformatie zelfs in het geheel geen minimeisen.

Er kan worden tegengeworpen dat de Bouwbesluitvoorschriften minimeisen zijn en dat het de private initiatiefnemer vrij staat om voor een hoger niveau te kiezen. Onderzoek laat echter een correlatie zien tussen marktsegment en het kwaliteitsniveau dat de private initiatiefnemer voor ogen staat (Arcadis, 2013). Dit suggereert dat als het marktsegment lager is, het kwaliteitsniveau van de transformatie in zijn algemeenheid beweegt naar het ‘rechtens verkregen niveau’.

Hierover zijn twee opmerkingen te maken. De eerste is of het op de markt brengen van appartementen met een relatief lage kwaliteit wenselijk is. Vaak, als economische omstandigheden verbeteren, zijn gebouwen met relatief lage kwaliteit al snel niet meer aantrekkelijk voor woonconsumenten. Het kunnen zelfs probleemgebouwen van de toekomst worden. De tweede opmerking is dat het zeer wel mogelijk is dat toekomstige gebruikers – kopers of huurders – niet op de hoogte zijn van de technische kwaliteit van het transformatieappartement dat ze kopen of huren. Een toekomstige gebruiker zal meestal niet op de hoogte zijn van de toegestane kwaliteitsverschillen tussen een appartement in een getransformeerd gebouw en een nieuw gebouw. De meeste van deze

verschillen, zoals verschil in brandweerstand, geluidisolatie of energieprestatie, zijn immers onzichtbaar. Toch kunnen ze van groot belang zijn. Bijvoorbeeld, een gebruiker verwacht een goede geluidisolatie tussen appartementen. Als die er niet is, kan het veel ongemak veroorzaken. In dit verband is van belang dat onderzoek laat zien dat de verwachtingen van gebruikers van transformatie-appartementen vaak hoger zijn dan het 'rechtens verkregen niveau' (Arcadis, 2013).

Kortom, de respondenten in dit onderzoek hechten allen zeer aan de kwaliteit van de transformatie. Tegelijkertijd maakt het Bouwbesluit 2012 het mogelijk om tegenwoordig op een relatief laag niveau te transformeren, zonder dat er juridische instrumenten voor de gemeente beschikbaar zijn om dat tegen te gaan. Dit pleit er voor, dat de gemeente Rotterdam een (technisch) kwaliteitsbeleid formuleert dat op andere dan juridische wijze wordt uitgevoerd.

Sturingsmiddelen

Als onderdeel van een transformatiebeleid horen sturingsmiddelen, die gedeeltelijk gerelateerd zijn aan het handhaven van de wet- en regelgeving, en deels dienen als tools om de visie van de gemeente te implementeren. Sturingsmiddelen dienen verder onderzocht te worden, te denken valt aan het inzetten van een leegstandskaart als kansenkaart en deel van 'de Kaart van de Stad' om gebiedsgericht te sturen, gebiedsgericht inzetten van een bouwstop of een oud-voor-nieuw regeling, en inzetten van de ladder voor duurzame verstedelijking. De ladder voor duurzame verstedelijking zou ingezet kunnen worden als onderdeel van de regionale samenwerking om de nieuwbouwproductie te bewaken.

Het oprichten van een stimuleringsfonds waaruit bijvoorbeeld lagere leges voor transformaties kunnen worden gefinancierd en lagere OZB in het jaar van transformatie wordt kansrijk geacht. Hiervoor dienen inkomsten gegenereerd te worden bijvoorbeeld door het verhogen van de reguliere OZB voor commercieel vastgoed.

Gebiedsgerichte aanpak

Een duidelijke uitkomst uit de enquête die in de context van dit onderzoek is gedaan, is dat gemeentelijk beleid zich meer zou moeten richten op gebiedsgericht in plaats van gebouwgericht transformeren. In de woorden van Ronald Schneider, wethouder Stedelijke ontwikkeling en integratie 'Ieder gebied heeft een eigen karakter, de uitdaging is op zoek te gaan naar partijen die het locatiespecifieke karakter kunnen versterken'. Dit betekent concreet dat de nodige informatie over leegstand en dynamiek in verschillende gebieden in kaart gebracht moet worden, en deze informatie moet worden omgezet in een 'kansenkaart' op basis waarvan een aanpak bepaald kan worden. Aan de kansenkaart kan een gemeentelijk kwaliteitsbeleid gekoppeld worden. Dit betekent het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen met het oog op de (her) ontwikkeling van een gebied. De opgave voor kantoortransformatie start met de economische invalshoek. Er dient ingespeeld te worden op de regionale en lokale ruimtelijk economische ontwikkelingen in programma, ambities, omvang en tempo. Vervolgens moet op gebiedsniveau worden gekeken naar mogelijkheden voor waardecreatie voor alle betrokkenen. Hierbij is het belangrijk te erkennen dat waarde een subjectief begrip is. Te onderscheiden zijn economische, functionele, emotionele en symbolische waarden. Bij veel traditionele partijen is de financiële slagkracht klein. Ook is er een verschil tussen het moment waarop partijen willen instappen in het gebiedsontwikkelp proces (van start, ontwikkeling, realisatie tot beheer). Essentieel zijn de gemeentelijke randvoorwaarden, het publieke kader, inzicht in de relevante actoren en een eerste verkenning naar modellen van aanpak.

Publiek kader; wat zijn de gemeentelijke randvoorwaarden?

Gebiedsontwikkeling heeft vaak een lange looptijd, daarom is het belangrijk met een plan op hoofdlijnen te werken. Aandachtspunten vanuit gemeentelijk perspectief zijn: maatschappelijke opgaven (water, energie, zorg etc.), het openbaar gebied, eigen vastgoed en onteigening. Via een multidisciplinaire aanpak kan een visie worden vastgelegd. Met de presentatie van 'de Kaart van de Stad' is hierbij een mooie eerste stap gezet op stedelijk niveau. Beleggers en Ontwikkelaars sluiten zich volgens de enquête in dit onderzoek aan bij een gebiedsgerichte benadering. De gebiedsgerichte aanpak helpt in het sturen op stadsniveau. In plaats van een grote veelheid aan gebouwen draagt een gebiedsgerichte aanpak bij aan een focus op enkele plekken in de stad. De Kaart is een uitnodiging om samen met andere actoren te werken aan strategische plekken in de stad. Visies brengen mensen bij elkaar en hebben een stimulerende werking. Per gebied is maatwerk vereist en er moet vanuit het schaalniveau van een gebied naar het gebouwniveau worden toegewerkt. Hiervoor kan geleerd worden van het traject 'Ontslakken' dat de afgelopen drie jaar in veel gemeenten is ingezet. De vier belangrijkste lessen uit dit traject zijn:

- a- Breed draagvlak voor de aanpak, bij college van B&W, gemeenteraad en ambtelijk
- b- Regelmatig opschonen van gemeentelijk beleid, vanuit het perspectief van realiteitsgehalte
- c- Werken met pilots, die een goede bestuurlijke en ambtelijke inbedding hebben
- d- Het aangaan van de dialoog, blijf als gemeente niet te lang alleen denken.

Aanwezige actoren betrekken; eigenaren van grond, panden, huurders en eventueel bewoners/gebruikers in de buurt

Bij een gebiedsgericht aanpak staan een aantal vragen centraal: Zijn de relevante actoren in het gebied in beeld? En is helder wat hun waarden zijn? Wat is de investeringsbelangstelling of gebruikersinteresse bij zittende/nieuwe ondernemers en bedrijven? Wat zijn de boekwaardes van aanwezige panden? Marktpotentie is een belangrijke aanjager om (her) ontwikkeling mogelijk te maken. Door de wensen van mogelijke eindgebruikers (zoals woningkopers en -huurders) te honoreren en het plan- en ontwikkelingsproces daarop in te richten ontstaat draagvlak. Naast de op pagina 14-15 genoemde gebiedsgerichte sturingsmiddelen is het actief benaderen van partijen een belangrijke aanvulling. Dit past bij de rol van gebiedsmanagers. Ook is het belangrijk om een vinger aan de pols te houden of kosten, baten en risico's echt met elkaar in overeenstemming zijn. Laat rekenen en tekenen gelijk opgaan. Neem dat als basis voor het op een lijn krijgen van belangen, ook als het bij voorbeeld om duurzaamheid gaat.

Verkenning modellen van aanpak

De voorliggende uitdaging is om te komen tot diverse modellen voor kantoortransformatie. Perspectieven die zich hierbij aftekenen, zijn die van het uitdagen van ontwikkelaars, (tijdelijke) aanjagers van gebiedstransformatie en de wijkcoöperatie. In een eerste benadering staan (concept) ontwikkelaars in gesprek met de zittende eigenaren centraal. Vanuit gebiedsconcept/ontwikkelperspectief kan worden gekeken voor welke functies de panden zich lenen en wat de markt hiervoor is. Gericht op herontwikkeling gaan ontwikkelaars in gesprek met de pandeigenaren (een Rotterdams voorbeeld op objectniveau is het Student Hotel). Een tweede benadering richt zich op ondernemende types die (tijdelijke) aanjagers voor een gebied opzetten. Rotterdamse voorbeelden zijn het Schieblock met ZUS en het ZOHO kwartier met Stipo. Deze initiatiefnemers richten zich op het bouwen van een lokale gemeenschap en draagvlak rondom de transformatie. Een belangrijke les van het Amsterdamse voorbeeld ZOCity is dat de doorlopende campagne met ludieke online en

offline acties deze transformatie bij een steeds grotere groep mensen en bedrijven op de agenda heeft gezet als toegankelijk, relevant en zelfs leuk onderwerp om over na te denken en aan mee te doen. Een derde benadering waar wellicht inspiratie uit kan worden opgedaan is de coöperatie met eigenaarschap door diverse (lokale) bedrijven in het gebied. Een voorbeeld hiervan is wijkbedrijf Bilgaard in Leeuwarden. Het experiment wordt uitgevoerd door het wijkbedrijf Bilgaard, dat in handen is van het Friese bouwbedrijf Dijkstra Draisma, architectenbureau KAW en adviesbureaus Kuub en Ekwadraat. Het wijkbedrijf wil de komende twintig jaar jaarlijks €10.000 tot €15.000 besparen door in de wijk energie op te wekken en bewoners tegen een vrijwilligersvergoeding in te zetten voor klusjes die nu door commerciële partijen of de gemeente worden gedaan. Denk aan groenonderhoud en het schoonmaken van de flats. Het geld dat hiermee wordt bespaard, gaat naar de wijk. 'Wij willen wegblijven van projecten die na de subsidieperiode aflopen', zegt Marcel Tankink van KAW. 'Daarom richten we ons op een andere besteding van de huidige geldstromen.' Het wijkbedrijf is uniek in Nederland en wordt door de Sociaal-Economische Raad (SER) gezien als een voorbeeld van sociaal ondernemerschap. Vorig jaar werd het initiatief bekroond met de Herman Wijffels Innovatieprijs. Woningbouwcorporaties en gemeentes houden het initiatief nauwlettend in de gaten: iedereen is op zoek naar manieren om een wijk met minder geld te verbeteren (bron FD, 6 september 2015). Overigens lenen niet alle panden zich voor transformatie. Soms moet erkend worden dat een pand (her)ontwikkeling van een gebied in de weg zit. Per gebied zal moeten worden bekeken of de kosten die hiermee samenhangen, kunnen worden meegenomen op gebiedsniveau of dat een stedelijke afweging noodzakelijk is.

Tot slot

Rotterdam is een pionier in slimme stedelijke transformatie en heeft met 'de Kaart van de Stad' het pad ingezet van een faciliterende houding. Een belangrijke les uit eerder onderzoek naar het project Hart van Zuid was dat de mens als succesfactor met stip op één staat bij de verbrede gebiedsgerichte aanpak. Rolbewustzijn, houding en gedrag, en de diversiteit in de samenstelling van het projectteam zijn bepalende factoren geweest bij het succes van Hart van Zuid. De les van dit project is dat je niet in eindproducten moet denken, maar meer aan een iteratief proces, waarbij je samen al werkend tot een helder hoofdcontract en bijbehorende deelcontracten komt, met passende prestatieafspraken. Het gezamenlijk beoogde resultaat in combinatie met procesafspraken en mandaat bij het projectteam vormen hierbij het richtsnoer. Deze manier van werken vereist specifieke competenties van ambtenaren, een andere rol van het bestuur en de raad, en op onderdelen aanpassingen in de organisatiecultuur. Om de verbrede gebiedsgerichte aanpak toe te passen bij transformatie zijn er zeven handreikingen op een rij gezet:

- Stel een gevarieerd, gemotiveerd en discipline-overschrijdend projectteam samen om gedurende het proces keuzes te kunnen maken.
- Zorg voor de juiste mandatering van het projectteam. Dit zorgt op formele en informele wijze voor een groot verantwoordelijkheidsbesef, een teamgevoel en de vrijheid om gedurende het project binnen de gestelde kaders te (onder)handelen, concrete voorstellen te doen en keuzes te maken. Het zorgt voor slagkracht en snelheid.
- Ga vroegtijdig in gesprek met de omgeving en de stakeholders om de juiste en/of beste invulling van de gebiedsopgave te bepalen.
- Stel een klankbord samen, waar het projectteam terecht kan voor kritische projectsturing en het delen van kennis en ervaringen.

- Stel een PPE (Prestatiegericht Programma van Eisen) op, want door het benoemen van prestaties krijgt de marktpartij de ruimte om zijn expertise in te zetten en creatieve oplossingen te bedenken voor de wijze waarop deze prestaties bereikt worden.
- Bedenk dat de gemeente verschillende rollen binnen een gebiedsopgave kan innemen en neem dit mee in het besluitvormingsproces.
- Naast de eerder geschetste aanzet voor modellen, bieden deze handreikingen houvast voor de uitdagingen waar de stad bij haar kantoortransformatie voor staat.

Transformatieloodsen

Uit dit onderzoek blijkt dat de marktpartijen zeer tevreden zijn met het Transformatieteam. Het team heeft goed contact met de markt en stelt zich toegankelijk op. Ook stadsontwikkeling werkt duidelijk en efficiënt. Wel ontbreekt vaak de overdracht tussen de afdelingen binnen de gemeente onderling. Uit het onderzoek blijkt verder dat de capaciteit bij de gemeente te laag is, waardoor de proceduretijd als lang wordt ervaren. Het is dus van belang dat capaciteit wordt ingezet om de proceduretijd in te korten. Veel kennis over transformatie is ontwikkeld, maar deze kennis zou beter ontsloten kunnen worden. Dat zou kunnen door een verdere versterking van het huidige transformatieloket, met aandacht voor bemensing en positionering binnen de gemeente. De gemeente wordt aanbevolen de rol van kenniscentrum te vervullen. Daarnaast dient helderheid geboden te worden aan marktpartijen over de gemeentelijke eisen aan transformatie, het vergunningstraject en de doorlooptijd hiervan. Marktpartijen zien het als taak van de gemeente om meer transparantie in de markt te krijgen. De gemeente kan een rol spelen door zelf transparanter op te treden. De gemeente moet zorg dragen voor de kwaliteit van transformaties, want sturen op kwaliteit is niet altijd in het belang van de ontwikkelaar. Ten slotte zijn gemeenteambtenaren en marktpartijen het erover eens dat de gebieden voor een gebiedsgerichte aanpak in samenspraak met de markt gekozen moeten worden, marktpartijen weten vaak goed welke functies haalbaar zijn.

Kennis van complexe regels

Sommige wetswijzigingen kunnen wetstechnisch complex zijn, en ook bestaande wetten kunnen complex zijn. Zo zijn de voorschriften over geluidhinder in geval van transformatie verre van eenvoudig. Hetzelfde geldt voor toepassing van het Bouwbesluit, met name de vraag welk niveau van technische voorschriften op de verschillende ingrepen van toepassing is. Weliswaar verschijnen in toenemende mate factsheets e.d. om regelgeving uit te leggen (voor geluid bijv. Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, 2014), maar dat neemt niet weg dat er bij private initiatiefnemers en gemeente een gebrek kan zijn aan kennis van zulke complexe regels. Bij de bespreking door de geïnterviewden van stelling 7 'Er is voldoende kennis ontwikkeld om transformaties snel te realiseren' bleek bijvoorbeeld dat de gemeente zelf kennis mist over de regels voor de transformatie van monumenten. Dit pleit er voor dat de gemeente de rol van kenniscentrum vervult. Daarmee zijn publieke belangen gediend (in dit concrete voorbeeld de bescherming van monumenten) en private belangen (juiste voorlichting over toepasselijke bestuursrechtelijke regels). Overigens is de kennisontwikkeling over de regelgeving voor monumenten des te relevanter nu marktpartijen in de interviews hebben aangegeven dat de regelgeving hier nog voor knelpunten zorgt (stelling 12).

Ten slotte blijkt uit dit onderzoek dat het belangrijk is dat de gemeente doorgaat met faciliteren en toegankelijk blijven, en dat de Transformatieloods en het Transformatieteam een belangrijke rol hebben in het vaststellen en uitvoeren van het gemeentelijke transformatiebeleid.

Bronnen

- Aboutaleb, A. in RCI (2009). *Op stoom. Rapportage 2008*. Rotterdam: Programmabureau Rotterdam Climate Initiative.
- Arcadis (2013). *Duurzame transformatie van kantoren naar woningen*. Rotterdam.
- Citypads (2015). *Projecten >> Admiraliteitskade 40-50-60: 587 woonstudio's en appartementen in Rotterdam Kralingen*. Geraadpleegd 27 juli 2015, via: <http://www.citypads.nl/admiraliteitskade-40-50-60-rotterdam.php>
- DTZ (2010; 2011; 2012; 2013; 2014; 2015) Nederland Compleet, factsheets kantoren- en bedrijfsruimtemarkt januari 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015.
- Hobma, FAM. (2013), 'Verdere bevordering van de transformatie van kantoren naar woonruimte', <http://www.bouwrechtonline.nl/> (Accessed: 01.07.15)
- Koppels, P.W., H. Remøy en S. El Messlaki (2011) Door leegstand huren lager bij de burens. *Real Estate Research Quarterly* (10) no. 3, september 2011.
- Kops, L. (2014), *Overheidsbeleid bij leegstand van kantoren*. MSc thesis, TU Delft.
- Remøy, H, M. Schalekamp en F. Hobma (2009) Transformatie van kantoorterreinen, een stappenplan. *Real Estate Research Quarterly* (8) no. 4, december 2009.
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (2014). *Transformatie en geluid*. Den Haag, www.rvo.nl/sites/default/files/2014/04/Transformatie%20en%20geluid.pdf
- Rodenhuis, L. (2012), *Sturen op transformatie: Een handreiking voor publieke en private partijen, teneinde transformatie van leegstaande kantoren te bevorderen*. MSc thesis, TU Delft.
- Rotterdam (2015). *The Student Hotel*. Geraadpleegd 27 juli 2015, via: <http://www.rotterdam.nl/thestudenthotel>
- RCI (2009). *Op stoom. Rapportage 2008*. Rotterdam: Programmabureau Rotterdam Climate Initiative.
- Scharphof, E. en A.J.M. van Kempen (2012), 'Het Bouwbesluit 2012', <http://www.bouwrechtonline.nl/> (Accessed: 01.07.15)
- Stadsontwikkeling Rotterdam (2009; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014). *Kantoren monitor regio Rotterdam: De Rotterdamse Kantorenmarkt per 1 januari 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014*.
- Top010 (2015). *Herontwikkeling – Boompjes 250*. Geraadpleegd, 12 september 2015, via: <http://www.nieuws.top010.nl/herontwikkeling-boompjes-250>
- Van den Berg, K.J. (2015). *Data Kantoren evaluatie TU*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam
- Van der Meer, J. (2010). Naar een nieuwe kantorenmarkt. *Real Estate Magazine*, 72, pp. 33-36.
- Van Huffelen, A.C. & Karakus, H. (2011). *Convenant Aanpak Kantorenleegstand*. Convenant van 13 april 2011. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.
- WoningmarktNL (2014). *City Pads Rotterdam koopt voormalig kantoorgebouw De Admiraliteit voor transformatie*. Geraadpleegd 27 juli 2015, via: <http://www.buildingbusiness.nl/news/2268/61/City-Pads-Rotterdam-koopt-voormalig-kantoorgebouw-De-Admiraliteit-voor-transformatie/>
- Zijlstra, S. (2015), *Kansen voor kantoren: Hoe de G4 de kantorenleegstand bestrijdt en wat gemeenten daarvan kunnen leren*. MSc thesis, TU Delft. b b

Bijlagen

Bijlage 1: Het Convenant

Convenant Aanpak Kantorenleegstand

Ondergetekenden, gezamenlijk te noemen Partijen.

Partijen: gemeente Rotterdam, rechtsgeldig vertegenwoordigd door H. Karakus en partijen rechtsgeldig vertegenwoordigd zoals in bijlage 1 weergegeven.

In overweging nemende dat:

- * de overmatige leegstand van kantoren een economisch en maatschappelijk ongewenst verschijnsel is;
- * partijen inzien dat er een structurele leegstand dreigt te ontstaan die alleen in een gezamenlijke aanpak kan worden bestreden;
- * partijen streven naar duurzaamheid van vastgoed- en gebiedsontwikkeling conform de samenwerkingsovereenkomst duurzaam ontwikkelen Rotterdam 2010 (zie bijlage 2).

Artikel 1 Belangrijkste begrippen

Platform Marktsector: Het informele afstemmingsoverleg tussen wethouder Wonen, Ruimtelijke Ordening en Vastgoed en bij de keten woningbouw en vastgoed betrokken marktpartijen in Rotterdam;

Werkgroep transformatie leegstaande kantoren: vertegenwoordigers van marktpartijen met deelnemers aan het Platform Marktsector. De werkgroep ontwikkelt maatregelen en zet zich in bij de uitvoering van activiteiten in het kader van de leegstandsaanpak, waaronder de voorafgaande beoordeling van de mogelijkheid tot transformatie;

Transformatie: de (gedeeltelijke) omzetting van kantoren naar andersoortige functies, respectievelijk het opnieuw ingebruik nemen als (duurzaam) kantoor;

Eigenaar: de persoon of groep van personen die het kantoor in eigendom heeft en rechtmatig kan besluiten over de eventuele transformatie;

Businesscase: de gebouw- en markt-technische toets op de financiële haalbaarheid van een transformatievoorstel dat de werkgroep, c.q. een vertegenwoordiger van / deelnemer aan de werkgroep doet aan de eigenaar.

Artikel 2 Ambities

Partijen onderschrijven de ambities uit dit convenant. Hierbij geldt dat de genoemde ambities aangemerkt dienen te worden als inspanningsverplichtingen, waarvoor partijen zich wensen in te zetten. De gezamenlijk uitgesproken ambities zijn:

Convenant Aanpak Kantorenleegstand

- De omvang van de transformatie zal in 2014 de dan door nieuwbouw aan de voorraad toegevoegde kantoorruimte in m2 overtreffen;
- Voor alle met structurele leegstand kampende kantoren is in 2014 een transformatiescan beschikbaar en in geval de eigenaar van het pand meewerkt ook een businesscase voor de meest kansrijke transformatie;
- Vanaf 2011 worden er door (of onder begeleiding van) de Werkgroep Transformatie Rotterdam tot 2014 jaarlijks ten minste 10 transformatiescans en/of businesscases uitgevoerd voor verouderde en/of kansloze kantoren;
- In Rotterdam is de kennis over transformatie op een hoog niveau ontwikkeld, goed ontsloten en breed gedeeld onder de leden van het Platform Marktsector, die hierover gezamenlijk communiceren naar vastgoedeigenaren;
- Bij transformatie staat duurzaamheid voorop.
- Er wordt minstens tegelijkertijd aan 5 pilots gewerkt (zie ook art. 5)

Artikel 3 **Status convenant**

Ten aanzien van de ambities en afspraken zoals vermeld in onderhavige overeenkomst, geldt uitdrukkelijk dat dit intenties en inspanningsverplichtingen van partijen betreffen, welke niet rechtens afdwingbaar zullen zijn. Potentiële partijen worden nadrukkelijk gevraagd mee te doen en kunnen op een later tijdstip over gaan tot ondertekening van dit convenant.

Artikel 4 **Uitvoering convenant**

1. Het Platform Marktsector ziet toe op de voortgang en uitvoering van het convenant. Leden van het Platform kunnen op persoonlijke titel zitting nemen in de Werkgroep transformatie leegstaande kantoren die de uitvoering vorm geeft.
2. Ondersteuning voor de Werkgroep transformatie leegstaande kantoren vindt plaats door de gemeente Rotterdam.

Artikel 5 **Pilots**

Eens per half jaar worden door de leden van de Werkgroep transformatie leegstaande kantoren ten minste 5 transformatie-pilots geselecteerd die vervolgens door leden van de Werkgroep Transformatie worden uitgevoerd of begeleid.

Bij de uitvoering of begeleiding kan de individuele partij een beroep doen op de kennis en capaciteit van de overige leden van de Werkgroep Transformatie. Om de voortgang te monitoren dient de pilot-uitvoerder of –begeleider inzicht te geven in de stand van zaken.

Convenant Aanpak Kantorenleegstand

De pilot resulteert in een businesscase waarin ten minste 2 reële toekomstperspectieven – te weten transformatie of niets doen- zijn doorgerekend.

Over voortgang en resultaten van de pilots wordt gerapporteerd aan het Platform Marktsector.

Bij de businesscases wordt separaat advies gegeven over de verbetering van de duurzaamheid in aansluiting op maatstaven die in de markt worden gehanteerd zoals Breeam, Greencalc, Leed of GPR (zie de bijlage over de samenwerkingsovereenkomst duurzaam ontwikkelen).

Artikel 6 *Transformatiepool*

Op voordracht van één of meerdere convenantpartijen wordt een kantoor in de lijst van de transformatiepool opgenomen. Er wordt vervolgens op basis van een globale scan door leden van de Werkgroep Transformatie over de kansrijkheid geoordeeld.

Uit de –vanuit het oogpunt van transformatie meest kansrijke en kennisverrijkende gebouwen wordt door de Werkgroep transformatie leegstaande kantoren de pilots gekozen.

Gebouwen die door de Werkgroep kansrijk worden geacht, zullen ook op de lijst worden meegenomen, maar niet tot pilot worden verkozen als de eigenaar geen schriftelijke bevestiging van het transformatie –voornemen geeft.

Artikel 7 *Faciliterende maatregelen*

De gemeente is aanspreekbaar op de inspanning die zij levert maatregelen die het transformatieproces faciliteren. Het betreft hier zowel beleidskaders als planologische en fiscale regelingen van de gemeente als van hogere overheden.

Partijen zullen gezamenlijk de kennis over transformatie ontwikkelen, ontsluiten en breed delen onder de leden van het Platform Marktsector. Gezamenlijk worden de mogelijkheden op directe en indirecte wijze gecommuniceerd naar vastgoedeigenaren.

Convenant Aanpak Kantorenleegstand

Artikel 8 *Looptijd convenant*

Onderhavige convenant treedt in werking na ondertekening door partijen en is van kracht tot en met 31 december 2014.

Aldus ondertekend op 13 april 2011 te Rotterdam

H. Karakus

Wethouder Wonen en Ruimtelijke Ordening en Vastgoed

Bijlage 2 Enquête convenant aanpak kantorenleegstand Rotterdam

1. Convenant aanpak kantorenleegstand Rotterdam

De gemeente Rotterdam en marktpartijen hebben in april 2011 een convenant aanpak kantorenleegstand gesloten. Hierbij is ingezet op de gezamenlijke aanpak van leegstand. In de afgelopen 4 jaar hebben meer dan 200.000 m² leegstaande kantoorruimte invulling gekregen, vaak door transformatie naar nieuwe functies. De vraag is nu hoe vanuit verschillende partijen hierop wordt teruggekeken. En vervolgens: wat betekent deze beoordeling voor een vervolg?

2. Positioneringsvragen (onderstreep wat van toepassing is)

1. Wat is uw relatie met de vastgoedmarkt? 1) Kantoren, 2) Wonen, 3) K+W, 4) Overig _____
2. In welke branche van de markt bent u actief? 1), Belegger, 2) ontwikkelaar, 3) adviseur, 4) overig _____
3. Heeft u de afgelopen 4 jaar contact gehad met het Transformatieteam van de Gemeente Rotterdam? 1) ja, regelmatig, 2) Ja, 1x, 3) Nee, wel met andere vertegenwoordigers v.d. gemeente Rotterdam, 4) Nee _____
4. Hoe denkt u dat uw kennis van de Rotterdamse vastgoedmarkt door anderen wordt gezien? 1) Expert, 2) allrounder, 3) kenner op afstand, 4) buitenstaander _____

Ja	Nee

5. Bent u bekend met gebouw en/of gebiedstransformaties? _____
6. Bent u bekend met het Rotterdamse convenant aanpak kantorenleegstand? _____

3. Statements (eens/oneens)

1. Transformatie is de beste/belangrijkste strategie om de leegstand aan te pakken? _____
2. Een convenant met marktpartijen is de beste basis voor een gemeentelijke aanpak van de kantorenleegstand. _____
3. Inmiddels is voldoende kennis ontwikkeld om transformaties snel te realiseren. _____
4. Gemeentelijk beleid moet worden gericht op gebiedsgericht i.p.v. gebouwgericht transformeren. _____
5. De gemeente moet alleen in een beperkt aantal gebieden transformatie stimuleren. _____
6. Transformatie is alleen succesvol als tegelijk nieuwbouw wordt onmogelijk gemaakt. _____
7. Transparantie in de markt is belangrijk om transformaties sneller te laten plaatsvinden. _____
8. Er is geen landelijke, provinciale of gemeentelijke regelgeving meer die onnodige vertraging voor transformatie oplevert. _____
9. De belangrijkste rol van de gemeente is 1) reactief faciliteren, 2) kenniscentrum; 3) actief participierend, 4) anders _____
10. Welke gemeente is volgens u de “nummer 1 transformatiegemeente?” _____

Bijlage 3 Vragenlijst interviews gemeente en marktpartijen

Voor de evaluatie van het kantorenconvenant ondervragen we 6 doelgroepen:

- 1) Insiders (van marktpartijen op de Rotterdamse vastgoedmarkt) die het convenant hebben ondertekend
- 2) Insiders van marktpartijen die het convenant niet hebben getekend
- 3) Insiders van de gemeente die nauw betrokken waren bij het convenant
- 4) Outsiders van marktpartijen (niet actief op de Rotterdamse vastgoedmarkt)
- 5) Outsiders binnen de gemeente Rotterdam
- 6) Overige outsiders (bv. Provincie Z-H, Ministerie, VNG, G4-partners)

Bij de outsiders gaat het vooral om beeldvorming over:

- 1) de gerealiseerde vs. de toekomstige mogelijkheden in Rotterdam (aantrekkelijke/kansrijke markt?) ook in vergelijking met andere steden.
- 2) de invulling van de rol van de gemeente. Ook in vergelijking met andere steden: heeft Rotterdam het goed gedaan of kan het anders/beter?

Bij de insiders gaat het om de inhoudelijke beoordeling van bovengenoemde punten.

1. Beknopte inleiding (3- 5 korte zinnen, afhankelijk van insider/outsider interview)

De gemeente Rotterdam en marktpartijen hebben in april 2011 een convenant aanpak kantorenleegstand gesloten. Hierbij is ingezet op de gezamenlijke aanpak van leegstand. In de afgelopen 4 jaar hebben meer dan 200.000 m² leegstaande kantooruimte invulling gekregen, vaak door transformatie naar nieuwe functies. De vraag is nu hoe vanuit verschillende partijen hierop wordt teruggekeken. En vervolgens: wat betekent deze beoordeling voor een vervolg?

2. Positioneringsvragen

- Wat is uw relatie met de vastgoedmarkt? Kantoren/Wonen/K+W/Overig
- In welke branche van de markt bent u actief? Belegger/ontwikkelaar/adviseur/overig
- Heeft u de afgelopen 4 jaar contact gehad met het Transformatieteam van de Gemeente Rotterdam? Ja, regelmatig/Ja, 1x/ Nee, wel met andere vertegenwoordigers v.d. gemeente Rotterdam/ Nee
- Hoe denkt u dat uw kennis van de Rotterdamse vastgoedmarkt door anderen wordt gezien? Expert/allrounder/kenner op afstand/buitenstaander

3. Statements (eens/oneens) en toelichtingen

1. Transformatie is de beste/belangrijkste strategie om de leegstand aan te pakken?
 - Toelichting: Wat zijn –in volgorde van prioriteit- de belangrijkste strategieën om de leegstand te reduceren?
2. Het is belangrijk om vast te houden aan kwantitatieve doelstellingen in de transformatie-aanpak?
 - Toelichting: De gemeente heeft als target 120.000 tot 2018, moet de kwantitatieve doelstellingen bijgesteld of aangevuld worden?
3. Kwalitatieve doelstellingen zijn het belangrijkste. Het gaat om de juiste functies ruimte te bieden op de juiste plek!
 - Toelichting: Op welke functies en welke locaties zou de transformatie-aanpak moeten worden gericht? Wat moet onder 'kwaliteit' worden verstaan?

4. Een convenant met marktpartijen is de beste basis voor een gemeentelijke aanpak van de kantorenleegstand
 - Toelichting: waar lag de focus van het convenant in de praktijk/in de beeldvorming?
5. Het nationale kantorenconvenant (2012) heeft invloed op het convenant gehad.
 - Toelichting: zijn nieuwe inzichten naar voren gekomen uit het nationaal convenant die van invloed zijn geweest op de Rotterdamse aanpak?
6. De belangrijkste rol van de gemeente is in volgorde van belang: 1) reactief faciliteren, 2) kenniscentrum; 3) actief participierend – of (is deze volgorde) anders?
 - Toelichting 1: waaruit bestaat (reactief) faciliteren in optima forma?
 - Toelichting 2: hebben ambtenaren bij de gemeente Rotterdam genoeg steun en daadkracht om plannen verder te helpen?
 - Toelichting 3: de aanpak kantorenleegstand is niet afhankelijk van het Transformatieteam, maar is verankerd in de organisatie van Stadsontwikkeling?
 - Toelichting 4: Is de werkwijze van de gemeente duidelijk, weet u waar u moet zijn om een transformatie-initiatief te bespreken?
 - Toelichting 5: In hoeverre is er sprake van ontwikkeling van de organisatie en werkwijze in relatie tot transformatie?
 - Toelichting 6: In hoeverre ervaart u als medewerker/marktpartij de verlegging van ambitie, en is het een goede ontwikkeling?
7. Inmiddels is voldoende kennis ontwikkeld om transformaties snel te realiseren.
 - Toelichting: Zijn er nog onderwerpen die urgent kennisontwikkeling vergen?
 - Is iedereen bij de gemeente op de hoogte van (de noodzaak van) het te voeren leegstandsbeleid?
8. Gemeentelijk beleid moet worden gericht op gebiedsgericht i.p.v. gebouwgericht transformeren.
 - Toelichting: In welke gebieden kan transformatie kan de integrale gebiedsontwikkeling stimuleren? Of waar zou dit gewenst/nodig zijn?
9. De alternatieve vraag naar leegstaande gebouwen is schaars. Daarom moet de gemeente alleen in geselecteerde gebieden transformatie stimuleren.
 - Toelichting 1: In welke Rotterdamse gebieden zou je transformatie prioriteit moeten geven?
 - Toelichting 2: Welke andere maatregelen kun je treffen in gebieden waar je transformatie probeert te voorkomen?
10. Transformatie is alleen succesvol als tegelijkertijd geen nieuwbouw wordt mogelijk gemaakt.
 - Toelichting: In welke gebieden – in volgorde van prioriteit - zou nieuwbouw wel mogelijk moeten zijn.
11. Transparantie in de markt is belangrijk om transformaties sneller te laten plaatsvinden.
 - Zo ja, is dit een onderwerp dat door de gemeente opgepakt moet worden?
12. Er is geen landelijke, provinciale of gemeentelijke regelgeving meer die onnodige vertraging voor transformatie oplevert.
 - Toelichting: Welke landelijke, provinciale of Rotterdamse regels leveren nog aanzienlijke vertraging op?
13. Andere gemeenten kunnen nog veel van Rotterdam leren.
 - Toelichting: Rotterdam kan nog leren van andere gemeenten. NI:
14. De gemeente is klaar, de transformatie-opgave kan aan de marktpartijen worden gelaten.
 - Toelichting: Om welke doelen gaat het bij een vervolgaanpak en hoe ziet de rolverdeling marktpartijen-gemeente er dan uit?

Bijlage 4, lijst geïnterviewde, naam, datum en tijd

1. Teun van Ameyden,	16 juni 2015	15.00 uur
2. Jaap van den Berg,	17 juni 2015	16.00 uur (van den Berg a)
3. Klaas Bart van den Berg,	9 juli 2015	11.00 uur (van den Berg b)
4. Rogier van den Bol,	23 juni 2015	10.00 uur
5. Gerben van Dijk,	10 juni 2015	13.30 uur
6. Robin Dijkgraaf,	8 juni 2015	09.00 uur
7. Gabor Everraert,	9 juli 2015	13.30 uur
8. Ton Heijmans,	17 juni 2015	13.30 uur
9. Bas van Holten,	22 juni 2015	11.00 uur
10. Rob de Jong,	9 juli 2015	09.30 uur
11. Hamit Karakus,	12 oktober 2015	14.30 uur
12. Leonie Melchers,	12 juni 2015	11.30 uur
13. Peter van Nederpelt,	15 juni 2015	16.00 uur
14. Jan van de Ree,	16 juni 2015	16.00 uur
15. Eric de Rooij,	9 juli 2015	15.00 uur
16. Vincent Schop,	25 juni 2015	16.00 uur
17. Carlo Schreuder,	9 juli 2015	16.30 uur
18. Bart van Sliedrecht,	10 juni 2015	16.00 uur
19. Vincent van Valen,	12 juni 2015	10.00 uur
20. Jean Paul van Wijk,	3 juli 2015	09.00 uur