

Leisure in het gebiedsontwikkelingsproces



Augustus 2005
Fred Barendse

Scriptie
Master City Developer

Leisure in het gebiedsontwikkelingsproces

Augustus 2005
Fred Barendse

Scriptie Master City Developer

Erasmus Universiteit Rotterdam
Technische Universiteit Delft
OntwikkelingsBedrijf Rotterdam

Afstudeerbegeleider: drs. E. Braun, Erasmus Universiteit Rotterdam
Afstudeeradviseur: drs. ing. A. Ruigrok, AM Development BV

Foto voorpagina: Stadshart Almere

Samenvatting

Regelmatig worden in Nederland projecten aangekondigd waarbij 'leisure' een belangrijk onderdeel vormt van het plan. Vaak komen deze projecten niet of moeizaam van de grond. Leisure heeft dan ook een aantal bijzondere eigenschappen. Zo is het succes van leisure is in sterke mate afhankelijk van de exploitant, is leisure erg marktgevoelig en het vereist bovendien veelal specifiek onroerend goed. Dat zijn eigenschappen die moeilijk in te passen zijn in een gebiedsontwikkelingsproces. Centrale probleemstelling voor dit onderzoek is dan ook: 'Hoe kan leisure succesvol worden geïmplementeerd in een gebiedsontwikkelingsproces'.

Onder leisure wordt in dit onderzoek verstaan: alle voorzieningen ten behoeve van de besteding van de vrijetijd, waarbij de markt verdeeld kan worden in de segmenten cultuur, sport, horeca, (fun)shopping, verblijfsaccommodaties en entertainment. Daarbij ligt het accent op commerciële leisurefuncties. Retail blijft buiten beschouwing.

Uit de theoretische beschouwing komt naar voren dat in het gebiedsontwikkelingsproces verschillende fases en verschillende vormen van samenwerking tussen publieke en private actoren kunnen worden onderscheiden. Ten aanzien van leisure blijkt dat er drie betekenissen aan kunnen worden toegedicht: als sociaal bindmiddel, als identiteitsverschaffer en als economische pijler. Dat spreekt gemeenten aan. Beleggers en projectontwikkelaars zijn over het algemeen kritisch over leisure.

Uit de theoretische beschouwing blijkt verder dat de volgende procesingrediënten zeer relevant zijn bij leisure in een gebiedsontwikkeling:

- actoren (de betrokken partijen);
- de inhoud (synergie, projectresultaat);
- middelen (grondexploitatie, vastgoedexploitatie en bedrijfsexploitatie).

Deze ingrediënten worden getoetst in de verschillende fasen van gebiedsontwikkeling in een drietal cases. De geselecteerde cases zijn Stadshart Almere, Willemsoord Den Helder en het centrumgebied Amsterdam Zuidoost. Benodigde informatie is verkregen op basis van secundaire data, aangevuld met interviews.

Almere wil uitgroeien tot een van de vijf grootste steden van Nederland. Daar hoort ook een uitbreiding van het voorzieningenaanbod bij, zoals een nieuw Stadshart. Halverwege de jaren '90 maakt OMA een plan voor het Stadshart, dat na aanpassingen door MAB en Blauwhoed tot ontwikkeling wordt gebracht. In het masterplan wordt een flink programma gepresenteerd, met onder andere woningen, retail, culturele en leisurefuncties. Mede omdat de behoefte aan uitgaansvoorzieningen in Almere groot is, verplicht de gemeente ontwikkelaar MAB om te starten met de ontwikkeling van het uitgaanscentrum (de leisurefuncties dus). Anno voorjaar 2005 is een groot deel van het uitgaanscentrum gereed gekomen, bestaande uit: Dooworld (amusementscentrum, bowlingcentrum en horeca), horeca, fitness, een bioscoop en een hotel. De grondexploitatie van het Stadshart is negatief, maar de gemeenteraad heeft daar mee ingestemd. De vastgoedexploitatie voor de leisurefuncties is op dit moment matig, en de bedrijfsexploitatie van de leisurefuncties ook. Het perspectief op de langere termijn is echter goed, als het gehele Stadshart gereed is.

Het vertrek van de marine van de Rijkswerf Willemsoord naar een nieuwe locatie wordt in Den Helder aangegrepen als mogelijkheid om de stad een nieuwe impuls te geven. De Willemsoord krijgt een toeristisch-recreatieve invulling: een maritiem themapark. Het bedrijf Libéma wordt bij de plannen betrokken. Dit mondt uit in vergaande publiekprivate samenwerking. De Willemsoord heeft een monumentenstatus. Voor de renovatie van het terrein en gebouwen

ontvangt Den Helder veel subsidies van diverse overheden. Gedurende het ontwikkelingsproces wordt het programma aangepast: er wordt een bioscoop, amusementscentrum en kinderspeelparadijs toegevoegd. In het voorjaar van 2004 wordt Attractiepark Cape Holland geopend. Op het terrein staan nog veel gebouwen leeg. De bezoekersaantallen vallen tegen.

Met de komst van voetbalstadion Arena wordt Amsterdam Zuidoost ‘ontdekt’ als vestigingslocatie voor commerciële functies. In het stedenbouwkundig plan uit 1997 wordt een programma genoemd met o.a. hotels, kantoren, theaters, winkels een bioscoop en een evenementenhal. Op dat moment hebben Mojo en Pathé zich al gemeld om in Zuidoost een pop/evenementenhal respectievelijk een bioscoop te mogen realiseren. Deze worden ook snel gerealiseerd. Daarna valt de ontwikkeling van de zogenaamde ‘uitgaansdriehoek’ stil. Alle hoop is gevestigd op GETZ: een groot entertainmentcentrum. In de huidige plannen richt GETZ zich op de thema’s music, dance, sport en entertainment. Centrumgebied Zuidoost functioneert nog niet optimaal: de grootschalige, ruime opzet van de openbare ruimte speelt de locatie parten. Bovendien wordt het huidige aanbod gekenmerkt door functies die vooral doelgericht worden bezocht.

In een onderling vergelijk van drie cases valt op dat er in alle drie de cases een ‘stok achter de deur’ geweest om de leisure gerealiseerd te krijgen. In Almere was dat het vooruitzicht voor de ontwikkelaar om na realisatie van de leisure de woningen en retail te kunnen doen. In Den Helder is dit de publiekprivate samenwerking geweest. In Amsterdam is het waarschijnlijk een combinatie van factoren. Ook is er een bepaalde mate van onderscheid te maken in de ‘moeilijkheidsgraad’ van gebiedsontwikkeling. Willemsoord in Den Helder is verreweg de meest ingewikkelde case. De Willemsoord is ‘gedwongen’ zich op een bovenregionaal marktgebied te richten, omdat het lokale draagvlak voor een attractiepark gering is.

In de conclusie komt nogmaals aan de orde dat leisure een bijzondere functie is. Tussen leisure en het gebiedsontwikkelingsproces is een aantal verbanden te onderscheiden. Zo blijkt dat bij een integrale gebiedsontwikkeling leisureexploitanten pas later in het proces worden betrokken. Dit in tegenstelling tot gebiedsontwikkelingen die monofunctioneler zijn. Unieke leisurefuncties moeten bij voorkeur met de exploitant erbij worden ontwikkeld. De samenwerkingsvorm waarin actoren samenwerken om gebiedsontwikkeling te realiseren is niet van invloed op het eindresultaat. Er is echter wel een ‘stok achter de deur’ (prikkel) nodig om leisure in een gebiedsontwikkelingsproces gerealiseerd te krijgen. Daar zijn meerdere mogelijkheden voor. Verder blijkt de vastgoed- en bedrijfsexploitatie van leisure over het algemeen moeizaam te zijn, met uitzondering van leisure-initiatieven waarbij de exploitant, vastgoedontwikkelaar en – eigenaar dezelfde partij zijn.

De belangrijkste succesfactoren om leisure gerealiseerd te krijgen in een gebiedsontwikkeling zijn: een duidelijke visie op het gebied en de rol van leisure daarin, de markttechnische haalbaarheid, de mate van urgentie om leisure gerealiseerd te krijgen en het hebben van een stok achter de deur.

Voorwoord

Deze scriptie vormt de afsluiting van de tweejarige opleiding Master City Developer. Mijn werkgever, het OntwikkelingsBedrijf Rotterdam, heeft mij de tijd en ruimte gegeven om deze opleiding te kunnen doen. Daar ben ik de organisatie als geheel, en Stef, Marjoleine en René in het bijzonder, heel dankbaar voor.

Voor deze scriptie heb ik in Almere, Den Helder en Amsterdam diverse mensen geïnterviewd. Opvallend was de grote bereidheid om mee te werken aan het onderzoek. Bij deze wil ik alle geïnterviewden hartelijk danken voor hun medewerking.

Deze scriptie heeft mede tot dit resultaat geleid door de begeleiding en adviezen van Erik Braun vanuit de Erasmus Universiteit en Arno Ruigrok van AM Development. Deze gecombineerde begeleiding, vanuit de theorie en de praktijk, heeft volgens mij heel goed gewerkt. Hartelijk dank voor jullie tijd, suggesties en tips!

Tenslotte wil ik Pascalle bedanken. Ik weet dat ik je de afgelopen twee jaar danig op de proef heb gesteld, als ik weer eens ‘even naar boven’ ging. Dank voor je ondersteuning en geduld. Ik ben nu klaar.

Rotterdam, 16 augustus 2005,

Fred Barendse

Inhoudsopgave

Samenvatting	v
Inhoudsopgave.....	ix
1. Inleiding.....	1
1.1 <i>Aanleiding</i>	1
1.2 <i>Probleemstelling</i>	2
1.3 <i>Onderzoeksdoelstellingen</i>	2
1.4 <i>Onderzoeksvragen</i>	2
1.5 <i>Leeswijzer</i>	2
2. Gebiedsontwikkeling en leisure in theorie.....	5
2.1 <i>Inleiding</i>	5
2.2 <i>Gebiedsontwikkeling</i>	5
2.2.1 Het domein integrale gebiedsontwikkeling	5
2.2.2 Fasering in gebiedsontwikkeling	6
2.2.3 Ruimtelijke kwaliteit, functionele kwaliteit en middelen	8
2.2.4 Vormen van samenwerking in gebiedsontwikkeling	9
2.2.5 Risicomanagement.....	10
2.3 <i>Leisure</i>	11
2.3.1 Definitie.....	11
2.3.2 Indelingen in leisure	12
2.3.3 De betekenis van leisure	13
2.3.4 Perspectieven op leisure	13
2.3.5 De (meer)waarde van leisure	15
2.4 <i>Bepalende factoren</i>	17
2.5 <i>Onderzoeksmodel</i>	18
3. Onderzoeksopzet.....	21
3.1 <i>Onderzoeksmethode: casestudie</i>	21
3.2 <i>Onderzoeksgebied</i>	22
3.3 <i>Selectie van cases</i>	22
3.4 <i>De cases</i>	22
4. Stadshart Almere.....	25
4.1 <i>Inleiding</i>	25
4.2 <i>Context</i>	25
4.3 <i>Actoren</i>	25
4.4 <i>Inhoud</i>	27
4.5 <i>Middelen</i>	30
4.6 <i>Planfasen</i>	31
4.7 <i>Conclusie</i>	32

5.	Willemsoord Den Helder	35
5.1	<i>Inleiding</i>	35
5.2	<i>Context</i>	35
5.3	<i>Actoren</i>	36
5.4	<i>Inhoud</i>	37
5.5	<i>Middelen</i>	39
5.6	<i>Planfasen</i>	42
5.7	<i>Conclusie</i>	42
6.	Centrumgebied Amsterdam Zuidoost	45
6.1	<i>Inleiding</i>	45
6.2	<i>Context</i>	45
6.3	<i>Actoren</i>	45
6.4	<i>Inhoud</i>	46
6.5	<i>Middelen</i>	49
6.6	<i>Planfasen</i>	50
6.7	<i>Conclusie</i>	50
7.	Vergelijking van de studies.....	53
7.1	<i>Inleiding</i>	53
7.2	<i>Actoren</i>	53
7.3	<i>Inhoud</i>	54
7.4	<i>Middelen</i>	56
7.5	<i>Planfasen</i>	58
8.	Conclusies.....	61
8.1	<i>Inleiding</i>	61
8.2	<i>Leisure als onderscheidende functie</i>	61
8.3	<i>Het verband tussen leisure en het gebiedsontwikkelingsproces</i>	61
8.4	<i>De succesfactoren van leisure in gebiedsontwikkeling</i>	63
8.5	<i>De gevolgen voor het gebiedsontwikkelingsproces</i>	64
8.6	<i>Aanbevelingen</i>	64
	Literatuurlijst	67
	Bijlagen.....	71
	<i>Bijlage 1: geraadpleegde personen</i>	72
	<i>Bijlage 2: lijst van figuren</i>	73
	<i>Bijlage 3: itemlijst interviews</i>	74
	<i>Bijlage 4: PPS Constructie Willemsoord</i>	75

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Regelmatig worden in Nederland projecten aangekondigd waarin 'leisure' een van de belangrijkste pijlers in het plan is. En dat is niet verwonderlijk. Want leisure wordt geassocieerd met ontspanning en plezier. Leisure kan een belangrijke imago drager zijn worden voor een gebied. Leisure kan bovendien ook veel bezoekers genereren en is daarom ook economisch zeer interessant.

Keerzijde van de medaille is dat de geformuleerde ambities, nog waargemaakt moeten worden. Leisure is zeker niet alleen een lust. Leisure in een gebiedsontwikkeling is ook een last: het vereist specifiek onroerend goed, is marktgevoelig, is – bedrijfseconomisch gezien - een zwakke functie. Bovendien is het succes van leisure in sterke mate afhankelijk van de exploitant. Tel daarbij op dat bij gebiedsontwikkeling de langetermijn centraal staat (de ontwikkeling van een gebied neemt vaak minimaal 10 jaar in beslag), terwijl leisure meer in het teken van de korte termijn lijkt te staan. Kortom: ga er maar aan staan.

In Nederland zijn voldoende voorbeelden van gebiedsontwikkeling, met een forse leisurecomponent, die groots zijn aangekondigd, maar nog steeds niet, slechts gedeeltelijk of in het geheel niet van de grond zijn gekomen. Enkele voorbeelden: Nimbus, een family entertainment center van 100.000 m² in Eindhoven waarvan het masterplan in 2003 is goedgekeurd. Een ander voorbeeld is Omniworld in Almere, waar na een lange periode onlangs de eerste spade de grond in ging voor de bouw van het voetbalstadion. Apeldoorn probeert al jaren een Omnisportcentrum te realiseren (nog steeds in procedure). En bij Amsterdam Zuidoost wordt al sinds 1997 gesproken over GETZ, een centrum waarin gezondheid, entertainment, theater en zakendoen worden samengebracht. En dan zijn er nog legio kleinere projecten die in de initiatieffase al zijn gesneuveld en de publiciteit nooit hebben bereikt.

Gelukkig zijn er ook voorbeelden van gebiedsontwikkelingen met leisure die uiteindelijk wél van de grond zijn gekomen. In Amsterdam Zuidoost, rond de Arena, is uiteindelijk een gebied ontstaan waar leisure de boventoon voert. Batavia Stad, het eerste Nederlandse Factory Outlet Center in Lelystad, is gerealiseerd, hoewel het eigenlijk een gewoon winkelcentrum is. En hoewel het slechts enkele maanden heeft gefunctioneerd, is ook Miracle Planet in Enschede, tegenwoordig Go-planet geheten, toch van de grond gekomen. Klaarblijkelijk is er bij alle betrokkenen, gedurende het gehele ontwikkelingsproces voldoende vertrouwen geweest om het project ook echt neer te zetten. Leisureexploitant Libéma heeft, veelal in nauwe samenwerking met gemeenten, in Nederland een groot aantal leisureprojecten gerealiseerd. Een van de laatste is Cape Holland in Den Helder, op de voormalige rijkswerf van de marine.

De genoemde lasten en lusten van leisure zijn zeer relevant bij gebiedsontwikkeling. Want wanneer is leisure vooral een lust en wanneer wordt leisure een last? En op welke manier kunnen geformuleerde ambities op het gebied van leisure gedurende het gebiedsontwikkelingsproces ook worden volgehouden? Aan welke condities moet dan worden voldaan? Hoe wordt omgegaan met de afhankelijkheid van de exploitant? Kortom: veel vragen die roepen om nader onderzoek.

Definitie en afbakening

In het kader van dit onderzoek wordt de volgende definitie van leisure gehanteerd: *alle voorzieningen ten behoeve van de besteding van vrijetijd, waarbij de markt verdeeld kan worden in de segmenten cultuur, sport, horeca, (fun)shopping, verblijfsaccommodaties en*

entertainment. Daarbij ligt het accent op commerciële leisurefuncties, dat wil zeggen: leisure waarbij vastgoed en exploitatie zonder noemenswaardige overheidsfinanciering wordt gerealiseerd. Verder wordt detailhandel buiten beschouwing gelaten, gezien de eigen en bijzondere dynamiek van deze sector.

1.2 Probleemstelling

Bovenstaande probleemschets en -vragen kunnen worden vertaald in de volgende probleemstelling: ‘Hoe kan leisure succesvol worden geïmplementeerd in een gebiedsontwikkelingsproces?’

1.3 Onderzoeksdoelstellingen

Doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop moet worden omgegaan met leisurefuncties in het gebiedsontwikkelingsproces, zodanig dat de oorspronkelijke doelstelling ten aanzien van leisure in de gebiedsontwikkeling kunnen worden behaald. De premisse hierbij is dat, gezien het bijzondere karakter van leisure (‘de inhoud’), deze functie gedurende het gebiedsontwikkelingsproces bijzondere aandacht nodig heeft.

Op basis van het onderzoek wordt het mogelijk om:

- een verband te leggen tussen leisure en de fase (initiatiefase, haalbaarheidsfase, realisatie-/beheerfase) waarin het gebiedsontwikkelingsproces zich bevindt;
- eerder in het gebiedsontwikkelingsproces scherpere keuzes te maken ten aanzien van leisure als te overwegen programma in gebiedsontwikkeling;
- de kwaliteit van het gebiedsontwikkelingsproces te verbeteren;
- het uiteindelijke resultaat van de gebiedsontwikkeling te verbeteren.

1.4 Onderzoeksvragen

Relevante onderzoeksvragen zijn:

1. Waarin onderscheidt de functie leisure zich van andere functies (zoals bijvoorbeeld woningen, kantoren, bedrijfsterrein) in gebiedsontwikkeling?
2. Welk verband is er tussen leisure en het gebiedsontwikkelingsproces?
3. Wat zijn de succesfactoren van leisure in elke fase van gebiedsontwikkeling?
4. Wat zijn de gevolgen van vragen 1 tot en met 3 voor het gebiedsontwikkelingsproces?

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden zowel gebiedsontwikkeling als leisure theoretisch beschouwd. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een overzicht van de belangrijkste factoren en variabelen die op basis van de theorie van invloed zijn op een succesvolle implementatie van leisure in stedelijke gebiedsontwikkeling.

Hoofdstuk 3 gaat in op de opzet van het onderzoek. Hierin wordt de keuze voor de casestudie als onderzoeksmethode nader toegelicht. In hoofdstukken 4, 5 en 6 staat de beschrijvingen van de gekozen cases centraal. Elke casebeschrijving eindigt met een aantal conclusies over de case.

In hoofdstuk 7 worden de cases naast elkaar gelegd en op relevante onderwerpen met elkaar vergeleken. Mede op basis van dit hoofdstuk worden tenslotte in hoofdstuk 8 de belangrijkste conclusies getrokken en aanbevelingen geformuleerd.

2. Gebiedsontwikkeling en leisure in theorie

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een theoretische verantwoording afgelegd voor de in dit onderzoek gebruikte begrippen. Allereerst wordt ingegaan op de relevante literatuur over gebiedsontwikkeling. Aan de orde komt de afbakening van het begrip, de vormen van samenwerking die kunnen worden onderscheiden in gebiedsontwikkeling en de fasering die kan worden aangebracht in gebiedsontwikkeling.

In het tweede deel wordt ingegaan op het begrip leisure. Ook hier wordt het begrip nader gedefinieerd, ingedeeld en de betekenis ervan geïnventariseerd. Specifiek wordt ingegaan op de verschillende perspectieven op leisure, vanuit de verschillende actoren betrokken bij gebiedsontwikkeling, zoals projectontwikkelaars, gemeenten en beleggers. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een overzicht van de meest bepalende factoren om leisure succesvol in het gebiedsontwikkelingsproces te implementeren.

2.2 Gebiedsontwikkeling

2.2.1 Het domein integrale gebiedsontwikkeling

Volgens Louw en Van der Toorn Vrijthoff (2002) gaat het bij integrale gebiedsontwikkeling om ingrepen in een aaneengesloten gebied met daarin verschillende vastgoedobjecten. Gebieden waar perceelsgewijs ingrepen worden gedaan vallen hier niet onder; van integraliteit is geen sprake en de oude fysiek structuur blijft immers in takt. Bij integrale gebiedsontwikkeling verandert dus ook de ruimtelijke structuur. Bij herontwikkeling van het gebied als integrale gebiedsontwikkeling kan gedacht worden aan de volgende processen:

- De intensivering van het grondgebruik;
- Functieverandering van het grondgebruik;
- Functiemenging;
- Verbouw of herbouw van het vastgoed;
- Ingrepen op gebiedsniveau en minder het op het gebouwniveau.

Gebiedsontwikkeling valt qua ruimtelijk niveau tussen gebouw en stad in. Gebouwonwikkeling is sterk gebruikersgeoriënteerd en hangen samen met private belangen. Op het hogere niveau, de ontwikkeling van de stad, is daarentegen veel meer beleidsgeoriënteerd en hangt nauw samen met publieke belangen.

Louw en Van der Toorn Vrijthoff (2002) hebben de relatie tussen fysieke en functionele mutaties in combinatie met de intensiteit van de ingreep schematisch samengevat. Het gearceerde deel behoort tot het domein van de gebiedsontwikkeling.

Figuur 1: Het domein van gebiedsontwikkeling

Functionele mutatie	<i>Totale functieverandering</i>	functionele revitalisering	functionele herstructurering	functionele transformatie
	<i>Verandering tussen verhouding functies</i>	multifunctionele revitalisering	multifunctionele herstructurering	multifunctionele transformatie
	<i>Functie blijft gehandhaafd</i>	monofunctionele revitalisering	monofunctionele herstructurering	monofunctionele transformatie
	<i>Behoud fysieke elementen en structuur</i>	<i>Evenwicht tussen behoud en nieuwbouw</i>	<i>Nadruk op nieuwe fysieke elementen structuur</i>	
	Fysieke mutatie			

2.2.2 Fasering in gebiedsontwikkeling

In gebiedsontwikkeling is het gebruikelijk om onderscheid te maken in drie fasen: de initiatiefase, planvormingfase en de realisatie/beheerfase (Van 't Verlaat, 2003). In elke fase komen andere aspecten aan bod:

1. Initiatiefase: in deze fase vindt een contextanalyse plaats en wordt dit doorvertaald naar de inhoud van de gebiedsontwikkeling;
2. Planvormingfase: dit betreft de fase van planvoorbereiding tot aan de planrealisatie. Hierin zijn de procesingrediënten inhoud, actoren en middelen aan de orde;
3. Realisatie- en beheerfase.

Akro Consult (2003) maakt een zelfde soort onderscheid als Van 't Verlaat:

1. de initiatiefase, waarin het eerste initiatief plaatsvindt (al dan niet met meerdere partijen) en het project verder wordt gedefinieerd.
2. de haalbaarheidsfase, waarin de haalbaarheid van het project op een aantal aspecten (financieel, politiek/bestuurlijk, planning etc.) wordt onderzocht. Binnen de haalbaarheidsfase wordt nog onderscheid gemaakt tussen de definitie-, ontwerp- en voorbereidingsfase.
3. de realisatiefase, waarin de uiteindelijke realisatie van het project conform de uitgangspunten plaatsvindt;
4. de exploitatie- en beheerfase, waarin het beheer en de exploitatie van (delen) van het project plaatsvinden.

Akro Consult geeft per fase aan welke 'producten' worden gemaakt. Ten behoeve van de planontwikkeling worden de volgende producten onderscheiden:

Initiatiefase:

- Schetsen

Haalbaarheidsfase:

Definitiefase:

- masterplan/structuurschets/schetsontwerp

Ontwerpfase:

- voorlopig stedenbouwkundig ontwerp (VSO)
- definitief stedenbouwkundig ontwerp (DSO)

Vorbereidingsfase:

- DSO-Bouwplan/Bestekken

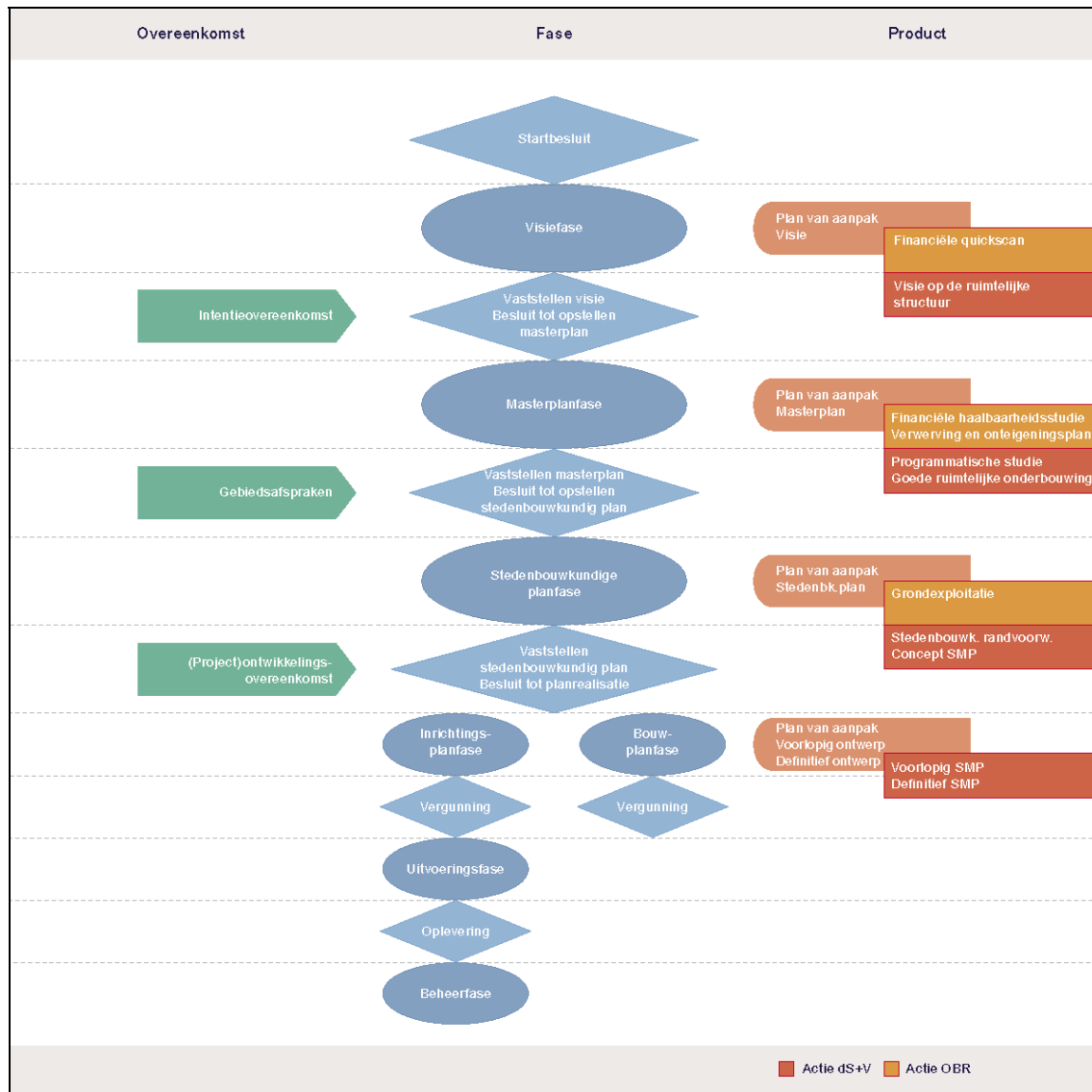
Realisatiefase:

- Werktekening

Exploitatie/beheerfase.

Een uitgewerkt en in de praktijk beproefd model is het Besluitvormingsmodel Projecten Rotterdam (J. Dams en J. Verburg, 2004). Het model geeft een overzicht van de te nemen stappen in een ruimtelijk ontwikkelingsproces, uiteraard vanuit de gemeentelijke invalshoek. Het besluitvormingsmodel gaat er impliciet van uit dat de gemeente (altijd) de trekkers- of regierol heeft ten aanzien van gebiedsontwikkeling, wat in de praktijk natuurlijk niet zo hoeft te zijn. Desalniettemin geldt het besluitvormingsmodel wel als ‘spoorboekje’ voor de gemeentelijke inzet in ruimtelijke projecten.

Figuur 2: Besluitvormingsmodel Projecten Rotterdam



Het model is opgesteld om inzichtelijk te maken naar welke (gemeentelijke) besluitvorming wordt toegewerkt in ruimtelijke plannen. Het besluitvormingsmodel is dan ook opgebouwd rond bestuurlijke besluitvormingsmomenten. Deze besluitvormingsmomenten zijn go/no-go momenten. ‘Gaat het project door naar de volgende fase?’, is steeds de kernvraag. In het geval dat de gemeente geen regierol heeft, wordt deze vraag (mede) door anderen bepaald.

Het aardige van het model is evenwel dat er géén onderscheid wordt gemaakt tussen initiatieffase, planvormingfase of realisatie/beheerfase. Als reden hiervoor wordt aangegeven

dat deze terminologie te algemeen is en niet aangeeft aan welk producten wordt gewerkt. In het besluitvormingsmodel worden zes fasen onderscheiden:

1. visiefase;
2. masterplanfase;
3. stedenbouwkundige planfase
4. bouwplan- en inrichtingsplanfase;
5. uitvoeringsfase;
6. beheerfase.

Afhankelijk van de behoefte kunnen fasen en daarmee besluitvormingsmomenten worden samengevoegd als het om kleine en relatief eenvoudige projecten gaat. Bij grote, langlopende projecten, kunnen ook in één fase meerdere stappen worden aangebracht.

In feite is het Besluitvormingsmodel Projecten Rotterdam ook te koppelen aan de indeling zoals Akro die hanteert. Wat Akro de haalbaarheidsfase noemt (met een definitiefase, ontwerpfasen en voorbereidingsfase), wordt in het besluitvormingsmodel masterplanfase, stedenbouwkundige planfase en het bouwplan- en inrichtingsplanfase genoemd. In het vervolg wordt de indeling van Akro aangehouden.

2.2.3 Ruimtelijke kwaliteit, functionele kwaliteit en middelen

Volgens Van 't Verlaat (2003) kan gebiedsontwikkeling worden gezien als een continue optimalisatieproces tussen ruimtelijk kwaliteit, functionele kwaliteit en de benodigde middelen. Dit optimalisatieproces moet ertoe leiden dat alle drie de invalshoeken zo goed mogelijk tot hun recht komen, in onderlinge samenhang. Aandacht voor slechts één van de invalshoeken leidt doorgaans tot gebrekkige producten. Wanneer het proces van productontwikkeling slechts wordt ingegeven door het aspect ruimtelijke (of stedenbouwkundige) kwaliteit kan dit leiden tot onbetaalbare producten die bovendien onvoldoende aansluiten op marktbehoeften. Indien alleen de functionele kwaliteit aandacht krijgt, kan dat leiden tot weinig esthetische producten. Alleen aandacht voor het aspect middelen kan financieel uitgekledde producten leiden, die weinig aantrekkelijk zijn.

Ruimtelijke kwaliteit

Ruimtelijke kwaliteit heeft betrekking op de met het oog waarneembare kwaliteit van het gebied in zijn ruimtelijke omgeving. Ruimtelijke kwaliteit wordt ook omschreven als het gewenste samenstel van belevingswaarde, gebruikerswaarde en toekomstwaarde. Belevingswaarde heeft dan betrekking op hoe de gebouwde omgeving er uit ziet. Gebruikerswaarde wordt gedefinieerd als in elkaars omgeving gesitueerde functies die elkaar niet hinderen, maar ondersteunen. Met toekomstwaarde wordt bedoeld dat de gebouwde omgeving een kwaliteit meekrijgt, die zodanig is dat deze een lange tijd meekan en dat er in de loop van de tijd aanpassingen mogelijk zijn aan veranderende eisen.

Functionele kwaliteit

Functionele kwaliteit verwijst naar de mate waarin functies in het gebied goed kunnen gedijen. Functies zoals wonen, werken, etc. moeten zich goed kunnen ontplooiën. Dat is niet altijd het geval bij een goede ruimtelijke kwaliteit. Een zeer belangrijk aspect van functionele kwaliteit is de marktkwaliteit. Die kwaliteit verwijst naar de mate waarin het gebied beantwoordt aan de eisen die door (toekomstige) gebruikers van het gebied worden gesteld. Het gaat om de vertaling van de markt wensen en –eisen in de kwaliteiten van het gebied. Het gaat hierbij om ‘gebruikersgericht denken’.

Middelen

Bij gebiedsontwikkeling zijn vooral de middelen geld en grond belangrijk. In financieel opzicht vormt de grondexploitatie de rode draad door het proces van gebiedsontwikkeling. De grondexploitatie is veelal bepalend voor de vorm van samenwerking tussen verschillende partijen in gebiedsontwikkeling (zie paragraaf 2.2.4).

2.2.4 Vormen van samenwerking in gebiedsontwikkeling

Rond gebiedsontwikkeling zijn diverse actoren betrokken. In de kern gaat het primair om de gemeente en de projectontwikkelaar, die in verschillende vormen kunnen samenwerken aan gebiedsontwikkeling. Akro Consult (2003) onderscheidt de volgende vormen van samenwerking, uitgaande van de grondexploitatie:

Publieke grondexploitatie

- Traditionele model: in dit model verwerft de gemeente de gronden binnen een plangebied, maakt deze bouw- en woonrijp en geeft bouw kavels uit aan geïnteresseerden, die binnen de grenzen van het bestemmingsplan tot ontwikkeling wensen over te gaan.
- Bouwclaimmodel: door grondaankopen of grondbezit van private partijen in het plangebied, wordt de uitvoering van het traditionele model in zijn zuivere vorm onmogelijk. In het bouwclaimmodel dragen private partijen hun gronden over aan bijvoorbeeld de gemeente die vervolgens de gronden bouw- en woonrijp maakt en uitgeeft. Uiteraard verbinden private partijen aan grondoverdracht aan de gemeente wel als voorwaarde dat zijn bij de gronduitgifte te zijner tijd in aanmerking komen voor een aantal bouw kavels.

Publiekprivate grondexploitatie

- Joint venture met nieuwe rechtspersoon: in dit model vormt de gezamenlijke grondexploitatie de kern van de samenwerking. De gronden worden door partijen in een gezamenlijk onderneming gebracht. Deze onderneming maakt de gronden bouw- en woonrijp en geeft de bouwrijpe kavels uit. Soms wordt er naast een GEM (Gemeenschappelijke grondexploitatie) ook een opstalontwikkelingsmaatschappij opgericht.
- Joint venture bij overeenkomst: een gezamenlijke grondexploitatie kan ook worden gevoerd door het afsluiten van een overeenkomst tussen partijen. Partijen maken in dit geval gezamenlijk de gronden bouwrijp en geven deze uit.

Private grondexploitatie

- Exploitatieovereenkomst: wanneer gronden in een plangebied in handen zijn van private partijen en er planologisch geen belemmeringen aanwezig zijn, kunnen zij tot realisatie overgaan. De gemeente kan in geval van een exploitatieovereenkomst in het plangebied het aanleggen van de infrastructuur voor haar rekening nemen.
- Concessiemodel: bij de ontwikkeling van een plangebied kan een gemeente ervoor kiezen om zich te beperken tot het stellen van een aantal randvoorwaarden. Binnen deze randvoorwaarden wordt de gehele planontwikkeling, zowel de grondexploitatie als de opstalexploitatie, overgelaten aan een private partij.

De samenwerkingvorm waarin gemeenten en private partijen met elkaar samenwerken is voor dit onderzoek relevant omdat daarmee inzichtelijker kan worden gemaakt welke partij in het gebiedsontwikkelingsproces de regierol vervuld.

In dit verband is ook het begrip publiekprivate samenwerking (PPS) relevant. Akro Consult (2003) gebruikt de volgende definitie, en sluit zich daarmee aan bij de definitie zoals

geformuleerd door het kenniscentrum PPS van het ministerie van Financiën: Onder PPS wordt verstaan: een niet-vrijblijvende interactie tussen overheden en bedrijven door een verdeling van kosten en risico's en zeggenschap. Deze interactie is gericht op synergie bij de realisatie van convergente doelstellingen, met zowel maatschappelijke als commerciële kenmerken, onder voorwaarde van het behoud van de respectievelijke identiteit en verantwoordelijkheid van betrokken partijen. Dit betekent, ten aanzien van de bovenstaande samenwerkingsvormen, dat de publiekprivate grondexploitatie een duidelijke vorm van PPS is.

Vastgesteld kan worden dat er geen (directe) rol van betekenis is weggelegd voor de (individuele) eindgebruiker (huurder) van vastgoed in het gebiedsontwikkelingsproces. De projectontwikkelaar maakt een inschatting van de verhuurbaarheid van het vastgoed en neemt dit risico op zich. Sommige gemeenten, die leegstand willen voorkomen, stellen als eis dat een bepaald percentage voorverhuur of voorverkoop moet zijn gerealiseerd voordat startbouw kan plaatsvinden.

2.2.5 Risicomanagement

Gebiedsontwikkeling gaat gepaard met het nemen van financiële risico's. Van de planontwikkeling tot aan de afronding van de realisatie van het project is het van belang om financiële risico's te beheersen. Jorna (2004) geeft aan dat risicobeheersing plaatsvindt door budgetten te onderbouwen met bijvoorbeeld marktonderzoeken voor programma. Ditzelfde vindt plaats ten behoeve de fasering. Een realistische fasering ten aanzien van de afzet van programma is een vorm van risicomanagement.

Bij langlopende projecten is volgens Jorna een gefaseerde aanpak van belang. Hierbij wordt een eerste fase geconcretiseerd binnen het totaalplan met de vervolgfases als toekomstperspectief. Op deze wijze worden niet onnodig veel zaken vastgelegd en kan tijdens de planperiode optimaal worden ingespeeld op ambities, risico's, actuele ontwikkelingen, kansen en bedreigingen. Dit maakt het mogelijk om het overall risicoprofiel te specificeren per fase. Risicomanagement richt zich dan met name op het minimaliseren en beheersen van de risico's in de eerste fase. De vervolgfases komen later aan de beurt, waarbij de ervaring uit de eerste fase ingebracht wordt.

De in de eindvisie benoemde planonderdelen zijn in te delen naar de mate waarin zij bijdragen aan de gestelde ambitie. Tegelijkertijd zijn ze indeelbaar naar de mate waarin financiële risico's optreden bij de realisatie ervan.

Figuur 3: Planonderdelen afgezet tegen ambitieniveau en risicoprofiel

Hoge ambitie	Genererend	Bepalend
Lage ambitie	Ondersteunend	Conflicterend
	Laag risico	Hoog risico

Deze indeling naar ambitie en risico bestempelt de planonderdelen als volgt:

- Ondersteunende planonderdelen: realiseren op een geschikt moment;
- Genererende planonderdelen: realiseren op een strategisch moment;
- Bepalende planonderdelen: realiseren op een noodzakelijk moment;

- Conflicterende planonderdelen: niet realiseren en nader onderzoeken.

Deze indeling naar ambitie en risico geschiedt op basis van huidige inzichten en dient continue te worden geactualiseerd. Planonderdelen kunnen van positie verschuiven indien nieuwe inzichten daartoe aanleiding geven, aldus Jorna (2004).

2.3 Leisure

2.3.1 Definitie

Het begrip leisure is niet eenvoudig te definiëren. Er zijn al veel artikelen en onderzoeken verschenen waarin het begrip nader wordt omschreven. Bastiaansen (2001) maakt onderscheid in drie definitiecategorieën: leisure als tijdruimte, leisure als beleving en leisure als object. Per categorie heeft Bastiaansen diverse definities verzameld:

Tijdruimte:

- Leisure is vrije tijd die mensen naar eigen zeggen kunnen invullen (Van der Zaan en Gosen, 2000);
- Leisure omvat de vrij te besteden uren en dat deel van de week dat resteert na aftrek van alle verplichtingen aan arbeid, zorg of studie en na aftrek van de tijd besteed aan nachtrust, dagelijkse maaltijden en persoonlijke verzorging (Sociaal Cultureel Planbureau, 1998);
- Leisure omvat de activiteiten die mensen uitvoeren wanneer ze niet aan het werk, slapen, eten, studeren of noodzakelijke activiteiten aan het uitvoeren zijn (Clement en Gianotten, 1996).

Beleving:

- Leisure is a feeling of freedom and satisfaction that people experience as a result of participation in pleasurable activities during free time (Stokowski, 1994)
- Leisure is recreatie, rusten, verbeelding/dromen, spontaniteit, geestverruiming, zich bezig houden met het milieu, diensten verlenen aan anderen en bevrediging van bepaalde behoeftes (Jones Lang Wootton, 1989).

Object:

- Onder leisure vallen alle elementen die de aantrekkelijkheid van een winkelgebied kunnen versterken maar niet tot de kernactiviteit van de detailhandel worden gerekend. Deze elementen spelen in op de vrijetijdsbesteding van de consument. Hieronder worden behalve commerciële vormen van ontspanning ook niet commerciële aspecten begrepen, zoals een historische binnenstad (Van der Toorn Vrijthoff e.a., 1998).
- Onder leisure worden die functies verstaan die zorgen voor de secundaire levensbehoefte van de consument en de functies die als doel hebben om de consument te vermaken in de vrijetijd. Deze functies zijn daarbij in staat om solitair te functioneren (Zijl, 1999).
- Leisure is een commerciële vorm van vrijetijdsbesteding in speciale of mede hiervoor ontwikkelde accommodaties, waarbij het funelement centraal staat en waarbij steeds vaker een verweving met retail, horeca en amusement plaatsvindt (Beekers, 2000).
- Onder leisure worden alle voorzieningen verstaan ten behoeve van de besteding van de vrijetijd, waarbij de markt verdeeld kan worden in de segmenten cultuur, sport, horeca, (fun)shopping, verblijfsaccommodaties en entertainment (Fenger en Gosen, 2000).

In het kader van dit onderzoek sluiten de definities van 'leisure als object' aan bij de geformuleerde probleemstelling. De definities van 'leisure als beleving' hebben ook een relatie met gebiedsontwikkeling, maar dan onder meer als ontwerpgave. Centraal staat hierbij de vraag:

op welke manier kan leisure zo aantrekkelijk worden gemaakt (functionaliteit, vormgeving, programmering etc.) dat de beleving onder consumenten optimaal is? Dit onderwerp komt in dit onderzoek zijdelings aan bod.

De definitie van Fenger en Gosen (2000) sluit goed aan bij de probleemstelling van dit onderzoek en wordt in de vervolg gehanteerd. Daarbij ligt het accent op commerciële leisurefuncties, dat wil zeggen: leisure waarbij vastgoed en exploitatie zonder noemenswaardige overheidsfinanciering wordt gerealiseerd. Zoals reeds in de inleiding aangegeven blijft detailhandel buiten beschouwing, gezien de eigen en bijzondere dynamiek van deze sector.

2.3.2 Indelingen in leisure

Generaties

Jansen en Pluijmers (2001) maken onderscheid in vier generaties van leisure. De eerste generatie monofunctionele leisurevoorzieningen (zoals hotels en theaters, bungalowparken, casino's, amusementsparken etc.) bestaat al jaren en zal in de toekomst ook op enige wijze blijven voortbestaan, maar niet meer groeien. De tweede generatie leisure wordt volgens Jansen en Pluijmers gevormd door de multifunctionele leisurecentra: centra waar op planmatige wijze synergie wordt gezocht tussen meerdere leisurefuncties. Ze zijn een verschijnsel waar men vandaag de dag niet meer omheen kan. Voorbeelden zijn de multifunctionele sportcentra en leisurecentra. De multifunctionele centra onderscheiden zich mede door perifere locaties. Lage grondprijzen, eenvoudige en dus snelle procedures en goede bereikbaarheid zijn sleutelbegrippen. Jansen en Pluijmers gaan ervan uit dat in de toekomst de meest interessante mogelijkheden liggen in de combinatie en clustering van leisure met andere segmenten. Dit zijn de derde en vierde generatie. Hierbij zijn leisurevoorzieningen een onderdeel van complexe stedelijke projecten in een mix met bijvoorbeeld woningen, kantoren, hotels, retail (de derde generatie). In de vierde generatie wordt daar ook gezondheidszorg, (commerciële) welzijnsvoorzieningen en onderwijs aan toegevoegd.

Uit deze indeling wordt niet helemaal duidelijk of Jansen en Pluijmers er van uit gaan dat alle functies in één project, dat wil zeggen onder één dak worden gerealiseerd of dat leisure van de derde en vierde generatie onderdeel uitmaken van gebiedsontwikkeling, waarbij projecten per kavel tot ontwikkeling worden gebracht.

Vanuit perspectief van de consument

Een andere mogelijk indeling van leisure is vanuit het bezoekmotief. Er wordt dan gesproken in termen die op vergelijkbare wijze in de retailsector worden gebruikt (Poell, 2001): convenience leisure, shopping goods en specialty goods. Convenience leisure betreft leisurevoorzieningen die gebruikt worden op impulsieve wijze, 'omdat men er toch in de buurt is'. Het betreft een afgeleid bezoekmotief of in ieder geval een bezoekmotief dat op zichzelf onvoldoende bestaansrecht heeft. Een voorbeeld van convenience leisure is een bezoek aan de horeca om even wat te eten of te drinken tijdens het winkelen. Destination leisure kan ook met keuzeleisure worden aangeduid. Bij dergelijk leisurevoorzieningen heeft de bezoeker van tevoren bewust de keuze gemaakt de voorziening te bezoeken. Het bezoeken van een fitnesscentrum is hier een goed voorbeeld van. Specialty leisure lijkt op destination leisure, maar het zijn echter veelal gespecialiseerde, kleinschalige voorzieningen die een nichemarkt bedienen. Een voorbeeld is het bezoeken van een duiktoren, waar geoefend kan worden in duiktechniek. In hoofdlijnen kan worden gesteld dat de gemiddelde tijdsbesteding, inclusief reistijd, toeneemt in de beschreven volgorde. Convenience leisure zal veelal 'uurrecreatie' betreffen, destination leisure dagdeelrecreatie en specialty leisure dagdeel- tot dagrecreatie (Poell, 2001).

2.3.3 De betekenis van leisure

De vrijetijdsindustrie neemt onmiskenbaar aan belang toe. Volgens Mommaas (2002) zijn er op dit moment bijvoorbeeld meer mensen werkzaam in de vermaakindustrie dan in de bankwereld. Ook de uitgaven aan vermaak zijn de laatste jaren sterk gestegen. Huishoudens geven per jaar zo'n € 34,5 mld uit aan vrijetijd. Dat is ca 25% van het huishoudelijk budget. Ter vergelijking: de uitgaven aan gezondheidszorg en voeding zijn jaarlijks respectievelijk € 15,4 mld en € 15 mld (Metz, 2000).

Ook sociaal-maatschappelijk wordt vrijetijd steeds belangrijker. Door de afgenomen hoeveelheid vrijetijd in de afgelopen 10 jaar wordt deze vrijetijd doelbewuster besteed. De consument heeft geld te besteden, maar stelt door de beperkte hoeveelheid tijd hoge eisen aan de beleving (Metz, 2000). Value for time is belangrijker dan value for money (Cornet, 2002). Mommaas constateert ook dat daarmee de vrijetijd ook in toenemende mate haar stempel op de inrichting en vormgeving van de ruimte weet te drukken (Mommaas, 2002). En hier ligt ook een belangrijke relatie met gebiedsontwikkeling.

2.3.4 Perspectieven op leisure

In gebiedsontwikkeling zijn diverse actoren betrokken: gemeenten, projectontwikkelaars, beleggers en de eindgebruiker (huurder en/of exploitant van de leisurevoorziening). Elk van deze actoren heeft, gebaseerd op eigen belangen, een eigen kijk op leisure.

Beleggers

Over het algemeen zijn beleggers in Nederland afhoudend ten aanzien van leisure. Volgens Jansen en Pluijmers (2001) is de mate waarin vastgoedbeleggers tot op heden in leisurevoorzieningen investeren, beperkt omdat aan de gebruikelijke investeringscriteria onvoldoende invulling gegeven kan worden.

Figuur 4: Investeringscriteria versus kenmerken van leisurevoorzieningen

Investeringscriteria	Leisurevoorzieningen
Historische rendementsreeksen	Jonge sector, geen 'track record'
De belegging heeft vastgoedkarakteristiek	Door grote afhankelijkheid van exploitant heeft het meer karakter van belegging in bedrijf dan in vastgoed
Grote investeringsomvang	Weinig grote projecten
Groot aanbod van huurders met kwaliteit en solvabiliteit	Weinig grote professionele exploitanten (bij voorkeur beursgenoteerd)
Ruimtelijke herontwikkelingsmogelijkheden van het object	Hoge eindwaarde is twijfelachtig (dus beperkt indirect rendement)
Courantheid van de belegging	Weinig alternatieve toepassingsmogelijkheden

Ruis (2003) sluit hier op aan door aan te geven dat beleggers, naast het risico van het vastgoed, in feite ook het risico van de exploitant hebben. Er zijn in Nederland nog maar betrekkelijk weinig betrouwbare (grootschalige) exploitanten, zoals bij retail. Er vindt nog weinig ketenvorming plaats. Bovendien is leisure conjunctuurgevoelig.

Bastiaansen (2001) heeft in zijn onderzoek de eisen en wensen van betrokken partijen bij leisureontwikkeling geïnventariseerd en noemt onder andere: Vastgoedbeleggers staan vanwege

hun lange termijn belangen zeer kritisch tegenover nieuwe beleggingsobjecten die zich nog niet bewezen hebben. Vastgoedbeleggers hebben over het algemeen alleen interesse in leisure wanneer zij daarmee hun bezit op een bepaalde locatie aantrekkelijker kunnen maken voor publiek. Indien een vastgoedbelegger in leisure wil investeren, zal de belegger hogere rendementseisen stellen dan bij een investering in winkels of kantoren en zal de belegger langere huurcontracten willen afsluiten, en wel om een aantal redenen:

- Leisurevastgoed is specifiek, waardoor er na beëindiging van het huurcontract nauwelijks of geen andere functies aan kunnen worden toegekend;
- Leisurevastgoed is sterk gericht op de exploitatie. Zonder een goed functionerende exploitatie heeft het vastgoed nauwelijks waarde;
- Het is voor een vastgoedbelegger moeilijk om het rendement en het risicoprofiel in te schatten, omdat de opbrengsten en kosten van leisure onbekend zijn.

In eerste instantie moet leisure voor een vastgoedbelegger dus zelf beleggingstechnisch aantrekkelijk zijn. Onder bepaalde voorwaarden is een belegger bereid af te zien van hogere rendementseisen, bijvoorbeeld als leisure iets bijdraagt aan het branchepatroon/complete aanbod of als de leisurevoorziening aanpasbaar is voor eventuele andere functies, zonder al te hoge kosten (Bastiaansen, 2001). Dit wordt ook onderkend door Harinck (1998) in zijn artikel over een grootschalig winkelcentrum met leisureelementen; CentrO in Oberhausen. Die leisure lokt bezoekers, maar drukt tegelijkertijd het rendement, want niet alle leisure levert inkomsten op.

Projectontwikkelaars

Over het algemeen wijkt het projectontwikkelaarsperspectief niet veel af van de wijze waarop de belegger tegen leisure aan kijkt. Ruis (2003) geeft aan dat projectontwikkelaars de volgende houding ten opzichte van leisure hebben:

- weinig inzicht in en kennis van leisure;
- relatief lage opbrengst;
- een voorkeur voor gecombineerde ontwikkeling (kantoren, horeca, detailhandel)

In een interview zegt universitair hoofddocent vrijetijdswetenschappen Mommaas het volgende over de vastgoedsector en vrijetijdseconomie 'Er heerst grote onzekerheid over wat nu te doen. Er is onzekerheid over de markt, over rentabiliteit, over wie het voortouw heeft, en over hoe je leisure aan vastgoed koppelt. Men weet het gewoon niet. En in zo'n situatie kan van alles gebeuren. Sommigen gaan bijvoorbeeld te gehaast aan de slag, met te hoge verwachtingen over het resultaat' ... 'Natuurlijk vergt het ruimtelijk programma aandacht. Je moet goed weten wat er ruimtelijk nodig is om bijvoorbeeld een themapark aantrekkelijk te maken. Fouten zijn zo gemaakt. Veel belangrijker is echter de software. Het succes van een complex of een park wordt in hoge mate bepaald door de kwaliteit van het management: veiligheid, overzichtelijkheid, gebruikersvriendelijkheid, service, maar ook het spektakel van de inrichting. Het moet spannend zijn. Projectontwikkelaars zijn daar niet goed in. Daarvoor moet je een expert in die markt zijn' (Harms, 2002).

Volgens Bastiaansen (2001) hebben projectontwikkelaars onder meer de volgende eisen en wensen bij de ontwikkeling van leisure:

- Leisure moet een aanvulling zijn op een project; het moet gebruikt worden om een gebied te versterken.
- Het vastgoed krijgt slechts waarde door een succesvol functionerende exploitatie van het geheel. Daarom zal een projectontwikkelaar pas overgaan tot de ontwikkeling van een leisure indien de exploitant bekend is.
- In het ontwerp moet een bepaalde flexibiliteit worden opgenomen, zodat het vastgoed aanpasbaar is voor een eventuele andere functie in de toekomst. De projectontwikkelaar moet een afweging maken tussen de extra kosten die verbonden zijn aan de toevoeging van flexibiliteit en de toename van de verkoopwaarde.

- Leisure mag geen overlast (geluid, zicht) voor de omgeving veroorzaken;
- Goede bereikbaarheid is een absolute voorwaarde voor het welslagen van leisure.

Gemeente

Leisure biedt de mogelijkheid om de gemeente aantrekkelijker te maken voor de consument en zich te kunnen onderscheiden van de concurrent. Hierbij gaat het vooral om leisurevoorzieningen die goed aansluiten op de identiteit van een stad. In de paragraaf over de meerwaarde van leisure wordt hier verder op ingegaan.

Eindgebruiker/exploitant/huurder

Ruis (2003) geeft aan dat het midden- en kleinbedrijf in de leisuresector overheerst, met relatief weinig kennis. Het ondernemerschap en concept is bepalend voor succes van leisure. Volgens Bastiaansen (2001) willen leisureondernemers dan ook vroeg betrokken worden bij de planontwikkeling omdat kennis bij hen ligt en projectontwikkelaars (nog) te weinig weten over leisure. Indien exploitanten pas in een vergevorderd stadium bij de planontwikkeling worden betrokken is het vaak te laat om nog veranderingen aan te kunnen brengen.

Leisureondernemers hebben de volgende eisen en wensen van de bedrijfshuisvesting (Bastiaansen, 2001):

- Goede bereikbaarheid en parkeermogelijkheden;
- Goede zichtbaarheid en situering bij belangrijke passantenstromen (Dit zal met name van belang zijn voor 'convenience leisure').
- Leisureondernemers bevinden zich graag in de buurt van concurrenten;
- Leisureondernemers huren over het algemeen liever hun vastgoed dan dat ze het in eigendom hebben. Vastgoedbeheer is geen core-business.
- Leisureondernemers willen zelf de inrichting verzorgen. Exploitanten hebben dan zelf directe invloed op de uiteindelijke kwaliteit en kunnen de inrichting vormgeven in de stijl van het bedrijf.
- Grotere concerns maken vaak gebruik van een standaardconcept voor de inrichting of vormgeving.

Consumenten

Hoewel de consument nooit betrokken is bij de ontwikkeling van een leisureproject, zijn de eisen en wensen van de consument zeer belangrijk. De consument kan worden onderverdeeld in een aantal doelgroepen, aan de hand van leeftijd, beschikbare vrijetijd en beschikbare hoeveelheid geld. Elke doelgroep heeft haar eigen eisen en wensen ten aanzien van leisure, maar voor alle doelgroepen geldt (Bastiaansen, 2001):

- Goede bereikbaarheid en parkeren is voor consument belangrijk;
- Consument eist een steeds hoger kwaliteitsniveau. Voor een vrijetijdsbesteding met een hoge belevingswaarde is de consument bereid te betalen.
- Consument wil zich veilig voelen.

De wijze waarop leisure in een stedelijke gebiedsontwikkeling tot stand komt en welke afspraken er zijn gemaakt tussen belegger, ontwikkelaar en eindgebruiker, is voor de consument niet relevant. Voor de consument telt alleen het eindresultaat.

2.3.5 De (meer)waarde van leisure

De (meer)waarde van leisure kan op twee schaalniveaus tot uitdrukking worden gebracht: het stedelijk/regionale niveau en op het niveau van het gebied/project.

Stedelijk/regionaal

Een (grootschalige) leisurevoorziening is van betekenis op het functioneren van stad en regio. Metz (2000) onderscheidt drie betekenissen die aan leisure kunnen worden toegedicht: leisure als sociaal bindmiddel, als identiteitsverschaffer en als een economische pijler. Leisure vervult een rol als sociaal bindmiddel omdat het voorziet in sociale behoeften van mensen om elkaar te ontmoeten en vermaakt te worden. Leisure als economische pijler spreekt voor zich: leisure levert bestedingen en werkgelegenheid op. Ook kan leisure een rol spelen bij het verkrijgen van een identiteit of onderscheidend vermogen als stad. Belangrijke 'identiteitsverschaffers' zijn zogenaamde landmarks.

Leisure kan deze rol ook vervullen en een landmark zijn voor het gebiedsontwikkelingsproject, stad, regio of zelfs land. De Pier in Scheveningen vervult bijvoorbeeld deze rol, of Hotel New York in Rotterdam. Volgens Van der Voordt (2003) is de betekenis van een landmark af te leiden uit zeven verschillende facetten. Een combinatie van deze eigenschappen maakt van een object een landmark.

- functionele betekenis: de functie of de gebruikswaarde. Gebouwen en andere objecten kunnen opvallen doordat hun functie veel mensen aantrekt;
- emotionele betekenis: een gebouw of plek roept positieve of negatieve emoties op.
- architectonische betekenis: herkenbaarheid door een bijzondere vormgeving;
- stedenbouwkundige betekenis: herkenbaarheid door een bijzonder positie of stedelijke structuur;
- cultuurhistorische betekenis: bijvoorbeeld een gebouw als een representant van een bepaald tijdperk of verleden een bijzondere plaats in de cultuur inneemt (kerk, kathedraal);
- symbolische betekenis: bijvoorbeeld een gebouw als uitdrukking van macht en grandeur;
- economische betekenis: de betekenis van een object voor de werkgelegenheid, als katalysator van stedelijke revitalisering of vanwege de aantrekkende werking op bezoekers en toeristen.

Gebied/project

Op het niveau van het gebied/project kan de meerwaarde van leisure onder meer worden gezocht in de functie- of locatiesynergie. Functiesynergie betreft de directe voordelen van concentratie van voorzieningen, waardoor het combinatiegedrag van bezoekers wordt gestimuleerd. Locatiesynergie omvat indirecte positieve effecten van clustering, zoals dubbelgebruik van parkeervoorzieningen, openbaar vervoer etc. (Van der Linden, 2004).

Bij functiesynergie (of contemplatieve synergie) zorgt een trekker voor het aantrekken van bezoekers, en de grote verscheidenheid aan functies in de directe omgeving verlengt de verblijfsduur van de bezoeker. Wat dit betreft is het meest bekend over de effecten van leisureachtige functies op omliggende retail. In veel publicaties worden de vijf hypothesen van Howard (1990) genoemd, om aan te geven op welke wijze de combinatie van retail en leisure tot synergie leidt:

- Vergroting van het verzorgingsgebied (vergroting van het marktgebied);
- Verlenging van de verblijfsduur;
- Hogere bestedingen per bezoek;
- Versterking marketingimago;
- Toename van herhalingsbezoeken;

Wat Howard niet noemt, is dat ook nieuwe doelgroepen kunnen worden aangetrokken, met andere woorden: een intensivering binnen het bestaande marktgebied.

Functiesynergie ontstaat als individuele gebruikers van de omgeving een hoger nut uit hun aanwezigheid ter plekke kunnen halen, doordat zij meer activiteiten kunnen verrichten of deze activiteiten beter kunnen verrichten. Deze synergie ontstaat door de omgeving, zowel ruimtelijk

als functioneel, zodanig vorm te geven, dat de totale prestatie van de verzameling van deze onderdelen groter is dan de som van de onderdelen afzonderlijk. Het gebruik van de omgeving staat daarbij centraal.

Locatiesynergie heeft betrekking op indirecte effecten van een concentratie van bepaalde voorzieningen op één plek. Ook wanneer het aanbod niet expliciet uitnodigt tot een combinatiebezoek kan de concentratie van bepaalde voorzieningen nog een aantal duidelijke positieve effecten opleveren. Deze indirecte voordelen maken hogere investeringen mogelijk in de beginfase, maar ook gedurende de verder exploitatie van een gebied. Een betere naamsbekendheid kan het bezoekersaantal stimuleren en tevens nieuwe bedrijvigheid aantrekken (Geuting, 1997).

Voorbeelden van locatiesynergie zijn:

- Dubbelgebruik van autowegen en parkeerplaatsen;
- Dubbelgebruik van openbaar vervoer;
- Gezamenlijke promotie en marketing hetgeen het image en de naamsbekendheid van de betreffende locatie kan versterken;
- Gemeenschappelijk gebruik van de businessfaciliteiten, stafdiensten, medische voorzieningen etc.

2.4 Bepalende factoren

Op basis van de voorgaande theoretische analyse van leisure en stedelijke gebiedsontwikkeling kan een aantal conclusies worden getrokken. Deze conclusies vormen, in onderlinge samenhang, de 'bril' waarmee de cases in deze studie zijn benaderd. Vier factoren blijken relevant te zijn om leisure succesvol te kunnen implementeren in het gebiedsontwikkelingsproces. Deze factoren zijn de procesingrediënten actoren, inhoud en middelen, naast de belangrijkste factor: het proces zelf. In het kader van dit onderzoek wordt het proces vertaald in de fasering van gebiedsontwikkeling.

Actoren en samenwerkingsvorm

Er zijn vier actoren te onderscheiden in gebiedsontwikkeling: gemeente, projectontwikkelaar, beleggers en de eindgebruiker (leisureondernemer). Elk van deze actoren heeft invloed op het gebiedsontwikkelingsproces en eigen belangen. Van groot belang lijkt de rol van de eindgebruiker te zijn. Zonder een goede eindgebruiker neemt de waarde van het leisurevastgoed af. Daarmee komt ook de duurzaamheid van de gebiedsontwikkeling onder druk te staan. Gezien de beperkte 'trackrecord' van leisure in Nederland is de rol van de belegger in de ontwikkeling van (commerciële) leisure een zeer bepalende. Zonder mogelijke afnemers van het vastgoed zal de projectontwikkelaar niet graag tot ontwikkeling van vastgoed voor leisure willen overgaan. Soms kan ook de leisureondernemer eigenaar van het vastgoed zijn. Dan is er eigenlijk geen sprake meer van beleggen, maar van de 'financiering van bedrijfsmiddelen'.

In de casestudies zijn de rollen die de actoren hebben gespeeld in het gebiedsontwikkelingsproces relevant. Daarmee samenhangend is ook de vorm van samenwerking tussen gemeente en ontwikkelaar van belang. Hieruit blijkt wie de regie voert, en eventueel besluiten neemt om de ambities ten aanzien van leisure in gebiedsontwikkeling bij te stellen. Van belang is ook welk afspraken ten aanzien van programma en ambitie ten aanzien van leisure hierbij zijn gemaakt.

Inhoud: programma van gebiedsontwikkeling en de (meer)waarde van leisure

De inhoud van het gebiedsontwikkelingsproces heeft betrekking op het (vastgoed)programma van gebiedsontwikkeling. Naast leisure kan het gaan om bijvoorbeeld woon- of werkfuncties. In de casestudies wordt ingegaan op de inhoud van de gebiedsontwikkeling (programma) en dan met name de meerwaarde van leisure voor de gebiedsontwikkeling an sich, maar ook op andere functies en programma in het gebied. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in de functionele of locatiesynergie.

Middelen: de haalbaarheid van de exploitatie op verschillende niveaus

Ten aanzien van het procesingrediënt haalbaarheid blijkt dat er drie vormen van financiële haalbaarheid worden onderscheiden, namelijk de grondexploitatie, de vastgoedexploitatie en de bedrijfsexploitatie. Bij elke van deze drie 'exploitaties' kan weer een relatie worden gelegd met de actoren. Zo behoort de grondexploitatie in gebiedsontwikkeling over het algemeen tot de gemeente, soms in een samenwerkingsverband met een projectontwikkelaar. De vastgoedontwikkeling en -exploitatie behoort tot het terrein van de projectontwikkelaar, met op de achtergrond de belegger die het vastgoed normaal gesproken na realisatie in eigendom neemt en de huuropbrengsten heeft. De bedrijfsexploitatie is primair de verantwoordelijkheid van de eindgebruiker/leisureondernemer. Maar ook hier heeft de belegger een belang, want alleen een succesvolle bedrijfsexploitatie is in staat om voldoende huuropbrengsten te genereren. Indien dit niet lukt zal de belegger een nieuwe huurder moeten vinden. In de casestudies zal worden ingegaan op de verschillende exploitatievormen (grond, vastgoed, bedrijf) en de relatie met het gebiedsontwikkelingsproces.

Ten aanzien van de vastgoed- en bedrijfsexploitatie ligt er een nauwe relatie met de 'marktvraag'; oftewel in hoeverre is de vastgoed- en bedrijfsexploitatie afgestemd op de draagvlak en behoefte vanuit de markt. Dit onderzoek gaat daar niet expliciet op in. Aan dit onderzoek ligt de veronderstelling ten grondslag dat dit afdoende is onderzocht. In de casestudie staan cases centraal waar leisurevastgoed en -functies zijn gerealiseerd. Op grond daarvan kan dus worden aangenomen dat de marktbehoefte is onderzocht.

Fasering

Kapstok voor fasering zijn de vier onderscheiden fasen in een gebiedsontwikkeling: de initiatiefase, de haalbaarheidsfase, de realisatiefase en de exploitatie/beheerfase. Elke fase wordt in principe afgerond met een go/nogo besluit. Dus in elke fase kan het project als geheel of op onderdelen ter discussie worden gesteld.

Gebiedsontwikkeling start met het formuleren van een visie/ambitie onder meer ten aanzien van het beoogde programma (de inhoud), een verkenning van mogelijke actoren en samenwerkingsvormen (de actoren) en een inschatting gemaakt van de haalbaarheid (de middelen). Per fase in het gebiedsontwikkelingsproces wordt deze visie/ambitie nader geconcretiseerd en ingevuld en worden keuzen gemaakt. In de casestudies zijn met name deze keuzes relevant voor het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop leisure succesvol kan worden geïmplementeerd in het gebiedsontwikkelingsproces.

2.5 Onderzoeksmodel

Om de bepalende factoren in gebiedsontwikkeling in relatie tot leisure is een onderzoeksmodel opgesteld. Hierin zijn de belangrijkste procesingrediënten actoren, inhoud en middelen (met bijbehorende variabelen) afgezet tegen de vier onderscheiden fasen in stedelijke gebiedsontwikkeling.

Figuur 5: Onderzoeksmodel

	Actoren <ul style="list-style-type: none"> • Gemeente • Projectontwikkelaar • Belegger • Eindgebruiker • Samenwerkingsvorm 	Inhoud (projectresultaat) <ul style="list-style-type: none"> • Programma • Functionele synergie • Locatie synergie 	Middelen (haalbaarheid) <ul style="list-style-type: none"> • Grondexploitatie • Vastgoedexploitatie • Bedrijfsexploitatie
Initiatiefase			
Haalbaarheidsfase			
Realisatiefase			
Exploitatie/beheerfase			

In de casestudies zal per variabele (behorend bij een van de drie procesingrediënten actoren, middelen of inhoud) en per fase in het gebiedsontwikkelingsproces worden nagegaan op welke wijze met leisure in het gebiedsontwikkelingsproces is omgegaan.

Centraal staat daarbij de leisureondernemer. Nagegaan wordt in welke fase en op welke manier in het gebiedsontwikkelingsproces de leisureondernemer is betrokken. Hoe eerder de exploitant immers bekend is, hoe beter rekening kan worden gehouden met specifieke wensen ten aanzien van het gebied en vastgoed waardoor de bedrijfsexploitatie kan worden geoptimaliseerd. Aan andere kant kan vroegtijdige betrokkenheid van de leisureondernemer leiden tot maatwerk en dus een hoger risico. In de casestudies wordt nagegaan hoe de keuze voor de leisureondernemer is verlopen, welke afwegingen daarbij een rol hebben gespeeld en in welk (samenwerkings-) verband deze keuze is gemaakt.

Verder wordt in de cases nagegaan hoe gedurende het gebiedsontwikkelingsproces de risico's zijn ingeschat met betrekking tot de leisurefunctie. Dit zijn risico's zowel ten aanzien van de grondexploitatie, de vastgoedexploitatie en de bedrijfsexploitatie. De verschillende perspectieven en rollen van de betrokken partijen, gemeente, ontwikkelaar, belegger en eindgebruiker, spelen daarbij een rol. Ook wordt per fase nagegaan in hoeverre het (leisure) programma of beoogde synergie-effecten zijn bijgesteld, bijvoorbeeld onder de invloed van de inbreng van een leisureondernemer.

3. Onderzoekopzet

3.1 Onderzoeksmethode: casestudie

Gebiedsontwikkeling in relatie tot leisure is een complex verschijnsel. Bij onderzoek op dit gebied is het wenselijk de volledige projectcontext in ogenschouw te nemen. De onderzoeksmethode die hier goed bij aansluit is de casestudie. Volgens Yin (1994) is de casestudie een geschikte onderzoeksmethode als:

- het te bestuderen fenomeen afhankelijk is van een groot aantal variabelen die elkaar ook nog eens onderling beïnvloeden;
- het fenomeen dynamisch is, dat wil zeggen: sporen draagt uit het verleden;
- de onderzoekspopulatie te klein is om kwantitatieve, statistische onderzoeksmethoden toe te kunnen passen.

Gebiedsontwikkeling in relatie tot leisure is qua onderzoeksmethode zo'n fenomeen dat voldoet aan deze criteria. De casestudie biedt in dit geval de mogelijkheid om gebiedsontwikkelingsprojecten in relatie tot leisure in al zijn facetten te bestuderen én om meer de diepte in te gaan.

Secundaire data

Inzicht in de cases wordt verkregen door de analyse van secundaire data. Secundaire data in dit verband zijn bijvoorbeeld artikelen in pers en vakbladen over de cases, bestuurlijke stukken, de feitelijke samenwerkingsovereenkomsten tussen partijen in de gebiedsontwikkeling, masterplannen, brochures, eventuele (jaar)verslagen etc. In de theoretische verkenning is aangegeven dat elke fase van gebiedsontwikkeling wordt afgesloten met een besluitvormingsmoment en dus daarvoor benodigde documenten (zoals bijvoorbeeld een masterplan). Per fase is er dus een besluitvormingdocument. In het ideale geval zijn deze documenten beschikbaar voor onderzoek.

De bruikbaarheid van de secundaire data kan per case verschillen. Bovendien hangt de beschikbaarheid van (een deel van) de secundaire data mede af van de bereidwilligheid van betrokkenen om aan het onderzoek mee te werken. Met name daar waar het vertrouwelijke (financiële) informatie betreft, zullen betrokkenen niet graag informatie beschikbaar stellen. Indien blijkt dat zowel bruikbaarheid en beschikbaarheid van deze informatie van een case te beperkt is, zal mogelijk een andere casestudie moeten worden overwogen.

Interviews

Het gebruik van secundaire data wordt aangevuld met interviews. Deze interviews zullen plaatsvinden met vertegenwoordigers van de meest betrokken actoren bij de geselecteerde cases. Daarbij is het van belang om alle betrokken partijen bij het gebiedsontwikkelingsproces te interviewen, zowel de publieke als de private zijde dus. Dus aan de ene zijde de gemeente (projectmanager) en aan de andere zijde de projectmanager van zowel de betrokken projectontwikkelaars, belegger als (één of meerdere) eindgebruiker(s); de leisureexploitant.

De interviews zijn semi-gestructureerd, op basis van de variabelen die zijn voortgekomen uit de theoretische verkenning. De itemlijst gaat in op de fasering in het gebiedsontwikkelingsproject in relatie tot de actoren, haalbaarheid en inhoud van het project (zie bijlage).

Alvorens interviews met de betrokkenen bij de cases worden gehouden, worden ca. 3 'proef'-interviews gehouden met experts op het gebied van leisure en/of stedelijke gebiedsontwikkeling. Doel van deze interviews is het aanscherpen van de onderzoeksvragen en itemlijst op basis van praktijkinzicht.

3.2 Onderzoeksgebied

Het onderzoeksgebied is geografisch afgebakend tot Nederland om een tweetal redenen. In de eerste plaats heeft Nederland een specifiek ruimtelijke ordeningswetgeving en –instrumentarium en een daaraan gerelateerd specifiek grondbeleid. Met name in het proces van gebiedsontwikkeling zijn wet- en regelgeving van grote invloed. Internationale vergelijkingen van gebiedsontwikkelingsprocessen worden hierdoor gecompliceerd. In de tweede plaats behoorde leisure of vrijetijd in Nederland van oudsher tot het domein van de overheid. Pas sinds medio jaren '80 vindt langzaam een verschuiving plaats naar de markt. In andere landen, zoals bijvoorbeeld het Verenigd Koninkrijk, is dit proces veel eerder gestart, en heeft dus een veel langere traditie in (commerciële) leisure.

3.3 Selectie van cases

De te selecteren cases moeten voldoen aan een aantal criteria:

1. De gebiedsontwikkeling moet nagenoeg zijn afgerond. Dat wil zeggen dat alle vier onderscheiden fasen in het gebiedsontwikkelingsproces (nagenoeg) zijn doorlopen, van initiatiefase tot beheerfase.
2. Er moet uiteraard sprake zijn van leisure in het gebied, conform de voor dit onderzoek gekozen definitie. De gebiedsontwikkeling mag integraal zijn, dat wil zeggen dat naast leisure ook andere functies onderdeel uitmaken van de gebiedsontwikkeling. Dit is echter geen vereiste.
3. Het gebied waar de ontwikkeling heeft plaatsgevonden moet ruimtelijk goed af te bakenen zijn;
4. Qua type gebiedsontwikkeling gaat het om gebieden waar sprake is van een totale functieverandering. Het gebied wordt geheel opnieuw ingevuld met functies. De fysieke mutatie (behoud van oude gebouwen en/of nieuwe elementen en structuur) is niet relevant.
5. Diversiteit in samenwerkingsvorm (tussen publiek en privaat) is wenselijk.

3.4 De cases

In Nederland zijn in het recente verleden niet veel gebiedsontwikkelingsprojecten gerealiseerd die kunnen voldoen aan de selectiecriteria voor dit onderzoek. De keuze is dus beperkt.

Stadshart Almere

MAB en Blauwhoed realiseren het nieuwe stadshart van Almere. Onderdeel hiervan is het urban entertainment center of uitgaanscentrum, waarin opgenomen een bioscoop, hotel en uitgaansvoorzieningen.

Willemsoord Den Helder

Leisureontwikkelaar en –exploitant Libéma heeft in een publiekprivate samenwerkingsconstructie met gemeente Den Helder een voormalige rijkswerf gedeeltelijk ontwikkeld tot attractiepark Cape Holland. Het park is in 2004 geopend.

Centrumgebied Amsterdam Zuidoost

Sinds de opening van Amsterdam Arena in 1996 wordt het gebied verder uitgebouwd tot een leisurecluster. Na het voetbalstadion zijn Pathé Arena, Villa Arena, de Heineken Music Hall en een (tijdelijk) theater geopend. Sluitstuk van de ontwikkeling moet GETZ worden, een grote themacentrum op het gebied van Gezondheid, Entertainment, Theater en Zakelijk.

De beschrijving van de cases in de navolgende hoofdstukken volgt telkens dezelfde opzet, conform het onderzoeksmodel uit hoofdstuk 2. Per case komen aan bod:

- Context: achtergrondinformatie bij de case; wat is er vooraf gegaan aan het ontstaan van het project;
- Actoren: welke partijen zijn op welk moment in het gebiedsontwikkelingsproces betrokken en waarom;
- Inhoud: hierbij wordt ingegaan op het beoogde programma van de gebiedsontwikkeling. Het masterplan staat hierbij centraal.
- Middelen: hierbij komen relevante aspecten van de grond-, vastgoed- en bedrijfsexploitatie aan bod.
- Fasering in het gebiedsontwikkelingsproces. Daarbij wordt vooral ingegaan op de vraag op welk moment exploitanten in het proces zijn betrokken.

Elke case wordt vervolgens afgesloten met een aantal conclusies.

4. Stadshart Almere

4.1 Inleiding

Als onderdeel van het nieuwe stadshart van Almere is in 2004 een omvangrijk leisureprogramma gerealiseerd. Onder ander een bioscoop, een poppodium annex discotheek, een 'family-entertainmentcenter', een bowlingcentrum, een casino, een fitnesscentrum en behoorlijk wat vierkante meters horeca zijn gereed gekomen. Ook is een hotel gebouwd, maar dit pand staat momenteel nog leeg. Het nieuwe stadshart Almere is nog niet klaar. Een groot gedeelte van het winkelgedeelte, de woningen en andere functies zijn nog in aanbouw. Naar verwachting wordt het plan in 2007 geheel opgeleverd.

4.2 Context

Almere is een geheel nieuwe stad. In 1968 viel Zuidelijk Flevoland droog. In 1974 werd de eerste paal geslagen voor woningbouw in Almere, waarna de stad binnen een kwart eeuw doorgroeide tot ruim 165.000 inwoners. Om deze snelle groei in goede banen te leiden worden in Almere, net als veel andere steden, structuurplannen gemaakt.

In 1992 verschijnt het Stadsplan 2005. Hierin wordt aangegeven hoe de stad zich moet gaan ontwikkelen van, op dat moment, ca. 90.000 inwoners tot een stad van 180.000 inwoners in 2005. Eén van de belangrijkste hoofddoelstellingen in het Stadsplan is om de stad attractiever te maken, onder andere door het stadscentrum te ontwikkelen. Bij de bouw van het huidige centrum van Almere in het midden van de jaren '80, was hier al rekening gehouden. Een groot terrein in het centrumgebied, gelegen aan het Weerwater, is op dat moment onbebouwd gebleven in afwachting van de verder groei van Almere.

De ambities van Almere gaan echter nog verder. Almere wil wel doorgroeien tot de 5^e of op termijn misschien wel de 4^e stad van Nederland. Maar daarvoor zijn nog wel flinke verbeteringen en uitbreidingen van infrastructuur en voorzieningen (zoals onderwijs, gemeentelijk apparaat en gezondheidszorg) voor nodig. Naast een betere bereikbaarheid koppelt Almere groeiscenario's ook heel nadrukkelijk aan een gelijk oplopende groei van de werkgelegenheid. De enige manier om af te komen van het imago van 'slaapstad' of 'overloopstad'. Het terugdringen van de uitgaande pendel is speerpunt van het economisch beleid van de newtown in de polder.

4.3 Actoren

Gemeente Almere neemt het initiatief om tot de ontwikkeling van het stadscentrum over te gaan. In 1994 stelt Gemeente Almere een zogenaamde 'nota van uitgangspunten' vast ten behoeve van de ontwikkeling van het stadshart. In deze nota worden de programmatische bouwstenen voor de ontwikkeling van het stadshart geformuleerd. Hierin wordt vastgelegd aan welke eisen de uitbreiding van het stadscentrum zal moeten voldoen en welke functies in het stadshart opgenomen moeten worden.

OMA en de selectie van MAB en Blauwhoed

Mede op basis van deze nota van uitgangspunten schrijft gemeente Almere vervolgens een prijsvraag uit voor stedenbouwkundige bureaus. Zij mogen hun visie geven op de ontwikkeling van het stadscentrum. Deze prijsvraag wordt gewonnen door OMA, het bureau van Rem

Koolhaas. OMA heeft een plan neergelegd voor het stadscentrum met een lineaire structuur (schaakbordpatroon) en gestapelde en gescheiden functies. Mede op verzoek van gemeente Almere levert ontwikkelaar MAB vervolgens commentaar op het plan van OMA. Dit commentaar leidt tot aanpassingen, waardoor de functionele en financiële haarkbaarheid wordt verbeterd, zonder dat de essentie van het plan van OMA geweld wordt aangedaan. Ook wordt nu een visie geformuleerd op het effect van het nieuwe stadshart op het bestaande stadscentrum en hoe hier mee om moet worden gegaan.

Na een selectieprocedure worden in 1996 MAB en Blauwhoed gekozen als ontwikkelaars voor het Stadshart. Belangrijke redenen voor gemeente om voor deze partijen te kiezen waren de kwaliteit en bewezen potenties van deze ontwikkelaars om een ingewikkeld project als het stadshart Almere te kunnen realiseren.

Samenwerkingsovereenkomst

In 1999 wordt er een samenwerkingsovereenkomst (SOK) getekend tussen Almere Hart CV en gemeente Almere. Almere Hart CV is de rechtspersoon waarin MAB en Blauwhoed zich hebben verenigd. MAB richt zich op de ontwikkeling van het commercieel vastgoed en Blauwhoed op de woningen.

Er zijn twee bijzondere elementen aan de samenwerkingsovereenkomst. In de eerste plaats is er een winstdelingsregeling in opgenomen. Eventuele 'overwinst' die de ontwikkelaars maken komt ten goede aan een fonds ter dekking van de kosten van publieke voorzieningen. Bij extreme overwinst wordt dit op basis van 50/50 verdeeld tussen Almere Hart CV en de gemeente. Het tweede bijzondere aan de samenwerkingsovereenkomst is een financieringsregeling waarbij Almere Hart CV een financiering kan verkrijgen van de gemeente.

Hoewel er een vergaande samenwerkingsovereenkomst tussen Gemeente Almere en Almere Hart CV ligt, is er geen sprake van een publiekprivate samenwerking. De grondexploitatie voor het Stadshart wordt gedaan voor gemeente Almere, de vastgoedontwikkeling door de ontwikkelaars. Dit betekent dat de ontwikkelaar ook verantwoordelijk is en blijft voor het vinden van potentiële huurders en gebruikers voor het te ontwikkelen vastgoed.

In de samenwerkingsovereenkomst is ook het te realiseren programma in het stadshart nauwkeurig vastgelegd. De samenwerkingsovereenkomst is gebaseerd op het programma zoals gepresenteerd in het masterplan dat in 1997 is opgesteld (waarover verder meer).

Quality Team

Het project Stadshart wordt per blok ontwikkeld, waarbij elk plan een eigen architect kan hebben. Om te komen tot een zorgvuldige stedenbouwkundige en architectonische samenhang is dan ook een Quality Team opgericht. Het Q-team bestaat uit vijf deskundigen: Maarten Schmitt, stadsarchitect van Den Haag; Rem Koolhaas, architect en stedenbouwer; Michael van Gessel, stedenbouwkundige; Arnold Reijndorp architect en stadssocioloog en Tania Concko, architecte. Al deze deskundigen hebben nationaal en internationaal hun sporen ruimschoots verdiend met spraakmakende projecten.

Rodamco

In april 2002 heeft Almere Hart CV een intentieovereenkomst afgesloten met Rodamco. Rodamco koopt het commerciële programma in het te ontwikkelen zuidelijk deel van het stadscentrum, inclusief de leisurfuncties. Naar verluidt is dit gebeurd voor een prijs van € 202 mln, prijspeil 1 januari 2001. Dit gebaseerd op een totale huursom van € 15,5 mln, gekapitaliseerd tegen een overeengekomen brutoaanvangsrendement van 7,65%.

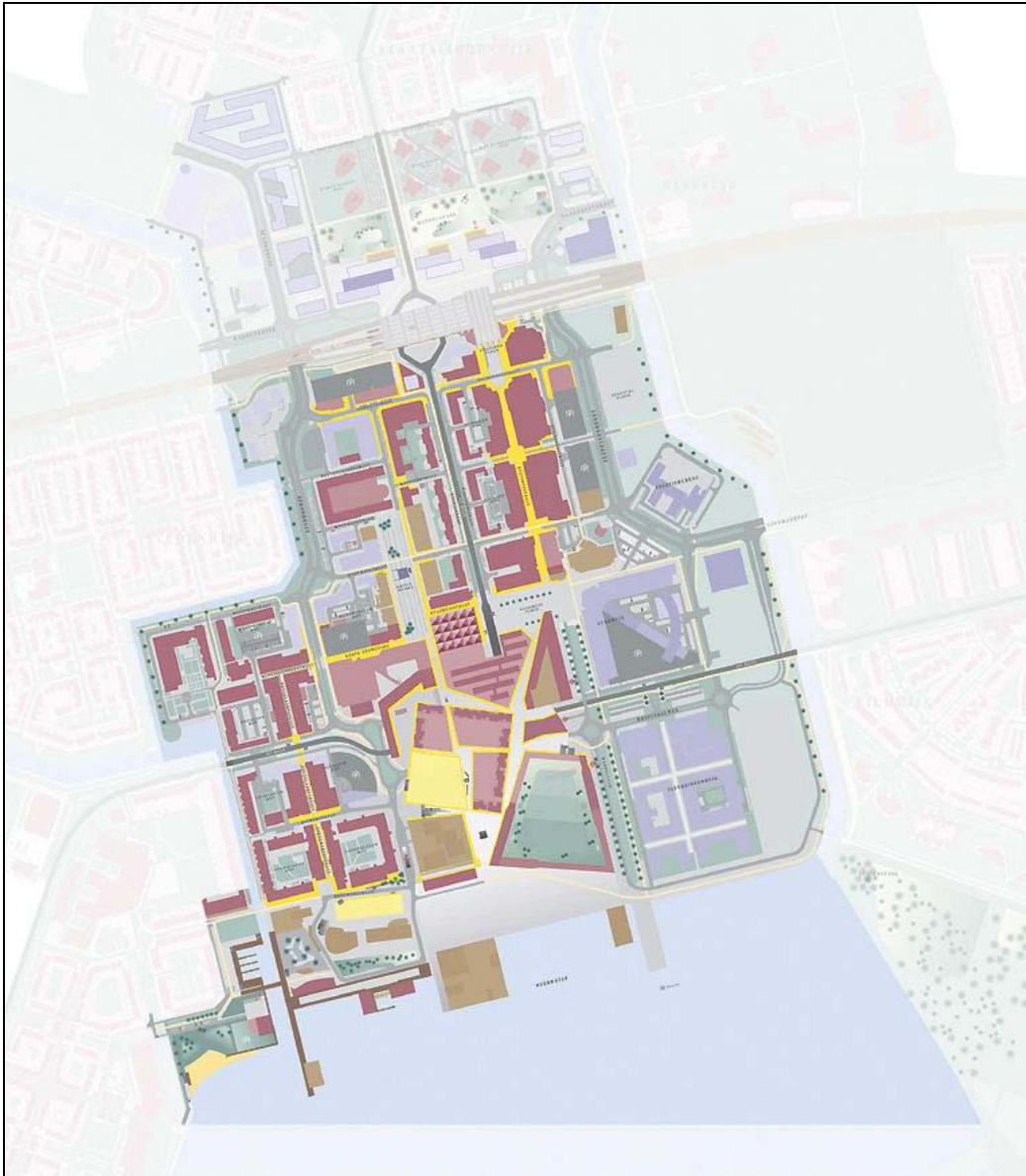
4.4 Inhoud

In 1997 wordt het Masterplan voor het Stadshart gepresenteerd en vastgesteld, onder de toepasselijke naam: 'Het plan. Almere stad aan het water'. Het masterplan is gemaakt door gemeente Almere, in samenwerking met onder meer Blauwhoed, MAB, Nederlandse Spoorwegen en OMA.

Deelgebieden

In het masterplan worden drie deelgebieden onderscheiden: Noord, het gebied ten noorden van de spoorlijn, waar een Zakencentrum wordt gerealiseerd met hoogwaardige kantoren. Het Midden, het bestaande (winkel) gebied dat is gebouwd in de jaren '80 en met de uitbreiding van het stadscentrum wordt aangepast. Het zuidelijke deel is het nieuw te ontwikkelen deel van het centrum, met het gebogen maaiveld, met winkels, woningen, culturele en uitgaansvoorzieningen.

Figuur 6: Kaart Stadshart Almere



Gebogen maaiveld

Het masterplan heeft een stedenbouwkundige noviteit, geïnspireerd op het stedenbouwkundige plan van OMA: het gebogen maaiveld. In het masterplan worden voorgesteld om functies niet naast elkaar te plaatsen, zoals overal elders gebeurt, maar boven elkaar. Het masterplan introduceert een tweede maaiveld van zo'n vijf hectare, tot zes meter boven het eerste, waardoor een benedenwereld met infrastructuur en parkeren ontstaat en een bovenwereld met verblijfsgebied en alleen maar gebouwen met voorkanten. Het gebogen maaiveld verlengt de bestaande winkelstraten.

In het masterplan wordt een flink te ontwikkelen programma gepresenteerd.

Figuur 7: Programmatische bouwstenen Stadshart Almere

De programmatische bouwstenen

Uit Masterplan: Het plan, Almere stad aan het water

53.000 m² commerciële voorzieningen (winkels, horeca en baliefuncties)
9.000 m² uitgaansvoorzieningen zoals een multiscreen cinema, disco, bowling en fitness,
1.100 woningen
Een theater van 8.000 m²
Een 'culturele manifestatie'
Een pop-muziekzaal van 2.000 m²
Een bibliotheek van 8.000 m²
Het Centrum voor Kunstzinnige vormgeving met ruim 7.000 m²
Uitbreiding van het ziekenhuis van 17.000 m² naar 55.000 m² + 600 parkeerplaatsen
Sloop en herontwikkeling van de Brouwerstraat en omgeving
130.000 m² kantoren in een Zakencentrum
Aanpassing van het Centraal Station tot 6 sporen
Een hotel van ca. 100 kamers
Verdubbeling van de Waddendreef tot 2*2 rijstroken
Reconstructie van de Spoordreef
De bouw van 4.300 nieuwe parkeerplaatsen
Het totale beheer- en onderhoud van een compleet stadscentrum van 100 hectaren
Exploitatie en beheer van circa 600 parkeerplaatsen
Aanpassing van de capaciteit van de ondergrondse infrastructuur
Herontwikkeling van het bestaande openbaar gebied en 'kleurverschieten' van de huidige bebouwing
Centrummanagement met gemeente, eigenaren, winkeliers en bewoners
Ontwikkeling van een attractief Waterfront van 1 kilometer lengte

Detailhandel

De ruim 53.000 m² nieuw te ontwikkelen commerciële functies (overwegend winkels) is een verdubbeling ten opzichte van de omvang die medio 1997 in het stadscentrum aanwezig is. In het plan wordt ook uitvoerig ingegaan op de te realiseren winkelmilieus.

Horeca

In het plan wordt ook veel ruimte benoemd voor horeca. Volgens het masterplan zal de vergroting van de attractiviteit van het centrum hand in hand moeten gaan met de ontwikkeling van een groter en gedifferentieerder horecabestand op een beperkt aantal plekken. Daarbij wordt ingezet op de 'verkleuring' van de bestaande Grote Markt tot horecaplein, en getracht de attractiviteit van de bestaande horeca aan het Weerwaterplein te verbeteren.

Cultuur

Ten aanzien van cultuur stelt het masterplan dat Almere kampt met grote kwantitatieve en kwalitatieve achterstanden ten opzicht van vergelijkbare steden. Het ontbreken hiervan heeft een negatief effect op de aantrekkingskracht van Almere, zo blijkt uit onderzoek. In het masterplan

wordt dan ook een aantal culturele basisvoorzieningen benoemd die in het stadshart gerealiseerd moeten worden. Concreet worden in het masterplan een theater, een pop- en muziekzaal, een bibliotheek (de bestaande bibliotheek is te klein), een centrum voor Kunstzinnige Vorming en een 'culturele manifestatie' (museum) genoemd. Teneinde de invloed van de schaarse culturele voorzieningen in het stadscentrum zo groot mogelijk te laten zijn, is er voor gekozen om culturele voorzieningen niet te concentreren op één locatie in het stadshart, maar juist te spreiden. Situering in afzonderlijke gebouwen op loopafstand van elkaar geeft een veel grotere invloed op het bereiken van een binnenstadsmilieu in het gehele stadscentrum dan de situering van meerdere voorzieningen in één gebouw op één plaats. Daarmee wordt functiesynergie beoogd.

Uitgaanscentrum bij het Waterfront

Het Stadshart komt te liggen aan het Weerwater, en heeft dus een waterfront. Het bijna een kilometer lange waterfront vormt een lint van culturele gebouwen en andere uitgaansvoorzieningen waarbij het de bedoeling is dat iedere plek een eigen sfeer krijgt. Het waterfront omvat onder meer het uitgaanscentrum. Dit bestaat uit de popzaal, bioscoop, danscentrum, disco, bowlingcentrum etc. en diverse horecavestigingen. Gezocht is naar een zodanige clustering van functies dat er een maximaal ruimtelijk effect ontstaat om een sfeer te verkrijgen waar 'jong en oud' kan uitgaan. Het gehele uitgaansprogramma is gesitueerd aan de Oostzijde van het Waterplein.

Fasering

In het masterplan wordt de belangrijke keuze gemaakt om het centrum vanuit het zuiden te ontwikkelen, dus te starten aan de zijde van het Weerwater. Als reden wordt hiervoor aangevoerd het verkrijgen van een economisch evenwicht tussen het relatief sterke noordelijk deel en het zwakke zuidelijke deel van het (bestaande) centrum. Als richtinggevend uitgangspunt wordt gekozen voor een zo sterk mogelijke ontwikkeling van de zuidflank met optimale ondergrondse parkeermogelijkheden. De herontwikkeling van de Brouwerstraat, Zadelmakerstraat en Weerwaterplein tot attractief uitgaansgebied en de ontwikkeling van het waterfront met horeca en de schouwburg, vormen tezamen de eerste fase van de ontwikkeling van het centrum.

Deze keuze voor deze fasering is bijzonder. Geredeneerd vanuit de leisure zou het meer voor de hand liggen om juist de leisurefuncties als een van laatste in het gehele gebiedsontwikkelingsproces tot ontwikkeling te brengen. Immers: leisure functioneert optimaal als de omgeving (inrichting buitenruimte, parkeermogelijkheden etc) op orde is en als leisure kan profiteren van publiekstroom. Gemeente Almere heeft echter bewust ingezet om het uitgaanscentrum al in de eerste fase te ontwikkelen. De behoefte aan uitgaansvoorzieningen was immers het grootst. Maar daarnaast speelt ook mee dat de risico's van leisure voor de ontwikkelaar het grootst zijn, en commercieel dus minder interessant. MAB is door deze ontwikkelingsvolgorde dus min-of-meer gedwongen om eerst de risicovollere (leisure)projecten te ontwikkelen, alvorens te kunnen starten met de bouw van woningen en winkels. Eerst het zuur, dan het zoet dus.

In de terminologie van Jorna (2004) is het uitgaanscentrum een 'bepalend' planonderdeel. Dergelijke planonderdelen worden gekenmerkt door een hoge ambitie en een groot risico en moeten op een 'noodzakelijk' moment worden gerealiseerd. De ontwikkeling van de winkels en woningen hebben meer het kenmerk van een 'genererend' planonderdeel, waarbij de ambitie nog steeds hoog is, maar de risico's wat lager zijn. Dergelijke planonderdelen moeten op een strategische moment worden gerealiseerd, in dit geval dus na het uitgaanscentrum.

4.5 Middelen

Grondexploitatie

Bij de presentatie van het masterplan voor het gehele Stadshart Almere is uitgegaan van een tekort op de grondexploitatie van € 45 mln. (100 miljoen gulden). In 1997 is dit tekort ook geaccepteerd, en Almere heeft dit bedrag gereserveerd.

Uit een openbare brief van B&W (als antwoord op vragen vanuit de raadsfactie van Leefbaar Almere) blijkt dat de opbrengsten van de grondverkopen door de gemeente in het gehele stadscentrum, inclusief die aan de Ontwikkelingscombinatie Almere Hart C.V., en de uitgaven voor het publiek domein resulteren in een tekort van € 94 mln. op de gemeentelijke grondexploitatie. Daarvan blijft een netto tekort over van € 49 mln. na verwerking van een bedrag van € 45 mln. dat sinds 1997 voor dat doel door de gemeenteraad is gereserveerd. Het netto tekort bevat een tekort van € 44 mln. op de exploitatie van het betaald parkeren.

Vastgoed- en bedrijfsexploitatie

In het uitgaanscentrum van Almere is het volgende leisureprogramma gerealiseerd (stand van zaken voorjaar 2005)

Figuur 8: Overzicht gerealiseerd programma en exploitant Stadshart Almere

Programma	Exploitant	Naam
Horeca, bowlingcentrum, casino, family-entertainment (één gebouw)	De Vries & Vet	Dooworld voor het gehele concept.
Horeca	In onderhandeling met huurders, enkele ruimtes staan nog leeg.	Niet bekend
Fitness	Sportcity	Sportcity Almere
Bioscoop	Utopolis	Utopolis Almere
Hotel met 100 kamers	Geen exploitant	Niet bekend

Het poppodium / discotheek voldoet niet aan de definitie van leisure zoals gehanteerd voor dit onderzoek. Weliswaar is de exploitatie van het pand volledig commercieel, maar stichtingskosten van het gebouw bedroeg ruim € 10 mln. Gemeente Almere heeft een bijdrage geleverd van ca. € 6,8 mln. en Almere Hart C.V. van € 0,9 mln. om de onrendabele top af te dekken. Daarmee is het huurniveau afgestemd op de financiële draagkracht van de beoogde functie. Het gebouw is ook eigendom van gemeente Almere. Het culturele programma, zoals het theater, de 'culturele manifestatie' en de bibliotheek passen eveneens niet in de definitie van leisure zoals gehanteerd voor dit onderzoek.

Dooworld

Al vroegtijdig zijn er contacten tussen MAB en De Vries & Vet over de ontwikkeling van het concept wat later Dooworld is gaan heten. Het pand is speciaal ontwikkeld voor De Vries & Vet. De functies/ruimtes in het gebouw zijn echter apart verhuurbaar/exploiteerbaar. Het family-entertainmentgedeelte (amusementscentrum) bevindt zich in hetzelfde pand als waar ook Mediamarkt is gevestigd. Dit gedeelte is via een ondergrondse gang verbonden met de overige functies in het Dooworldconcept. Mocht het familyentertainmentgedeelte niet aanslaan of geen succes worden, kan ook dit gedeelte worden gebruikt voor een eventuele uitbreiding van Mediamarkt of een andere detailhandelfunctie.

Horeca

Naast Dooworld zijn er in het uitgaanscentrum nog een aantal horeca-units gerealiseerd. De verwachting is dat naarmate dat het Stadshart verder wordt voltooid, deze ruimtes ook verhuurd worden.

Fitness

De fitnessfunctie is gerealiseerd op plintniveau van 'The Wave'; een appartementencomplex. Sportcity is exploitant.

Bioscoop

Eind 2004 is bioscoop Utopolis geopend. De bioscoop is het meest specifieke leisurevastgoed dat in het stadshart is ontwikkeld. Utopolis was dan ook nauw betrokken bij de ontwikkeling van het pand. Het voorlopig ontwerp van de bioscoop is nog door de architect uitgewerkt, maar de definitief ontwerp is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met Utopolis. Dat is ook noodzakelijk want dat de eisen die worden gesteld aan de bioscoopzalen verschillen per exploitant.

Bijzonder is dat bij Utopolis het principe van ingroei huur toegepast. Dit betekent dat de bioscoop op dit moment een bescheiden huur betaalt, maar dat dit huurniveau zal stijgen tot een maximaal niveau op het moment dat het Stadshart is afgrond en de verwachte groei van het inwonertal van Almere is bereikt. Dit 'maximale' huurniveau is afgestemd op wat de exploitatie van de bioscoop maximaal kan dragen. Hierover is intensief overleg gevoerd tussen de accountants van MAB en Utopolis.

Hotel

Eind jaren '90 heeft MAB een exploitant gecontracteerd (huurintentie) voor de huur van het hotel. Op basis van deze overeenkomst heeft MAB het hotel gerealiseerd. De exploitant komt echter zijn verplichtingen niet na, waardoor het hotel weliswaar is gerealiseerd, maar leegstaat. De financiële schade voor MAB is te overzien, maar de schade voor het project is groot, want er is leegstand. Gesprekken met nieuwe huurders zijn gaande.

Bedrijfsexploitatie

Alle genoemde leisurevoorzieningen in het uitgaanscentrum functioneren naar behoren. Uitzondering is Muzinq. De bedrijfsexploitatie van Muzinq, het poppodium en discotheek blijkt in de praktijk een minder gelukkige te zijn. In mei 2005, slechts 3 maanden na opening, is Stichting Popzaal Almere, exploitant van Muzinq, failliet verklaard. De exploitatie van Muzinq is een bijzondere: met de opbrengsten van de discotheek zou de muziekprogrammering van het poppodium worden betaald.

De exploitanten (huurders van het gebouw) hebben volgens eigen zeggen voor de opening nog enkele tonnen moeten investeren om het gebouw geschikt te maken voor exploitatie. Sinds de opening van de discotheek heeft deze matig gefunctioneerd en liepen de aanloopverliezen op. Daardoor kwam ook de financiering (en exploitatie) van de muziekprogrammering van het poppodium onder druk te staan. De gemeente, eigenaar van het gebouw, zoekt momenteel een andere huurder.

4.6 Planfasen

Rond 1997, als het masterplan wordt gepresenteerd, heeft MAB er het volste vertrouwen in dat het leisureprogramma dat in het masterplan wordt benoemd ook kan worden gerealiseerd. Daarbij baseert MAB zich op marktonderzoek, de verwachte groei van de markt (het aantal inwoners van Almere zal immers flink toenemen) en haar eigen kwaliteit om de ambities ook waar te kunnen maken.

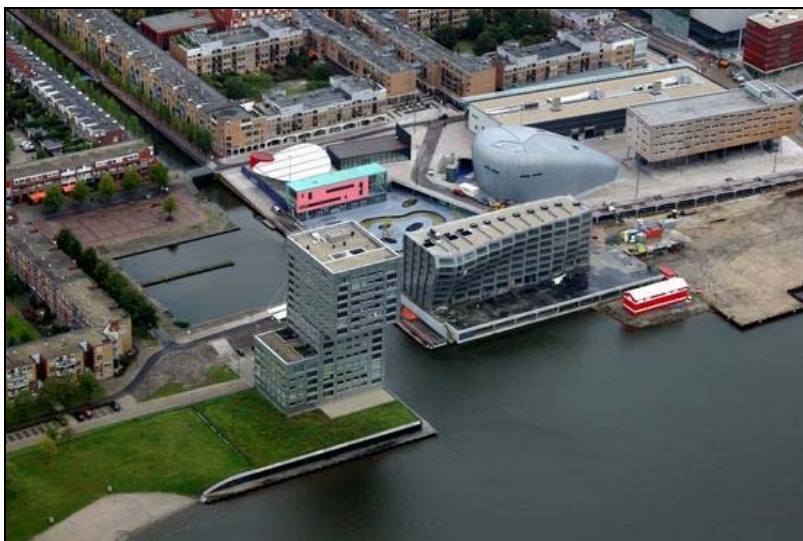
In de initiatieffase van het project Stadshart liggen er dus *geen* bindende afspraken tussen MAB en potentiële exploitanten van de leisurefuncties. Het plan is gebaseerd op marktinschattingen,

mede gebaseerd op marktconsultaties en ervaringen van MAB elders. Naar verluidt heeft gemeente Almere echter in het verleden wel afspraken met Utopolis gemaakt voor de realisatie van een bioscoop. MAB kreeg van gemeente Almere het verzoek mee om er als eerste met Utopolis uit te komen.

Na het vaststellen van het masterplan in de haalbaarheidsfase in 1997 gaat MAB actief op zoek naar potentiële exploitanten van de verschillende leisurefuncties in het uitgaansgebied. Daarbij wordt onder andere de hulp ingeroepen van communicatiebureau SVT. Dit bureau inventariseert de wensen en programma van eisen van meerdere mogelijke exploitanten ten aanzien van het ontwerp voor vastgoed en gebied. Mede op basis van deze input zijn architecten aan de slag gegaan met het maken van een voorlopig eerste ontwerp voor de diverse gebouwen.

Min-of-meer gelijktijdig is aan potentiële exploitanten gevraagd om een plan neer te leggen dat past binnen de uitgangspunten van het masterplan, flexibel is en qua investeringsniveau haalbaar. Op basis hiervan is per functie een potentiële huurder gekozen. Met deze exploitanten is in eerste instantie een huurintentie overeengekomen. In deze huurintentie zijn volgens MAB 'zoveel mogelijk cijfers en getallen' vastgelegd, bijvoorbeeld ten aanzien van de gewenste grootte van de ruimte etc. en huurprijsniveaus (gebaseerd op exploitatiecijfers). Op basis hiervan heeft MAB het vastgoed ontwikkeld.

Figuur 9: Het nieuw gerealiseerde uitgaanscentrum van Almere



Overigens is het moeilijk om aan te geven op welke moment in het vastgoedontwikkelingsproces met welke partijen welke afspraken zijn gemaakt. De noodzaak om een huurintentieovereenkomst af te sluiten varieert nogal. Zo zal de bouw van een appartementencomplex niet wachten totdat er een huurder is gevonden voor de fitnessruimte in de plint. Ook horeca kan, in beperkt mate, meer op risico worden gebouwd, zeker als het een casco-ontwikkeling is. In Stadshart Almere lijkt het erop dat alleen bij De Vries & Vet / Dooworld en met Utopolis vroegtijdige afspraken zijn gemaakt. Deze exploitanten zijn dan ook betrokken geweest bij het voorlopig en definitief ontwerp van het bouwplan.

4.7 Conclusie

Almere heeft met het Stadshart voor een ambitieus plan gekozen. Er wordt een omvangrijk programma gerealiseerd. Noviteit in het plan is het gebogen maaiveld. Gerenommeerde

architecten, al dan niet aangetrokken door OMA, leveren een bijdrage aan het plan. De keuze voor deze hoge ambitie is terecht. Niet elke stad krijgt immers de gelegenheid om in één keer een geheel nieuw centrumgebied te ontwikkelen. Om ambities ook waar te kunnen maken heeft Almere een tekort op de grondexploitatie geaccepteerd.

De groei van het inwonertal van Almere loopt vooruit op de ontwikkeling van nieuwe voorzieningen. Het Stadshart moet dan ook voorzien in de grote behoefte aan nieuwe winkels, uitgaansmogelijkheden en culturele voorzieningen. Met name de behoefte aan uitgaansmogelijkheden in Almere is groot.

Mede om tegemoet te komen aan deze behoefte heeft gemeente Almere de ontwikkelaar Almere Hart CV (MAB) verplicht om eerst het uitgaanscentrum (leisure) te realiseren. Pas na realisatie van het uitgaanscentrum kon gestart worden met de bouw van woningen en winkels. De strategie van gemeente Almere is dus geweest: eerst het zuur en dan het zoet. Voor de ontwikkelaar is het vooruitzicht om winkels te kunnen realiseren is een belangrijke ‘trigger’ geweest om eerst het leisureprogramma te realiseren. En deze strategie heeft gewerkt; in die zin dat er inmiddels een behoorlijk programma aan leisurevastgoed is gerealiseerd.

Na de presentatie van het masterplan is MAB gaan zoeken naar potentiële huurders/exploitanten voor het leisureprogramma. Daarbij is ook gebruik gemaakt van externe expertise, een communicatiebureau dat een intermediaire rol speelde tussen ontwerper, ontwikkelaar en exploitant. De ontwikkelaar heeft zich niet vroegtijdig vast laten leggen op één mogelijke exploitant per functie. Integendeel, de ontwikkelaar heeft juist getracht om een aantal exploitanten voor dezelfde functie bij het project betrokken te houden. De voorlopige ontwerpen van het leisurevastgoed zijn gemaakt door de architect, gevoed door de ‘grote gemene deler’ van de wensen van de exploitanten voor de ontwikkeling van het vastgoed. Pas nadat er een huurintentieovereenkomst is afgesloten met een exploitant is het ontwerp meer verfijnd en afgestemd op de wensen van de exploitant.

De stedenbouwkundige setting waarin de leisurefuncties zijn gerealiseerd is bijzonder. Hoewel de leisurefuncties zijn geconcentreerd in een bepaald gedeelte van het Stadshart, maakt de leisure onderdeel uit van een gemengd, multifunctioneel centrum. Ook de leisurefuncties op zich zijn goed herkenbaar, in individuele, als zodanig herkenbare gebouwen. De openbare ruimte vormt het samenbindend element en levert een bijdrage aan de belevingswaarde van het geheel.

Punt van aandacht is de huidige exploitatie van de leisurevoorzieningen. Hoewel er rekening mee is gehouden dat gedurende de eerste periode de exploitatie niet optimaal zal functioneren (bijvoorbeeld door ‘ingroeihuren’ te rekenen) blijft het druktebeeld op dit moment achter bij de verwachtingen. Het Stadshart is dan ook nog niet klaar; naar verwachting is dat in 2007. Het is te hopen dat de exploitanten in het gebied deze tijd weten te overbruggen. Pas als het Stadshart als geheel gereed is, kan het succes worden beoordeeld.

5. Willemsoord Den Helder

5.1 Inleiding

In mei 2004 is Cape Holland geopend: een nieuw attractiepark op het terrein van de voormalige marinewerf Willemsoord in Den Helder. De kern van Cape Holland is een familieattractiepark. Ook de bioscoop en het amusementscentrum, die op hetzelfde terrein zijn gelegen, presenteren zich ook onder de naam Cape Holland.

Den Helder Willemsoord onderscheidt zich van de cases Stadshart Almere en Centrumgebied Amsterdam Zuidoost omdat het gaat om een vorm van gebiedsontwikkeling die is te definiëren als functionele herstructurering: er blijft evenwicht bestaan tussen behoud en nieuwbouw, maar het gebied krijgt een geheel andere functie. De plattegrond van de werf en veel gebouwen zijn in stand gebleven en gerenoveerd.

5.2 Context

De gemeente Den Helder realiseert zich al geruime tijd dat het noodzakelijk is dat er veranderingen komen in de economische situatie van Den Helder. De eenzijdige economie (maritiem/marine), een afnemend inwoneraantal en het lage gemiddelde inkomen vormen een belangrijk probleem voor Den Helder. Daarnaast speelt ook de decentrale ligging Den Helder parten. Het verbeteren van het woon- en leefklimaat, het bieden van een economische omgeving met een goed ondernemingsklimaat en het creëren van een arbeidsmarkt gericht op kennisintensieve arbeid zijn belangrijke doelen die de gemeente zichzelf heeft gesteld. Den Helder moet zich meer gaan manifesteren als dienstverleningsstad, waarmee de regiofunctie wordt versterkt. Negatieve aspecten moeten daarmee worden tegengegaan.

Begin jaren '90 kondigt de marine aan de rijkswerf Willemsoord in Den Helder te willen verlaten en te verhuizen naar een nieuwe locatie. De inkrimpende marine is een forse klap voor Den Helder. De marine- en marinegerelateerde bedrijfssectoren zijn de drager van de economie in Den Helder.

Het vertrek van de marine van de Willemsoord wordt dan ook aangegrepen als mogelijkheid om Den Helder een nieuwe impuls te geven. Door het terrein te herontwikkelen wordt er een nieuwe functie aan gegeven. De ligging van Willemsoord, direct tegen het stadscentrum van Den Helder maakt de herontwikkeling van Willemsoord tot een goede mogelijkheid tot economisch herstel voor de stad.

De Willemsoord wordt in 2000 opgenomen in het Strategisch Plan Den Helder 2015. In dit plan wordt de toekomstvisie van de gemeente beschreven. Bij het speerpunt 'het stimuleren en vestigen van duurzame kennisintensieve bedrijvigheid en vormen van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening voor de uitbouw van werkgelegenheid' wordt aangegeven dat 'het project Willemsoord, naast het museale en cultuurhistorische aspect, een belangrijke functie heeft voor de maritieme uitstraling van Den Helder'.

In 2002 het structuurplan voor het Stadshart van Den Helder gepresenteerd. Daarmee wordt nog eens duidelijk gemaakt dat de herontwikkeling van Willemsoord tot Cape Holland Willemsoord niet op zichzelf staat. Om de positie van Den Helder als regionaal centrum waar te maken, is een vitaal en aantrekkelijk stadscentrum een belangrijke voorwaarde. Versterking van het stadshart vormt het uitgangspunt, waarbij aansluiting wordt gezocht bij de aansprekende ligging

aan het water en de aanwezige cultuurhistorische waarden (zoals de Stelling van Den Helder en Willemsoord).

5.3 Actoren

Nadat de Marine heeft aangegeven de Willemsoord te willen verlaten, neemt gemeente Den Helder haar verantwoordelijkheid en spreekt met Defensie een periode van 4 jaar af, waarin de gemeente wil studeren op de mogelijk nieuwe invulling van het terrein. In de periode 1994 tot en met 1998 (later verlengd tot en met 1999) worden de verschillende opties voor de invulling van de voormalige Marinewerf onderzocht.

Libéma

In deze periode melden zich diverse projectontwikkelaars en initiatiefnemers bij gemeente Den Helder, waaronder Libéma. Libéma is onder meer bekend van het Autotron in Rosmalen, de Beekse Bergen in Hilvarenbeek en de Brabanthallen in Den Bosch. Libéma is ontwikkelaar én exploitant van dagattracties, verblijfsparken en beurs- en evenementengebouwen. Libéma is bereid om de ontwikkeling van de Rijkswerf in een publiekprivate samenwerking met de gemeente uit te voeren en zich langdurig te committeren aan het project. Dat spreekt de gemeente Den Helder bijzonder aan, mede omdat de gemeente Den Helder, gezien het strategisch belang, graag invloed wil houden op de invulling van het terrein.

In 1998 tekenen Libéma en Gemeente Den Helder een intentieovereenkomst voor de (gedeeltelijke) ontwikkeling en (gedeeltelijke) exploitatie van de Willemsoord. In 2000 volgt de formele overdracht van terreinen van Defensie aan de gemeente Den Helder.

Samenwerkingsovereenkomst

In 2001 tekenen gemeenten Den Helder en Libéma een samenwerkingsovereenkomst om de herontwikkeling van Willemsoord tot Cape Holland gestalte te geven. Met het aangaan van deze samenwerkingsovereenkomst hebben de gemeente en Libéma de ambities uitgesproken om:

- duurzaam te investeren in het plangebied;
- een museaal themapark (het nautische themaparkgedeelte) te realiseren op bovenregionaal niveau;
- door realisering en exploitatie van het nautische themaparkgedeelte, inclusief culturele en commerciële functies, de instandhouding van Willemsoord op een hoogwaardige wijze veilig te stellen, met inbegrip van het meerjaren onderhoud (zoals buitenschilderwerk, dakisolatie en dergelijke);
- de kwaliteit van de museale en thematische invulling een bijzondere verantwoordelijkheid te vinden;
- en te streven naar een gezamenlijke beheersing van de kwaliteit, zowel in de ontwikkelings- als de exploitatiefase;
- met de herontwikkeling van Willemsoord te streven naar een verbetering van de ruimtelijke en economische structuur van Den Helder, door een locatie te ontwikkelen, die integreert met de binnenstad en die de binnenstad met de haven en het water verbindt.

Ontwikkelings- en exploitatiemaatschappij Willemsoord BV

Om een en ander mogelijk te maken heeft de gemeente Den Helder de 'Ontwikkelings- en Exploitatiemaatschappij Willemsoord BV' (kortweg Willemsoord BV) opgericht. De gemeente sluit een erfpachtovereenkomst met Willemsoord BV en verleent opstalrecht. De gemeente is 100% aandeelhouder van Willemsoord BV.

Libéma richt Cape Holland Exploitatie BV (voor de exploitatie) op. Voor een (groot) deel van het terrein en de gebouwen worden tussen Willemsoord BV en Cape Holland Exploitatie BV huurovereenkomsten en exploitatieovereenkomsten gesloten. Libéma is hoofdhuurder van een groot aantal gebouwen op de werf. Voor functies die Libéma niet zelf wil of kan exploiteren heeft Libéma onderhuurders gezocht, zoals voor de bioscoop en het amusementscentrum (gevestigd in gebouw 51).

Libéma heeft zich in de samenwerkingsovereenkomst ook verplicht tot het aanschaffen en exploiteren van een historisch schip. Libéma heeft dan ook de Prins Willem gekocht, een replica van een VOC-schip dat in Japan is gebouwd.

De samenwerking tussen Libéma en Willemsoord wordt nog verder geïntensiveerd:

- In een BV/CV constructie tussen Libéma en Willemsoord BV wordt de Ontwikkelingsmaatschappij ORW (Oude Rijkswerf Willemsoord) opgericht. Deze ontwikkelingsmaatschappij heeft het recht om op en rond het terrein Willemsoord nog een aantal ontwikkellocaties uit te geven en een jachthaven aan te leggen.
- Ook in een BV/CV constructie tussen Libéma en Willemsoord BV wordt de Beheer- en exploitatiemaatschappij ORW opgericht. Dit bedrijf is verantwoordelijk voor de verhuur, exploitatie, onderhoud en bemiddeling van de gebouwen en terreinen, de jachthaven, de verhuur aan derden en het parkeerbeheer. Willemsoord BV blijft eigenaar van het vastgoed.

Libéma heeft op het terrein van de Willemsoord dus de rol van vastgoedontwikkelaar (samen met Willemsoord BV), exploitant van de attractie Cape Holland, huurder van vastgoed, beheerder (samen met Willemsoord BV) en verhuurder van gebouw 51. In de bijlage is een overzicht opgenomen van het publiekprivate samenwerkingsverband tussen Libéma en gemeente Den Helder.

5.4 Inhoud

Monumentale waarde

De Rijkswerf blijkt cultuurhistorisch een interessante locatie te zijn met monumentale waarde. Al vrij snel, zonder dat precies duidelijk is wat de uiteindelijk invulling van het terrein gaat worden, wordt de monumentstatus aangevraagd én verleend. Al snel wordt duidelijk dat de mogelijkheden voor ontwikkeling beperkt zijn. Woningbouw is maar beperkt mogelijk, mede gezien de geluids- en milieucontouren die zijn gebaseerd op de nabijgelegen zeehaven. Bovendien heeft het terrein een monumentaal karakter,

Programma

Libéma legt rond 1996 de suggestie neer om het terrein in te richten als een maritiem themapark. De suggestie is gestoeld op een aantal uitgangspunten:

- Het toeristisch-recreatief product van Den Helder is seizoensgebonden (stranden). Den Helder heeft te weinig te bieden buiten het seizoen en geen 'slechtweervoorzieningen';
- Maak daarbij gebruik van de kracht van Den Helder en de locatie, dat wil zeggen het maritieme imago van Den Helder en het monumentale karakter van het terrein en opstellen.

Libéma hoopt daarbij eveneens ook een graantje mee te pikken van de toeristenstroom van en naar Texel (die de Willemsoord passeren).

In 1998 komt een serie Masterplannen voor het gebied gereed, uitgegeven door gemeente Den Helder.

Masterplan 0, De Ommekeer, gaat vooral in op de vraag welke effecten de transformatie van de Willemsoord zal hebben op Den Helder, de regio en provincie. Er worden zelfs nationale effecten benoemd. Masterplan 0 is de onderbouwing van de noodzaak om fors in de vernieuwing van de Willemsoord te investeren en een belangrijke onderlegger bij subsidieaanvragen.

Masterplan 1, ruimtelijke inrichting, opgesteld met medewerking van Atelier Quadrat, schetst de toekomstige ruimtelijke inrichting van de Willemsoord. Daarbij gaat veel aandacht uit naar het behouden en verbeteren van het monumentale karakter. Ook wordt hierin het ruimtelijke concept geschetst in vier kwadranten rondom het centraal gelegen natte dok. Het zwaartepunt van de toeristisch-recreatieve ontwikkeling wordt gelegd in de zuidwesthoek van het werfterrein. In het noordwestelijke kwadrant bevindt zich het bestaande Mariniersmuseum. Het zuidoostelijke en noordoostelijke kwadrant blijven voorlopig in gebruik bij de marine. De Oude Rijkswerf omvat het noordwest en het zuidwest kwadrant. In deze kwadranten ligt het beoogde themapark.

Masterplan 2, kwartiermaken, gaat gedetailleerd in op de programmatische ambities van het gebied. De opzet is om het themapark als een geheel naar voren te brengen. Voor het publiek is het één organisatie en één park met, evenwichtig verspreid, een aantal attracties. In het zuidwest kwadrant ligt het accent op het Libéma-concept, dat bestaat uit: thema (incl. schepen), museale presentaties, winkeltjes, horeca, beurzen en evenementen. Het noordwest kwadrant is al 'territorium' van het Mariniersmuseum.

Programma

Uit: masterplan 2: kwartiermaken

Marinemuseum (reeds bestaand)
Ramschip Schorpioen wordt afgemeerd en opengesteld
Restauratie Zeilschip Bonaire
Koopvaardijship 'Hollandia'
De kraan bij dok 1 wordt lift / annex uitzichtpunt
Attractie met als thema een avontuurlijke reis over de zeven zeeën
Ocean City: multi mediatheater 'Sealife'
Museale presentatie historie scheepvaart
Yachting Club, inclusief horeca
Scheepsarcheologische presentatie
Reddingsmuseum
Manifestaties en beurzen

In het masterplan 2 wordt een aantal uitgangspunten geformuleerd voor de ontwikkeling van het gebied:

- De historische context van de oude Rijkswerf, een uniek voorbeeld van vroeg 19^e eeuwse bouwwerken is leidraad voor de inrichting;
- De hierop geënte plaatselijke nautische geschiedenis en de stedenbouwkundige ontwikkeling behouden hun integrale samenhang. Samen vormen zij een belangwekkend onderdeel van de Nederlandse handels- en cultuurgeschiedenis overzee. Tot dusverre is deze historie fragmentarisch in beeld gebracht.
- Betrokken partijen komen gezamenlijk tot een opzet van het productaanbod en zitten daarbij thematisch op een lijn. Het hele complex moet een verhaal vertellen. Alles moet hiermee samenhangen, naar stijl en inhoud. Amusement, museum, evenementen, bedrijvigheid, horeca en winkels verwijzen herkenbaar naar het gekozen thema.
- Willemsoord drukte destijds een stempel op de groei van de stad, zowel stedenbouwkundig als sociologisch. In de nieuwe bestemming dient deze rol weer in zoveel mogelijk geledingen tot uitdrukking te komen.

Masterplan 2 beschrijft zeer gedetailleerd wat de beoogde functies in het gebied zijn. Het masterplan lijkt daarbij heel sterk te leunen op de ideeën en plannen die zijn aangedragen door Libéma. Voor een aantal gebouwen is nauwkeurig aangegeven welke functie wordt beoogd.

Fasering

In het masterplan wordt aangegeven dat de herontwikkeling van Willemsoord gefaseerd dient te gebeuren. Het zuidwest kwadrant leent zich het beste voor de eerste fase van de herbestemming. Belangrijkste reden is dat zowel het noordoost als het zuidoost kwadrant nog steeds in gebruik zijn bij de marine, en dat het zuidwest kwadrant dicht tegen het bestaande stadscentrum aan ligt. Het leggen van een verbinding met het zuidwestelijke kwadrant en het stadscentrum is eenvoudig te realiseren.

De tweede stap is om de open ruimte tussen het Mariniersmuseum (noordwestelijk kwadrant) een publieksaantrekkelijke functie te geven. Daarmee zou ook de route naar het Mariniersmuseum worden versterkt. Tot het zover is wordt het lege terrein gebruikt als parkeerterrein. In het zuidoostelijke kwadrant zullen in de verre toekomst ook stedelijke functies kunnen komen.

5.5 Middelen

Grondexploitatie

Voor het terrein Willemsoord is geen grondexploitatie gevoerd.

Vastgoedexploitatie

De renovatie van de monumentale gebouwen op het terrein, en de herinrichting en de benodigde bodemsanering zijn zeer kostbaar. De investeringen die hiervoor nodig zijn kunnen niet worden terugverdiend door nieuw te vestigen functies op het terrein. Dat maakt de ontwikkeling van de Willemsoord afhankelijk van subsidies. Vanuit gemeente Den Helder wordt dan ook al in een vroegtijdig stadium, een krachtige lobby opgestart voor het verkrijgen van de benodigde middelen, zowel van provincie als het rijk. Daarbij wordt zelfs een direct een moreel beroep gedaan op het kabinet. Ruim 175 jaar heeft Den Helder de marine gehuisvest en dat heeft diepe sporen nagelaten in Den Helder. Den Helder zou graag zien dat het kabinet daar iets voor teruggeeft.

De lobby werpt z'n vruchten af. Gemeente Den Helder ontvangt bijna € 65 mln aan subsidies (ca. 140 miljoen gulden) waaronder een rechtstreekse, eenmalige bijdrage vanuit het rijk.

Mede met het oog op de verkregen subsidies is en blijft het vastgoed op de voormalige marinewerf eigendom van Willemsoord BV. Libéma huurt ca. 50 tot 55% van de gebouwen die in eigendom zijn van Willemsoord BV. Daarnaast zijn er een beperkt aantal andere huurders, zoals een telemarketingbedrijf en het Reddingsbootmuseum Dorus Rijkers, die rechtstreeks van Willemsoord BV huurt.

Op de Willemsoord zijn op dit moment (voorjaar 2005) de volgende commerciële leisurevoorzieningen gevestigd.

Figuur 10: Overzicht gerealiseerd programma en exploitant Willemsoord Den Helder

Programma	Exploitant	Naam
Cape Holland (attractiegedeelte) incl. Prins Willem	Libéma	Cape Holland
Evenementen en beurzenlocatie	Libéma	Cape Holland Special Events
Horeca	Locale horecaonderneming	Waterworld Café
Bioscoop	Utopolis	Utopolis Den Helder
Kinderspeelparadijs	Ballorig	Caper's Nest
Amusementscentrum	Christoffelgroep	Game Kingdom

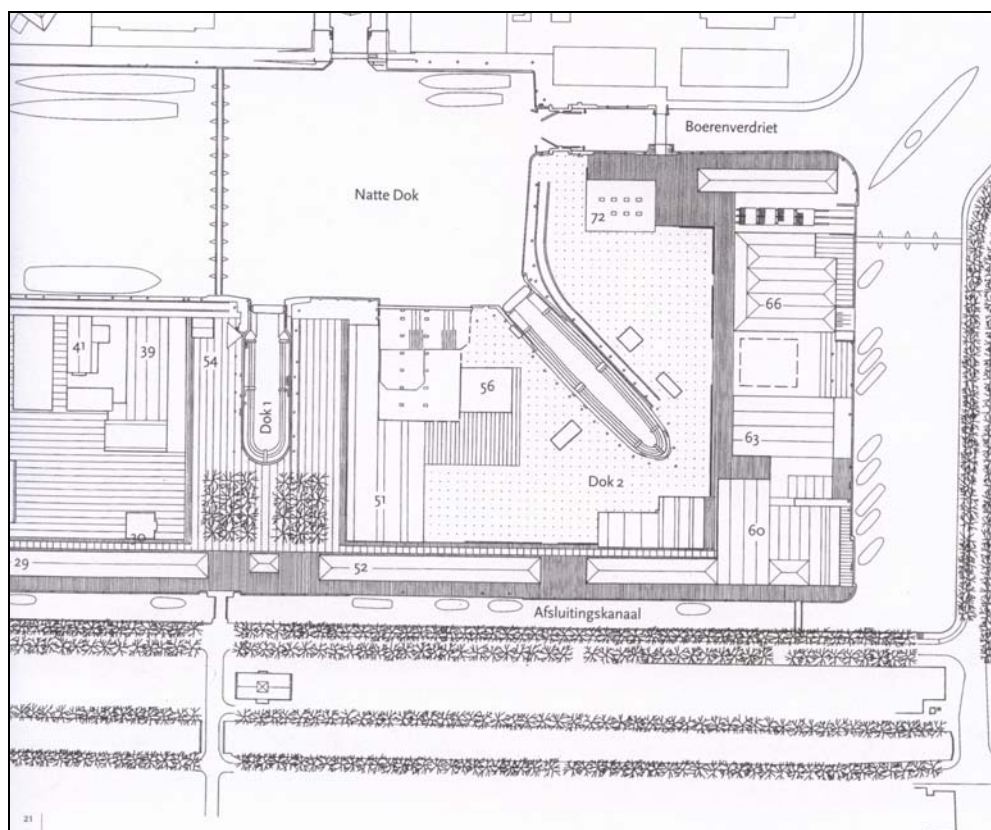
Het Reddingsmuseum Cape Holland (ook wel reddingsmuseum Dorus Rijkers genoemd) en het Marinemuseum worden geëxploiteerd door een stichting met een niet-commerciële doelstelling. Op-en-rond de Willemsoord worden diverse schepen beheerd, opgeknapt en opgesteld, onder de verantwoordelijkheid van een (of meerdere) stichting(en).

De bioscoop, kinderspeelparadijs en amusementscentrum waren niet opgenomen in de oorspronkelijke plannen voor de Willemsoord. Deze drie voorzieningen zijn geconcentreerd in gebouw 51, waarvan Libéma hoofdhuurder is, die dit vervolgens onderverhuurd aan de 3 ondernemers.

Willemsoord BV, de eigenaar van gebouwen, heeft op dit moment te maken met aanzienlijke leegstand op het terrein. Zo staat gebouw 52, bestemd voor dienstverlenende functies en detailhandel leeg. Gebouw 56 (Yacht Club) en 72 (verblijfsaccommodatie) zijn nog niet gerenoveerd, in afwachting van een definitieve functie.

Op 31 december 2005 zullen de terrein en gebouwen van Willemsoord BV worden opgeleverd.

Figuur 11: Plattegrond Willemsoord (zuidwest kwadrant)



Legenda bij Plattegrond Willemsoord (van links naar rechts)

- Gebouw 29: Kantoren
- Gebouw 30: Kantoren
- Gebouw 41: Leeg, nog te renoveren
- Gebouw 39: Monteurswerkplaats. Nog te renoveren
- Dok 1: Restauratie Schip
- Gebouw 52: Leeg (detailhandel mogelijk)
- Gebouw 51: Bioscoop, amusementscentrum en kinderspeelparadijs.
- Gebouw 56: Leeg, nog te renoveren.
- Dok 2: VOC Schip de Prins Willem
- Gebouw 72: Leeg, nog te renoveren. Beoogd hotel.
- Gebouw 63: Attractie Cape Holland
- Gebouw 66: Attractie Cape Holland
- Gebouw 60: Waterworld Café, Reddingsmuseum Dorus Rijkers en evenementenhal

Bedrijfsexploitatie

In de aanloop naar de opening van Cape Holland beleeft het project een spannend moment. De gemeenteraad van Den Helder weigert begin 2003 om een speelautomatenvergunning af te geven voor het amusementscentrum. Volgens Libéma wordt daarmee een van de (financiële) pijlers onder Cape Holland weggehaald. Utopolis is niet blij met de weigering van de gemeenteraad en legt de bouw van de bioscoop stil. Onder druk gaat de gemeenteraad in tweede instantie toch akkoord

In het voorjaar van 2004 vindt de feestelijke opening Cape Holland plaats. Daarna krijgt het themapark te maken met een aantal tegenvallers. Zo doet de recherche in november 2004 een aantal invallen bij Willemsoord BV en bij Libéma. Dit zou te maken hebben met fraude bij de aankoop van het schip Prins Willem door Libéma en vermeende fraude van ambtenaren in

dienst van Willemsoord BV. Medio juli 2005 laat justitie weten onvoldoende bewijs te hebben ten aanzien van fraude rondom de aankoop van het schip, maar wel voldoende bewijzen te hebben voor de fraude van de ambtenaren.

Eind 2004 duiken er de eerste berichten op van achterblijvende bezoekersaantallen. Sinds de opening van het themapark zouden er 75.000 bezoekers geweest zijn (Noordhollands Dagblad, 2005a). Vooraf sprak Libéma nog over honderdduizenden bezoekers. Begin 2005 zoeken de huurders van Gebouw 51, bioscoop Utopolis, kinderspeelparadijs Caper's Nest en Game Kingdom de publiciteit (Noord-Hollands Dagblad, 2005 b). In de kern komt het er op neer dat de bezoekersaantallen sterk achterblijven bij de verwachtingen.

Figuur 12: Waterworld Café



5.6 Planfasen

Vrijwel direct vanaf het moment dat de herontwikkeling van de voormalige rijkswerf Willemsoord aan de orde was, is Libéma in beeld als de partij waarmee de plannen vormgegeven kunnen worden. Hoewel Libéma geen medeauteur is van masterplan 2, waarin het eigenlijke concept en programma van Willemsoord uit de doeken wordt gedaan, is de invloed van Libéma op deze plannen merkbaar. Dat is ook verklaarbaar: het masterplan is gemaakt in 1998; hetzelfde jaar waarin de intentieovereenkomst met Libéma is getekend. De visie op de ontwikkeling van het gebied is dus mede gevoed door Libéma.

In de periode tussen het verschijnen van het masterplan en de uiteindelijke realisatie zijn de plannen flink aangepast. Aan het programma zijn een bioscoop, amusementscentrum en kinderspeelparadijs toegevoegd. Bovendien is de kern van Cape Holland, het attractiegedeelte, verplaatst naar andere gebouwen op het terrein. Het plan voor multimediatheater 'Sea Life' is niet gerealiseerd, waarschijnlijk omdat de investeringen niet in verhouding staan tot de verwachte opbrengsten.

Desalniettemin is het uitgangspunt voor de Willemsoord gehandhaafd gebleven: er is een attractie gerealiseerd.

5.7 Conclusie

De gemeente Den Helder is een hele belangrijke trekker geweest in de herontwikkeling van de Willemsoord. De gemeente ziet (of zag) de Willemsoord als een belangrijke mogelijkheid om de economie van Den Helder te versterken. Den Helder heeft ook zwaar ingezet op het

verkrijgen van de benodigde middelen hiervoor, middels een effectieve lobby bij andere overheden.

Libéma is vanaf een zeer vroeg moment betrokken geraakt bij het gebiedsontwikkelingsproces. Onduidelijk is of afdoende is nagegaan wat de mogelijke alternatieve invullingen voor het terrein Willemsoord zouden kunnen zijn. Misschien wel vanwege het gebrek aan andere goede herontwikkelingsmogelijkheden is ingezet op een toeristisch-recreatieve ontwikkeling van de Willemsoord.

Met de keuze voor een toeristisch-recreatieve ontwikkeling van de Willemsoord is gemeente Den Helder verbonden geraakt aan Libéma. Er zijn in Nederland immers niet veel marktpartijen die een dergelijk locatie ook toeristisch-recreatief tot ontwikkeling durven te brengen. Libéma doet dat wel en bij voorkeur in een publiekprivaat samenwerkingsverband, om zo risico's te kunnen spreiden. Voordeel voor de gemeente is dat met een publiekprivaat samenwerkingsverband een langdurige betrokkenheid van de marktpartij bij de ontwikkeling en exploitatie van het terrein is gegarandeerd. Nu de resultaten achterblijven bij de verwachtingen, komt het publiekprivate samenwerkingsverband zwaar onder druk te staan. Gemeente Den Helder, Willemsoord en Libéma kunnen echter niet zomaar van elkaar af.

Opvallend is dat ergens in het gebiedsontwikkelingsproces het programma van het plan is bijgesteld. De bioscoop, het amusementscentrum en het kinderspeelparadijs zijn later aan het programma toegevoegd. Deze functies hebben vooral een lokaal verzorgend karakter, en zijn niet bepaald te beschouwen als toeristische trekkers of attractie. Het gevolg is dat de toeristische attracties op bovenregionaal niveau en de entertainmentfuncties op lokaal niveau elkaar onvoldoende (kunnen) versterken. Mogelijk heeft men hiervoor gekozen omdat er onvoldoende programma was om het gehele terrein mee in te vullen. Dit past ook wel in het huidige beeld, want op het terrein staat nog een fors aantal gebouwen leeg.

Het geheel overziend ontstaat de indruk dat in de case Willemsoord Den Helder lange tijd is gevaren op een programma waarvoor onvoldoende markttechnische onderbouwing bestond. Normaal gesproken brengt een marktpartij/risicodragers dit risico in beeld. Het lijkt er op dat dit onvoldoende is gebeurd. Dit kan te wijten zijn aan de ingewikkelde publiekprivate samenwerkingsconstructie tussen Libéma en de gemeente Den Helder. In deze constructie is het mogelijk dat Libéma financieel in de luwte is gebleven, waardoor deze partij ook niet genoodzaakt was om de risico's goed in beeld te krijgen. De gemeente had waarschijnlijk wel een goede risicoanalyse van Libéma verwacht. Ook heeft Libéma diverse deelrisico's (zoals gebouw 51) doorgelegd naar anderen. Bovendien wilde de gemeente Den Helder heel erg graag, waardoor Libéma niet op scherp is gezet en er dus geen verantwoorde inschatting van de markttechnische haalbaarheid is gemaakt.

In het gebied is overigens niet of nauwelijks specifiek vastgoed voor de leisurfuncties ontwikkeld, met uitzondering van de bioscoop en een deel van het Waterworld Café. Voor het overige zijn bestaande gebouwen en loodsen aangepast zodat huisvesting van leisurfuncties mogelijk werd. In het proces is dan ook veel aandacht uit te zijn gegaan naar de ruimtelijke kwaliteit van het gebied. De monumentenstatus van het terrein en gebouwen heeft daarbij zeker een rol gespeeld.

6. Centrumgebied Amsterdam Zuidoost

6.1 Inleiding

Het Centrumgebied Amsterdam Zuidoost heeft een grote naam en een bescheiden leisureprogramma. De Heineken Music Hall en Pathé Arena zijn grote publiekstrekkers, naast de Arena zelf natuurlijk. Naast voetbalwedstrijden worden in toenemende mate ook concerten en andere evenementen in het stadion georganiseerd. In Amsterdam Zuidoost zijn de Villa Arena en een aantal megastores te vinden. Het gebied wordt verder gedomineerd door kantoren.

Amsterdam Zuidoost is nog niet klaar. Op de locatie van de (tijdelijke) Pepsistage (het voormalige Grace-theater) moet GETZ worden gerealiseerd: een groot entertainmentcentrum. Ook zijn er nog plannen om te komen tot de Music Dome een muziek-, sport en evenementenhal.

6.2 Context

Met het besluit om de het nieuwe voetbalstadion van Ajax te bouwen in Amsterdam Zuidoost werd dit gebied op de kaart gezet. Begin jaren '90 maakte het centrumgebied Amsterdam Zuidoost deel uit van Amstel III, een enigszins moeizaam van de grond komende kantoren- en bedrijvenlocatie.

Amsterdam Zuidoost ligt aan de oostflank van de randstad en strategisch ten opzichte van andere economische centra. Schiphol en de Zuidas zijn dichtbij en Zuidoost is zowel per openbaar vervoer als over de weg goed te bereiken. De spoorlijnen Amsterdam – Utrecht en Lelystad-Schiphol zorgen daarvoor. Gebouwen in Zuidoost zijn bovendien goed zichtbaar door trein- en metrosporen over een dijk lopen en knooppunten van wegen op viaducten liggen. Die zichtbaarheid maakt het voor bedrijven extra aantrekkelijk zich te vestigen. De keuze voor deze locatie om een voetbalstadion te vestigen was dus niet verwonderlijk.

De status van Amsterdam Zuidoost is in 2003 nog eens bevestigd in het structuurplan 'kiezen voor stedelijkheid 2003 - 2010'. In dit structuurplan zijn drie zogenaamde grootstedelijke kerngebieden opgenomen: de binnenstad met een mix van functies, de Zuidas dat zich vooral richt op wonen en kantoren en Zuidoost wat benoemd is als locatie waar grootschalige leisure en entertainment centraal staat.

6.3 Actoren

Met het besluit om de het nieuwe stadion van Ajax te bouwen in Amsterdam Zuidoost aan het begin van de jaren '90 heeft het gebied een geheel ander perspectief gekregen. Dankzij het stadion zou het gebied een regionale uitstraling krijgen en een grotere een sterke aantrekkingskracht uit op vele verschillende bedrijfstakken (locatiesynergie). Het perspectief op de ontwikkeling van de locatie veranderde dus drastisch; het ambitieniveau werd flink opgeschroefd.

Vanuit dit besef heeft gemeente ook samenwerking gezocht met marktpartijen om deze perspectieven vorm te kunnen geven. Medio 1996 is een samenwerkingsovereenkomst getekend tussen gemeente Amsterdam (inclusief Stadsdeel Zuidoost) en de Ontwikkelingsmaatschappij Centrumgebied Amsterdam Zuidoost (OMC). OMC is een samenwerkingsverband tussen

Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij, BAM Vastgoed en ING Real Estate. In de samenwerkingsovereenkomst heeft OMC (een groot deel) van de ontwikkelingsrechten gekregen voor de realisatie van vooral kantoren, winkels en leisurfuncties. Bij de keuze voor OMC heeft mogelijk een rol gespeeld dat BAM Vastgoed en Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij waren betrokken bij de bouw van de Arena. ING is eigenaar van het nabijgelegen winkelcentrum Amsterdamse Poort.

In deze periode hebben zich ook al twee exploitanten gemeld die in het gebied een grootschalige vrijetijdsfunctie in het gebied willen realiseren: Concertpromotor Mojo wilde graag een evenementenhal annex concertpodium realiseren. Pathé opteerde voor een bioscoop. Voor beide initiatieven geldt dat de optimale bereikbaarheid van de locatie, en het gebrek aan geschikte locaties elders, een belangrijke reden is om zich hier te willen vestigen. Ook Joop van den Ende was op dat moment in beeld voor de bouw van een (musical)theater in het gebied.

6.4 Inhoud

OMC ontwikkelde samen met de gemeente Amsterdam het Stedenbouwkundig Plan voor het gebied rond de Amsterdam ArenA. Dit plan is gereed gekomen in 1997 ongeveer een jaar na oplevering van de Arena.

Stedenbouwkundig

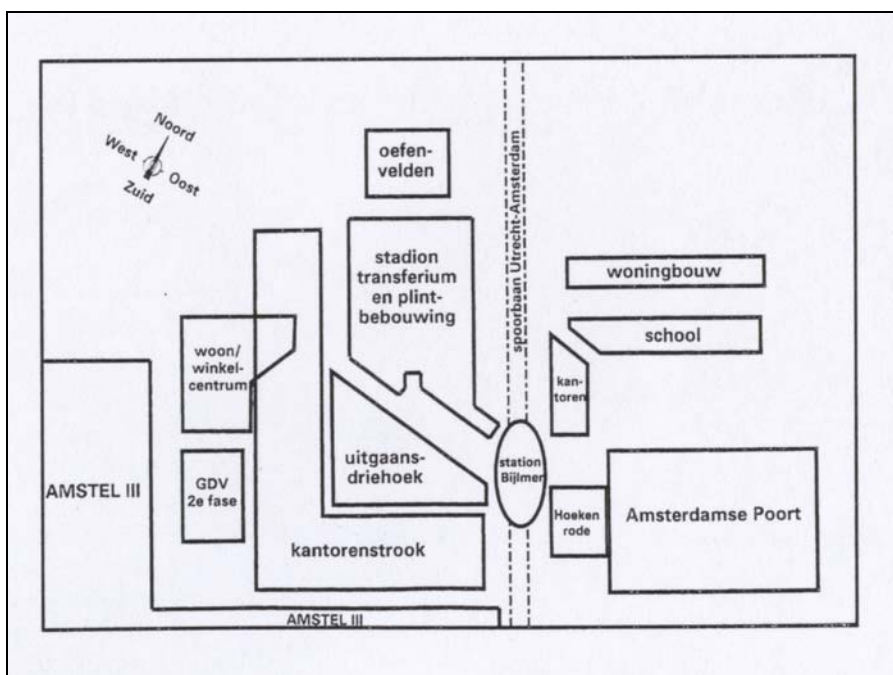
In het Stedenbouwkundig Plan voor Centrumgebied Zuidoost, gemaakt onder supervisie van Pi de Bruin, is opgenomen dat het gebied een centrumgebied een gemengd milieu met stedelijke allure moest worden. Bewust is ingezet om de bebouwing in het centrumgebied een grote maat te geven; in overeenstemming met de enorme afmetingen van de openbare ruimte en de gebouwen in het aangrenzende werkgebied. Volgens het plan moet deze grote schaal worden afgewisseld met kleinere functies, zoals kiosken en ambulante handel. De mengeling zou zorgen voor een levendige openbare ruimte.

Spil in het plan is de Boulevard. De openbare ruimte moet de verschillende deelgebieden met de verschillende sferen bijeenhouden. De boulevard is een diagonaal in het orthogonale grid van het centrumgebied. Het ontwerp beoogt om de groot(s)heid van de omliggende bebouwing benadrukken en tegelijkertijd de menselijke maat bewaren door een kleinere maat (kleinschaliger functies) op de Boulevard te introduceren. Het NS-station Bijlmer moet de Boulevard met het aan de andere zijde gelegen winkelcentrum Amsterdamse Poort verbinden. Er zou een brede en open onderdoorgang onder het spoor komen om een visuele band te creëren.

In het Stedenbouwkundig plan wordt een aantal deelgebieden onderscheiden:

- het Stadion/transerium en de plintbebouwing;
- de uitgaansdriehoek;
- de westelijke strook (kantorenpark en woonwinkelcentrum, nu Villa Arena);
- het stationsgebied (vernieuwing station Bijlmer en spoorverdubbeling);
- deelgebied oost (woningen en onderwijsfuncties)

Figuur 13: Schematische plattegrond Amsterdam Zuidoost



Programma uitgaansdriehoek

Het stedenbouwkundig plan introduceert de uitgaansdriehoek. In de uitgaansdriehoek wordt een clustering van zoveel mogelijk functies nagestreefd, zodat het karakter van een stedelijke uitgaansgebied ontstaat. De uitgaansdriehoek kent als hoofdfuncties een bioscopencomplex, een evenementenhal, theaters en een entertainmentcentrum. Daarnaast komen er hotels, kantoren, appartementen en horeca.

Programma uitgaansdriehoek

Uit: Stedenbouwkundig plan 1997

- Bioscoop
- Evenementenhal
- Woonwinkels
- Hotels
- Kantoor
- Woningen
- Theaters (2)
- Entertainment center (incl. semi-openbaar gebied)
- Parkeergarage
- Paviljoen aan het water

In het stedenbouwkundig plan worden Pathé en Mojo vermeld als de partijen die het initiatief genomen hebben tot de realisering van de megabioscoop en evenementenhal. Op het moment van het verschijnen van de stedenbouwkundig plan was het bestemmingsplan voor deze functies al in procedure. OMC wordt in het plan genoemd als de ontwikkelaar van het resterende deel van de uitgaansdriehoek. GETZ wordt op dat moment nog niet genoemd.

In het bestemmingsplan van 1998 voor het Centrumgebied Zuidoost is de uitgaansdriehoek overigens opgenomen als ‘nader uit te werken centrumvoorzieningen’. De complexiteit van het plandeel maakte het onmogelijk de uitgaansdriehoek in die fase al verder uit werken.

Planvorming GETZ

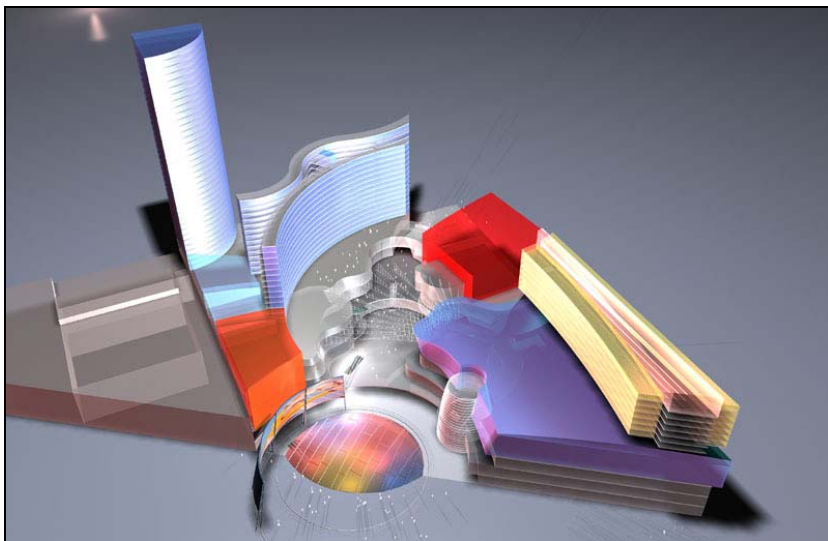
Met het verschijnen van het stedenbouwkundig plan start ook de ontwikkeling van de uitgaansdriehoek. Twee functies daarbinnen lijken op dat moment verzekerd: de bioscoop en de evenementenhal. Deze worden ook gerealiseerd en rond 1999/2000 geopend.

Mede op basis van het programma zoals geformuleerd in het Stedenbouwkundig plan wordt GETZ bedacht: een concept waarin Gezondheid, Entertainment, Theater en Zakendoen centraal staan. Pijler van het plan is 'zakendoen', waarmee ondermeer kantoren worden bedoeld. Rond 2000/2001 stort de kantorenmarkt in waarmee ook een belangrijke (financiële) pijler onder het plan onzeker is geworden. Gaandeweg ontstaat ook de idee dat GETZ teveel een optelling van verschillende functies is geworden, en dat er te weinig vanuit een concept wordt gedacht.

Bovendien komt men tot de conclusie dat GETZ teveel benaderd als een bouwblok, waarbij alle activiteiten 'binnen' zijn geconcentreerd en dat dit onvoldoende bijdraagt aan de levendigheid op de Arena Boulevard als totaal. Rond 2001 worden de bestaande plannen voor GETZ min-of-meer terzijde geschoven. In 2001 wordt GETZ BV opgericht, een PPS tussen Gemeente Amsterdam en OMC. Doel van GETZ BV is om het concept van GETZ aan te scherpen en een nieuwe plan te bedenken. Voor gemeente Amsterdam is het welslagen van GETZ van groot belang, omdat Amsterdam Zuidoost daarmee de impuls krijgt die het nodig heeft om echt als centrumgebied te functioneren. Bovendien is gemeente Amsterdam verantwoordelijk voor een deel van het programma in GETZ: het zogenaamde cultuurcluster, waarin o.a. poppodium Paradiso, theater Cosmic en Imagine IC zijn opgenomen.

Het 'nieuwe' GETZ Entertainmentcenter wordt een groots opgezet uitgaanscentrum (totaal ca. 180.000 m²!) dat voortbouwt op de succesthema's van het centrumgebied Amsterdam Zuidoost nu: music, dance, sport en entertainment (de oorspronkelijk thema's gezondheid, evenementen, theater en zakendoen zijn daarmee losgelaten). Er is plaats zijn voor cultuur, winkels, een music center en discotheek, casino, hotel, horeca, entertainment, appartementen en parkeervoorzieningen. Ook wordt ca. 20.000 m² thematisch detailhandel toegevoegd; een belangrijke financiële pijler onder het plan. Het Amerikaanse architectenbureau Jerde heeft in opdracht van de GETZ BV een eerste ruimtelijke visie op GETZ gemaakt. Naar verwachting zal het totaal aantal bezoekers van de Arena Boulevard met de komst van GETZ stijgen van 4,8 miljoen in 2004 tot ruim 9 miljoen in 2009.

Figuur 14: Impressie van GETZ



Gemeente Amsterdam trekt zich binnenkort terug uit GETZ BV en zal vervolgspraken met OMC vastleggen in een ontwikkelingsovereenkomst. De derde fase van GETZ breekt aan, waarbij OMC zelf weer geheel verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en ontwerp.

OMC heeft nog geen potentiële belegger voor GETZ in beeld. In eerste instantie zal OMC zich vooral richten op het vinden van potentiële huurders en exploitanten. Er is een aantal intentieovereenkomsten getekend met huurders. Als deze er zijn volgt de belegger vanzelf. Volgens OMC is het waarschijnlijk dat de belangrijkste trekkers in gebouw (zoals bijvoorbeeld het casino) het vastgoed zelf in eigendom willen hebben. De onderbouw van het plan, waar vooral winkels en horeca zijn ingetekend, zal mogelijk wel interessant zijn voor beleggers.

Het bestemmingsplan voor GETZ is inmiddels door gemeente Amsterdam in procedure gebracht. Gemeente Amsterdam stelt geen restricties aan de vermaaksfuncties. Wel wordt vastgehouden aan de mix van functies, ook als het plan mogelijk gefaseerd wordt gerealiseerd. Dat houdt in dat in elk deel dezelfde mix moet hebben.

Of GETZ uiteindelijk gerealiseerd wordt hangt onder meer af van het verkrijgen van (provinciale?) toestemming om 20.000 m² detailhandel in het concept op te nemen. Dit is een belangrijke financiële en conceptuele pijler onder het plan. Ook het casino is nog niet zeker. Minister Donner heeft eerder te kennen gegeven geen tweede vestiging van het Holland Casino in één gemeente toe te willen staan. Alternatief kan zijn om een amusementscentrum (speelautomatencasino) in GETZ toe te staan, maar daar moet de Amsterdamse gemeenteraad te zijner tijd nog toestemming voor gaan verlenen.

Volgens Gemeente Amsterdam is er geen 'fall-back-scenario' geformuleerd als GETZ niet lukt. GETZ moet lukken en direct goed zijn. Als het niet lukt om het plan gerealiseerd te krijgen kan het plan altijd nog verkleind worden.

Music Dome

Een ander initiatief in het gebied Amsterdam Zuidoost is de Music Dome. Mojo en de Amsterdam Arena werken aan dit plan. De beoogde locatie is het noordwestelijke deel van het plangebied, waar nu wordt geparkeerd op maaiveld. De Music Dome is een concertzaal met een capaciteit van 12.000 tot 15.000 man, iets meer dan de Rotterdamse Ahoy'. Jaarlijks gaan in de Music Dome 120 evenementen plaatsvinden, waarvan veertig concerten. Deze zijn niet exclusief aan Mojo voorbehouden, het is de bedoeling dat ook partijen als ID&T er programmeren. De andere activiteiten bestaan uit sportevenementen, familiedagen als Holiday On Ice en beurzen en congressen. De Music Dome moet een volledig commerciële ontwikkeling zijn. Arena en Mojo onderzoeken de haalbaarheid ervan. Gemeente Amsterdam faciliteert, maar draagt niets bij.

6.5 Middelen

Grondexploitatie

Over de grondexploitatie Amsterdam Zuidoost is niet veel bekend. Naar verluidt is er een aardige buffer opgebouwd met de gronduitgifte ten behoeve van de ontwikkeling van kantoren, met name aan het eind van de jaren '90. Ten behoeve van de leisurefuncties (in casu: de bioscoop en de evenementenhal) is een residuele grondwaardeberekening toegepast. Ten aanzien van de ontwikkeling van GETZ lijkt er overeenstemming te zijn tussen de gemeente Amsterdam en OMC over de te hanteren grondprijzen. Dit wordt opgenomen in de af te sluiten ontwikkelingsovereenkomst.

Vastgoedexploitatie

Pathé en Mojo hebben de bioscoop en de evenementenhal zelf ontwikkeld en zijn nu eigenaar en exploitant. OMC was hierbij betrokken als ontwikkelaar van de parkeergarage. Deze is later door OMC verkocht aan het parkeerbedrijf van de gemeente. Voor de financiering van de Heineken Music Hall heeft Mojo participaties uitgegeven. De bedrijfsexploitatie is optimaal afgestemd op de exploitatie van het vastgoed.

Figuur 15: Overzicht gerealiseerd programma en exploitant Centrumgebied Amsterdam ZO

Programma	Exploitant	Naam
Evenementhal	Mojo	Heineken Music Hall
Bioscoop	Pathé	Pathé Arena
Overige programma uitgaansdriehoek	Diverse	GETZ

Bedrijfsexploitatie

Na een wat moeizame start draait Pathé Arena op dit moment zeer goed. Het is een van de drukst bezochte bioscopen van Nederland. Ook de Heineken Music Hall functioneert goed, gezien de volgeboekte agenda.

6.6 Planfasen

De initiatief- en haalbaarheidsfase van de gebiedsontwikkeling voor het Centrumgebied Amsterdam Zuidoost wordt ‘doorkruist’ door twee concrete initiatieven die direct in de plannen zijn opgenomen. Mojo met de evenementenhal en Pathé met de bioscoop waren op dat moment nadrukkelijk in beeld als te realiseren functies. De grote kracht van Mojo en Pathé is dat zij grote exploitanten zijn, beide zijn marktleider in Nederland in de eigen sector.

De plannen van Mojo en Pathé zijn snel vertaald in bouwplannen, waarna de bouw snel heeft kunnen starten. Pathé Arena opende eind 1999, en de Heineken Music Hall is in 2000 geopend. Hoe anders is het gegaan met het overig leisureprogramma dat in de uitgaansdriehoek gerealiseerd zou worden.

Ten aanzien van het beheer van het gebied wordt gewerkt aan de uitvoering van het Actieplan 2004-2008 voor de ArenA Boulevard. Vanuit de Stichting Promotie ArenA Boulevard worden (gezamenlijke) activiteiten op de boulevard gestimuleerd. De Stichting richt zich op het genereren van bezoekersstromen, verbetering van het gebiedsimago en versterking van de lokale economie in Zuidoost. Immers voor alle ondernemers is het belangrijk dat er levendigheid op de boulevard is en dat ‘de loop er goed in komt’. Vanwege de te verwachten bezoekers bij de sport-, culturele en entertainmentfuncties in het gebied na de komst van GETZ, vindt gemeente Amsterdam de invoering van een toeristisch regime voor de ArenA Boulevard een reële optie. Dit betekent dat winkels ook op zondag open mogen zijn.

6.7 Conclusie

De komst van de Amsterdam Arena naar het gebied Amsterdam Zuidoost heeft deze plek op de kaart gezet. Vanwege de goede bereikbaarheid van deze locatie, in combinatie met parkeervoorzieningen, was er ook direct belangstelling van leisureondernemers om zich op deze locatie te vestigen. Twee initiatiefnemers dienden zich al snel aan: Pathé en Mojo, in beide gevallen met een grootschalige functie. Het bijzondere van deze initiatiefnemers is dat zij zowel ontwikkelaar van het vastgoed als de exploitant zijn. Vastgoed en exploitatie kunnen zo

optimaal op elkaar worden afgestemd. Bovendien zijn zowel Pathé als Mojo gerenommeerde partijen en zijn elk marktleider in het eigen segment.

Na deze snelle start is de ontwikkeling van het Centrumgebied Zuidoost in de uitgaansdriehoek, min of meer stilgevallen. Tijdelijk is hier het Grace Theater gerealiseerd, wat inmiddels onder de naam Pepsi Stage door de Heineken Music Hall wordt geëxploiteerd. Elders in het Centrumgebied is veel detailhandel toegevoegd, met Villa Arena als grootste trekker.

Centrumgebied Zuidoost functioneert nu nog niet optimaal. De grootschalige, ruim opzet van de openbare ruimte speelt de locatie parten. Enige mate van intimiteit, de menselijke maat, ontbreekt. De ruimtelijke samenhang is matig. Bovendien wordt het huidige aanbod in Amsterdam Zuidoost gekenmerkt door functies die vooral doelgericht en door een eigen doelgroep worden bezocht. Zowel de Pathé Arena als de Heineken Music Hall zijn hier goede voorbeelden van. Van functionele synergie is maar zeer beperkt sprake.

De hoop is min-of-meer gevestigd op GETZ en op de verbeterde aansluiting op het bestaande winkelcentrum Amsterdamse Poort (waaraan nu wordt gewerkt). GETZ zou datgene moeten gaan brengen waardoor het centrumgebied Amsterdam Zuidoost ook daadwerkelijk meer als een centrumgebied gaat functioneren. Met GETZ moet de samenhang in het gebied verbeterd worden. Ook de gemeente hecht veel waarde aan de ontwikkeling van GETZ. De gemeente heeft zelfs mee geïnvesteerd in de planontwikkeling door deelname aan GETZ BV.

De perspectieven voor de ontwikkeling van GETZ zijn in principe goed. Amsterdam en regio is een grote markt, met veel potentiële bezoekers, en het aantal goed bereikbare locaties waar nog een grootschalige ontwikkeling mogelijk is, is beperkt. Ook financieel lijkt GETZ haalbaar te zijn, mits detailhandel en een casino wordt toegestaan. Van groot belang voor het welslagen van GETZ is de betrokkenheid van leisureondernemers bij het plan.

7. Vergelijking van de studies

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de drie cases met elkaar vergeleken. Doel hiervan is om de essentiële verschillen en overeenkomsten tussen de cases ten aanzien van de drie procesingrediënten actoren, inhoud en middelen, en het proces (planfasen) inzichtelijk te maken.

7.2 Actoren

In onderstaande overzicht wordt beknopt aangegeven welke actoren bij de gebiedsontwikkeling in de verschillende cases betrokken zijn.

Figuur 16: Overzicht actoren per case

	Stadshart Almere	Willemsoord Den Helder	Centrumgebied Amsterdam Zuidoost
Publieke partij	Gemeente Almere	Gemeente Den Helder	Gemeente Amsterdam en Stadsdeel Amsterdam Zuidoost
Ontwikkelaars	Almere Hart CV (MAB en Blauwvoed)	Willemsoord BV (100% eigendom van gemeente)	OMC Pathé Mojo
Belegger / vastgoedeigenaar	Rodamco	Willemsoord BV	Pathé Mojo
Exploitanten	Utopolis De Vries & Vet (Dooworld) Sportcity	Libéma (Cape Holland) Ballorig (Caper's Nest) Utopolis (Bioscoop) Christoffel Groep (Game Kingdom)	Pathé Mojo
Vorm van samenwerking	Samenwerkings-overeenkomst (SOK)	PPS tussen Willemsoord en Libéma	Samenwerkings-overeenkomst tussen gemeente Amsterdam, stadsdeel Zuidoost en OMC

Publieke partij

Wat opvalt in dit overzicht is dat in Den Helder de gemeente aldaar heel ver is gegaan ten behoeve van de ontwikkeling van het gebied. Willemsoord BV is 100% eigendom van de gemeente. De gehele vastgoedrenovatie en -ontwikkeling van de Willemsoord is via Willemsoord BV, in feite door de gemeente Den Helder gerealiseerd. Gezien de forse subsidies die met de renovatie van het terrein en gebouwen gemoeid is geweest, wilde de gemeente waarschijnlijk zelf grip houden op de renovatie van het terrein en dit niet overlaten aan een marktpartij.

Ontwikkelaars

In Amsterdam en in Almere zijn projectenontwikkelaars samenwerkingsverbanden aangegaan. In Amsterdam bestaat OMC uit Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij, BAM Vastgoed en ING Real Estate. In Almere bestaat Almere Hart CV uit MAB en Blauwvoed. Bij grote projecten komt dit vaak voor; het vereenvoudigt de samenwerking tussen gemeente en de marktpartijen.

Beleggers/vastgoedeigenaar

Het Stadshart van Almere is de enige gebiedsontwikkeling waar slechts één (commerciële) belegger actief is. Dat is een vrij unieke situatie voor Nederlandse binnensteden. Dit zou in de toekomst grote voordelen moeten opleveren in de sfeer van beheer en marketing van het gebied. In Amsterdam zijn er meerdere beleggers betrokken, onder andere voor Villa Arena (Corio). Bijzondere 'beleggers' zijn de eigenaren van Pathé en de Heineken Music Hall, te weten Pathé zelf, respectievelijk Mojo en particuliere beleggers. In Den Helder is Willemsoord BV (in casu de gemeente Den Helder) de belegger, maar deze wordt niet zozeer afgerekend een financieel, maar op maatschappelijk rendement.

Vorm van samenwerking

Ten aanzien van de vorm van samenwerking tussen publieke en private partijen is onderscheid te maken naar de intensiteit van de samenwerkingsvorm. In Den Helder zijn de meest vergaande afspraken gemaakt tussen publieke en private partijen en is een vergaande publiekprivate samenwerking opgezet. Almere en Amsterdam zijn min-of-meer vergelijkbaar. In deze steden zijn vanuit de gemeente samenwerkingsovereenkomsten gesloten met de private partijen / ontwikkelaars en vindt 'traditionele' gronduitgifte plaats.

Uit de drie cases blijkt in ieder geval niet dat er één vorm van samenwerking (of vorm van betrokkenheid van actoren bij het gebiedsontwikkelingsproces) bestaat die in alle cases heeft geleid tot het resultaat; namelijk dat er leisure is gerealiseerd. In elke case zijn andere actoren betrokken er is in verschillende vormen samengewerkt. Blijkbaar maakt het dus niet zoveel uit in welke samenwerkingsvorm (en met welke actoren) het gebiedsontwikkelingsproces wordt doorlopen. Het resultaat kan op meerdere manieren worden bereikt.

Wél is er in alle drie cases een 'stok achter de deur' geweest om de leisure gerealiseerd te krijgen. In Almere is dat het vooruitzicht voor ontwikkelaar Almere Hart CV om, na de leisure gerealiseerd te hebben, woningen en retail te kunnen doen. Dit is de al eerder genoemde strategie van 'eerst het zuur en dan het zoet'. In Den Helder is dit de PPS geweest (uiteraard in combinatie met de subsidiestromen en de hieraan verbonden voorwaarden) waardoor gemeente/Willemsoord BV en Libéma elkaar min of meer hebben gedwongen om tot resultaat te komen. Dat is natuurlijk ook logisch, want dat is ook de intentie van een PPS-overeenkomst. In Amsterdam is het waarschijnlijk een combinatie van factoren geweest. De belangrijkste is wel dat er zich twee gerenommeerde exploitanten meldden, die zelf het benodigde vastgoed wilden realiseren. Een betere garantie op (commerciële) haalbaarheid is er eigenlijk niet. Dit, in combinatie met het gebrek aan andere locaties én de geformuleerde ambitie voor de ontwikkeling van Amsterdam Zuidoost als tweede centrum, vormden de belangrijkste 'stok achter de deur'.

7.3 Inhoud

In onderstaande overzicht wordt beknopt aangegeven hoe de inhoud van de gebiedsontwikkeling van de verschillende cases er uit ziet.

Figuur 17: Overzicht inhoud per case

	Stadshart Almere	Willemsoord Den Helder	Centrumgebied Amsterdam Zuidoost
Vorm van gebiedsontwikkeling	Functionele transformatie	Functionele herstructurering	Functionele transformatie
Gerealiseerd programma (leisure)	Bowlingbaan Amusementscentrum Bioscoop Hotel Discotheek Horeca (meerdere locaties)	Horeca (meerdere locaties) Bioscoop Attractiepark (incl. open-gesteld schip) Kinderspeelparadijs Amusementscentrum	Bioscoop Muziek- en evenementenhal Horeca Nog te realiseren: GETZ
Functionele synergie	Beoogd in het complete Stadshart, nog nauwelijks aanwezig.	Beperkt	Nauwelijks, beoogd met de realisatie van GETZ.
Locatiesynergie	Beoogd in het complete Stadshart, nu nog nauwelijks aanwezig.	Beperkt	Zeer groot (met komst van Amsterdam Arena)

Vorm van gebiedsontwikkeling

Zowel Stadshart Almere als Centrumgebied Zuidoost zijn te kenmerken als een vorm van gebiedsontwikkeling waarbij in een gebied een totale functieverandering plaatsvindt, waarbij geheel nieuwe fysieke elementen en structuur worden aangelegd. Bij Willemsoord in Den Helder is ook sprake van functieverandering, maar minder ingrijpend, omdat een groot deel van de bestaande structuren (gebouwen etc.) opnieuw worden gebruikt.

Men zou verwachten dat functionele herstructurering eenvoudiger is te realiseren dan functionele transformatie. Immers: de bebouwing staat er al voor een groot deel en daar hoeft alleen maar een andere invulling voor worden gezocht. In het geval Willemsoord is het tegendeel echter waar. De Willemsoord is een marinewerf geweest, en een werf is niet eenvoudig te transformeren in een aantrekkelijk verblijfsgebied. De monumentenstatus van de Willemsoord speelt hierbij zeker ook een rol. Het betekent in ieder geval dat er bij de invulling van de gebouwen met nieuwe functies er altijd concessies moeten worden gedaan ten aanzien van de inpasbaarheid. De huisvesting van nieuwe functies is dus suboptimaal. Daar staat natuurlijk wel tegenover dat het terrein en de bebouwing een bijzondere kwaliteit en uitstraling heeft (belevingswaarde). Bij functionele transformatie is er veel meer vrijheid om het vastgoed aan te passen aan de specifieke eisen vanuit de functies.

Gerealiseerd programma (leisure)

Ten aanzien van het programma valt op dat er een aantal leisurefuncties is die in alle drie de cases weer terugkomen. Dat zijn de bioscoop, hotel, horeca en amusementscentrum annex casino. Alleen in Amsterdam zijn het hotel en casino nog niet gerealiseerd, maar wel opgenomen in de plannen voor GETZ. Ook in Den Helder is een hotelfunctie nog opgenomen in de plannen. Met name de bioscoop en het amusementscentrum gelden als belangrijke publiekstrekkingen, respectievelijk functies die ook financieel interessant zijn omdat deze veel huur kunnen opbrengen. De genoemde leisurefuncties zijn blijkbaar een soort van 'kern'functies als het gaat om commerciële leisurevoorzieningen.

Wat niet in het overzicht is opgenomen is de functies detailhandel. Zowel in Almere als in Amsterdam wordt detailhandel ontwikkeld, of is reeds ontwikkeld. Het leisureprogramma in Almere en in Amsterdam kan dus profiteren van de aanwezigheid van detailhandelsfuncties. Op de Willemsoord in Den Helder is detailhandel beperkt toegestaan, maar er is geen belangstelling voor (gezien de leegstand).

Ook is er een bepaalde mate van onderscheid te maken in de 'moeilijkheidsgraad' van gebiedsontwikkeling. Willemsoord in Den Helder is verreweg de meest ingewikkelde case als

vorm van gebiedsontwikkeling waarin leisure een belangrijke component is. Attractiepark Cape Holland is een concept wat speciaal is bedacht en op maat gemaakt, specifiek voor deze locatie. De Willemsoord is bovendien ‘gedwongen’ zich op een bovenregionaal marktgebied te richten, omdat het lokale draagvlak voor een attractiepark te gering is (te weinig herhalingsbezoek). Bovendien ontbreekt het op de Willemsoord aan detailhandelfuncties, wat over het algemeen belangrijke publiekstrekkingen zijn (en een financiële pijler onder een plan kan vormen).

Almere en Amsterdam zijn min of meer vergelijkbaar qua moeilijkheidsgraad. In beide gevallen gaat het om het creëren van een nieuw centrumgebied. Voor Almere is dat een flinke uitbreiding van het bestaande centrum (in feite wordt in één keer een geheel nieuw stedelijk centrum ontwikkeld, waar andere steden honderden jaren over doen), in Amsterdam gaat het er juist om een tweede centrum te creëren, naast de binnenstad. Almere en Amsterdam hebben met elkaar gemeen dat er in Nederland nog niet veel ervaring is met dergelijke gebiedsontwikkelingen. Ten opzichte van Den Helder hebben Almere en Amsterdam echter weer het voordeel dat zij zich kunnen richten op het primaire marktgebied, wat bovendien een omvangrijk marktgebied is.

Functionele en locatiesynergie

Ten aanzien van de synergie-effecten geldt voor Almere dat nog even moet worden afgewacht tot het Stadshart geheel is afgerond. Het streven naar optimale functionele en locatiesynergie staat centraal in de ontwikkeling van het Stadshart. Ook in Amsterdam kan hier pas een definitief oordeel over worden geveld worden nadat GETZ is gerealiseerd. Duidelijk is wel dat door de komst van de Amsterdam Arena naar het gebied, de plek definitief op de kaart is gezet. Cape Holland in Den Helder functioneert op dit moment niet goed, waardoor ook synergetische effecten beperkt zijn.

De functionele synergie in alle drie de cases ontbreekt op dit moment of is zeer beperkt. Het mogelijk kunnen ontbreken van functionele synergie hebben actoren in het gebiedsontwikkelingsproces er in ieder geval niet van weerhouden om ‘alvast’ tot realisatie van de leisurefuncties over te gaan. Zowel in Almere als in Amsterdam moet het gebied immers nog worden afgemaakt, zodat uiteindelijk de gewenste functionele synergie kan worden bereikt. Wat dat betreft lijkt locatiesynergie meer gewicht in de schaal te leggen en belangrijker te zijn dan functionele synergie. De komst van voetbaltempel Arena naar Amsterdam Zuidoost heeft immers geleid tot veel additionele investeringen in het gebied, die vooral profiteren van de naamsbekendheid van de locatie.

7.4 Middelen

In onderstaande overzicht wordt beknopt aangegeven hoe de middelen inzake de gebiedsontwikkeling van de verschillende cases er uit ziet.

Figuur 18: Overzicht middelen per case

	Stadshart Almere	Willemsoord Den Helder	Centrumgebied Amsterdam Zuidoost
Grondexploitatie	Voor het gehele plan: negatief.	Geen grondexploitatie gevoerd.	Onbekend.
Vastgoedexploitatie (beleggers)	Nog enkele horeca-units in het uitgaansgebied staan leeg.	Aanzienlijke leegstand	Geen leegstand meer
Bedrijfsexploitatie	Redelijk	Matig tot slecht	Goed

Grondexploitatie

De grondexploitatie van Almere is negatief, maar dit is ook geaccepteerd tot een bepaald bedrag. Over Amsterdam zijn geen gegevens bekend. In Den Helder is geen (gemeentelijke) grondexploitatie gevoerd, maar het betreft hier dan ook vooral de renovatie van vastgoed. Ten behoeve van deze renovatie heeft Den Helder veel subsidie ontvangen.

Vastgoedexploitatie

De vastgoedexploitaties in de verschillende gebiedsontwikkelingen laten eveneens een verschillend beeld zien. In Almere is de vastgoedexploitatie (voor leisure) op dit moment moeizaam, mede omdat het Stadshart nog niet af is. De perspectieven op termijn zijn echter goed. In Almere is er alleen leegstand van een aantal horeca-units. Ook het poppodium annex discotheek staat, na een snel faillissement van de exploitant op dit moment leeg. De Willemsoord in Den Helder kampt met aanzienlijke leegstand en morrende huurders die geen of slechts gedeeltelijk huur willen betalen. Het Centrumgebied Amsterdam Zuidoost heeft geen leegstand (met uitzondering van enige leegstand in Villa Arena).

Bedrijfsexploitatie

Ten aanzien van de mate waarin de leisurebedrijven in de verschillende cases functioneren is ook een bepaald onderscheid te maken. In het Centrumgebied Amsterdam Zuidoost doen de Heineken Music Hall en Pathé Arena, na een wat moeizame start, het op dit moment goed. In Almere vallen de bezoekersaantallen tot nu toe nog enigszins tegen, maar het perspectief, na afronding van het gehele Stadshart, is gunstig. Ronduit zorgelijk is de situatie op de Willemsoord in Den Helder. De bezoekersaantallen blijven achter bij de verwachtingen en huurders zijn ontevreden.

Op basis van deze casestudies is het niet mogelijk om de precieze samenhang tussen de grondexploitatie, vastgoedexploitatie en bedrijfsexploitatie vast te stellen. Daarvoor is inzage nodig in de exacte bedragen die hiermee zijn gemoeid. Deze informatie ontbreekt.

Met name de matige vastgoed- en bedrijfsexploitatie in Den Helder roept natuurlijk de vraag op of 'men' dit niet heeft kunnen voorzien. Sterker nog: de vraag dringt zich zelfs op of het besluit om de Willemsoord tot een attractie te ontwikkelen, wel voldoende heeft onderbouwd met marktonderzoek en daarbij de risico's voldoende in beeld heeft gebracht. En juist omdat het moeilijk is om de markttechnische haalbaarheid van leisure in te schatten (zeker als het gaat om een unieke attractie in een unieke setting), zouden de betrokken actoren zich hebben moeten realiseren, dat met de uitvoering van de plannen een groot risico is genomen.

In Almere ligt de situatie iets anders. Het leisureprogramma is primair gericht op de lokale markt. Het programma is bovendien in overeenstemming met het leisureaanbod dat in vergelijkbare steden wordt aangetroffen. In elke stad van enige omvang is immers voldoende draagvlak voor een bioscoop. De risico's zijn daarmee aanzienlijk kleiner dan in Den Helder. Het lijkt eerder een kwestie van geduld totdat het Stadshart is afgerond en het uitgaansgebied wordt ontdekt.

7.5 Planfasen

In onderstaande overzicht wordt beknopt aangegeven op welk moment in het planproces exploitanten bij de planontwikkeling betrokken zijn geraakt.

Figuur 19: Overzicht planfasen per case

	Stadshart Almere	Willemsoord Den Helder	Centrumgebied Amsterdam Zuidoost
Initiatieffase	Geen exploitant betrokken	Exploitant annex ontwikkelaar (Libéma) is zeer vroeg betrokken	Geen exploitant betrokken
Haalbaarheidsfase <ul style="list-style-type: none"> • definitiefase • ontwerpfase • voorbereidingsfase 	Per functie gesprekken met meerdere potentiële exploitanten, daarna huurintentie afsluiten en dan definitief ontwerp maken.	In het proces zijn ook andere exploitanten betrokken (door Libéma)	Ten aanzien van bioscoop en pop- en evenementenhal is ontwikkelaar en exploitant dezelfde.
Realisatiefase en exploitatie/beheerfase	Alle exploitanten bekend, met uitzondering van (ondersteunende) horeca.	Exploitanten bekend.	Alle exploitanten bekend.

Initiatieffase

Zowel in Almere als in Amsterdam zijn in eerste instantie geen exploitanten betrokken bij de planontwikkeling. Klaarblijkelijk hebben de betrokken actoren er op dat moment voldoende vertrouwen in gehad dat er voldoende mogelijkheden zijn om succesvol leisure te kunnen ontwikkelen. Dit kan zijn gebaseerd op basis van signalen uit de markt, zoals bijvoorbeeld de concrete belangstelling van Pathé en Mojo in Amsterdam Zuidoost. Misschien nog wel belangrijker is het feit dat zowel in Amsterdam als in Almere het plan niet alleen bestaat uit leisure. In het plan voor gebiedsontwikkeling is ook ander programma opgenomen, zoals retail, woningen (Almere) en kantoren (Amsterdam). Met name in de initiatieffase is het van belang om te komen tot een visie over de samenhang tussen de verschillende functies. Pas daarna kan worden bepaald welke (leisure-) exploitanten daarbij horen.

In Den Helder heeft men wel vroegtijdig een ontwikkelaar annex exploitant betrokken. De vroegtijdige betrokkenheid van Libéma in Den Helder komt voort uit de het feit dat Den Helder gekozen heeft een toeristisch-recreatieve invulling van de Willemsoord. Er zijn in Nederland niet veel marktpartijen die daartoe in staat zijn. De gemeente Den Helder wilde zich zo vroeg mogelijk verzekeren van de benodigde marktkennis, waarschijnlijk ook om vertrouwen te winnen (bijvoorbeeld bij subsidieverleners en publieke opinie). In Den Helder heeft Libéma uiteindelijk een (soms gedeelde) rol als vastgoedontwikkelaar, exploitant, huurder en onderverhuurder van vastgoed én beheerder van het gebied.

Haalbaarheidsfase

In de haalbaarheidsfase zijn in alle cases ook de exploitanten bij de planontwikkeling betrokken geraakt. In Almere heeft de ontwikkelaar op een bepaald moment een aantal potentiële exploitanten bij het plan betrokken om zo het (voorlopig) ontwerp voort het vastgoed te kunnen maken, zoveel mogelijk afgestemd op de (financiële) mogelijkheden van de exploitant. In Almere is daarbij gebruik gemaakt van externe expertise. Een communicatiebureau heeft hierbij een intermediair rol gespeeld tussen architect, ontwikkelaar en exploitant.

In Den Helder heeft Libéma, in dit geval in de rol van ontwikkelaar, een aantal exploitanten benaderd voor de invulling van gebouw 51. Uiteindelijk is daar het amusementscentrum, kinderspeelparadijs en de bioscoop gerealiseerd. Onduidelijk is hoe deze selectie precies is verlopen en wat de betrokkenheid van de Willemsoord BV daarbij is geweest. Wel is duidelijk dat in het masterplan van de Willemsoord een andere invulling van gebouw 51 werd voorzien.

In Amsterdam zijn de ontwikkelaar en de exploitant van de bioscoop respectievelijk de pop/evenementenhal hetzelfde bedrijf, dus een selectie ten aanzien van de keuze voor mogelijke exploitanten heeft hier niet plaatsgevonden.

Realisatie- en exploitatiefase

In alle cases zijn in de laatste fase van het gebiedontwikkelingsproces de beoogde exploitanten bekend, met uitzondering van de horeca-units (zoals in Almere). Deze units worden echter casco gerealiseerd, zodat de uiteindelijke huurder de unit nog geheel naar eigen wens kan inrichten.

8. Conclusies

8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek weergegeven en een aantal aanbevelingen geformuleerd. Voor dit onderzoek is de volgende probleemstelling gehanteerd: ‘Hoe kan leisure succesvol worden geïmplementeerd in een gebiedsontwikkelingsproces?’

Het doel van het onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop moet worden omgegaan met leisurefuncties in het gebiedsontwikkelingsproces, zodanig dat de oorspronkelijke doelstelling ten aanzien van leisure in de gebiedsontwikkeling kunnen worden behaald. De premisse hierbij is dat, gezien het bijzondere karakter van leisure (‘de inhoud’), deze functie gedurende het gebiedsontwikkelingsproces bijzondere aandacht nodig heeft.

De probleemstelling is nader uitgewerkt in vier onderzoeksvragen. Elke onderzoeksvraag komt in een aparte paragraaf aan bod. De onderzoeksvragen zijn:

1. Waarin onderscheidt de functie leisure zich van andere functies (zoals bijvoorbeeld woningen, kantoren, bedrijfsterrein) in gebiedsontwikkeling? (§ 8.2)
2. Welk verband is er tussen leisure en het gebiedsontwikkelingsproces? (§ 8.3)
3. Wat zijn de succesfactoren van leisure in elke fase van gebiedsontwikkeling? (§ 8.4)
4. Wat zijn de gevolgen van vragen 1 tot en met 3 voor het gebiedsontwikkelingsproces? (§ 8.5)

8.2 Leisure als onderscheidende functie

Uit de theoretische beschouwing is gebleken dat de functie leisure ten opzichte van andere vastgoedsectoren een bijzondere is. Vastgoedbeleggers investeren maar beperkt in leisurevoorzieningen, vooral omdat aan de gebruikelijke investeringscriteria onvoldoende invulling gegeven kan worden. Zo is de sector nog jong en is er nog weinig ervaring mee opgedaan. Voor het vastgoed zijn maar weinig alternatieve toepassingsmogelijkheden. Het succes van leisure is bovendien sterk exploitantafhankelijk en er zijn in Nederland maar een beperkt aantal grote professionele exploitanten. Als beleggers niet zijn geïnteresseerd om vastgoed voor dit soort functies in portefeuille te nemen, dan zijn vastgoedontwikkelaars ook niet bereid om dit soort functies tot ontwikkeling te brengen.

Belangrijke redenen om toch leisure te willen realiseren hangen samen met de betekenis die aan leisure kan worden toegedicht: als sociaal bindmiddel, identiteitsverschaffer of als een economische pijler. Met name voor gemeenten zijn dit belangrijke motieven om toch op leisure, als onderdeel van een stedelijke gebiedsontwikkeling, in te willen zetten.

8.3 Het verband tussen leisure en het gebiedsontwikkelingsproces

De procesingrediënten actoren, inhoud en middelen zijn, naast het proces zelf, de belangrijkste factoren om leisure te kunnen implementeren in het gebiedsontwikkelingsproces. Deze ingrediënten moeten dus ook onderlinge samenhang worden bekeken. Bijzondere aandacht daarbij verdient de exploitant, want leisure in belangrijke mate afhankelijk is van de exploitant.

De volgende conclusies kunnen worden getrokken:

Integrale gebiedsontwikkeling: leisureexploitant later betrokken.

Uit de casestudies blijkt dat bij integrale gebiedsontwikkeling, de leisureexploitant later bij het gebiedsontwikkelingsproces wordt betrokken. Bij integrale gebiedsontwikkeling wordt naast leisure ook ander programma gerealiseerd (zoals in de cases Almere en Amsterdam). Met name in de initiatieffase is het van belang om te komen tot een visie over de samenhang tussen de verschillende programmaonderdelen. Pas daarna kan goed worden bepaald welke (leisure-) exploitanten daarbij horen. Uiteraard wordt deze visie gevoed door de marktkennis van de betrokken actoren, zoals de projectontwikkelaar. In de case Den Helder is de Willemsoord veel monofunctioneler van aard (een toeristisch-recreatief programma) waardoor direct specifiekere (exploitatie)kennis nodig is, en dus de vroegtijdige betrokkenheid van een exploitant (in de initiatieffase).

Unieke leisurefuncties: ontwikkelen met exploitant erbij

Samenhangend met het voorgaande punt blijkt dat leisurefuncties met een hoge uniciteit (zoals een ontwikkeling van een attractie op de Willemsoord) alleen mogelijk is met de betrokkenheid van een exploitant. Kennis hierover ontbreekt bij vastgoedontwikkelaars. De andere kant op geldt hetzelfde. Voor minder unieke leisurefuncties (zoals een bioscoop, horeca, hotel of amusementscentrum) bestaat inmiddels een redelijke mate van kennis in de markt over hoe dit soort functies ontwikkeld moeten worden. Daarmee is de vastgoedontwikkelaar dus minder afhankelijk van de exploitant en kan in het beginstadium van een gebiedsontwikkeling dus langer ‘teren’ op eigen kennis.

Samenwerkingsvorm niet van invloed op eindresultaat

Uit de casestudies is niet gebleken dat één bepaalde vorm van samenwerking bestaat tussen de betrokken actoren (zoals gemeente, vastgoedontwikkelaar, belegger en exploitant) die heeft geleid tot een gebiedsontwikkeling waarin leisure is gerealiseerd. In elke case zijn andere actoren betrokken er is in verschillende vormen samengewerkt. Er is dus geen model voor samenwerking; het resultaat kan op meerdere manieren worden bereikt.

Grote wens van de gemeente: grotere betrokkenheid

Uit de casestudies blijkt wel dat hoe groter de wil vanuit de gemeente om leisure in gebiedsontwikkeling te realiseren, hoe groter de directe (en financiële) betrokkenheid van de gemeente bij het project wordt. Deze betrokkenheid vertaalt zich bijvoorbeeld in publiekprivate samenwerking. Sprekende voorbeelden uit de casestudies zijn de Willemsoord in Den Helder en GETZ BV in Amsterdam Zuidoost.

Stok achter de deur is nodig

Leisure komt alleen tot stand als er een ‘stok achter de deur’ aanwezig is om de leisurefuncties gerealiseerd te krijgen. In alle cases is dat namelijk het geval. Almere is dat het vooruitzicht voor de ontwikkelaar om, na de leisure gerealiseerd te hebben, woningen en retail te kunnen doen (de strategie van ‘eerst het zuur en dan het zoet’). In Den Helder is het de publiekprivate samenwerking geweest waardoor partijen elkaar min of meer hebben gedwongen om tot resultaat te komen. In Amsterdam is het een combinatie van factoren geweest: er meldden zich twee gerenommeerde exploitanten, en was een gebrek aan andere locaties én er lag de ambitie om Amsterdam Zuidoost tot tweede centrum te ontwikkelen.

Vastgoed- en bedrijfsexploitatie:moeizaam

Een succesvolle exploitatie van leisure (b)lijkt maar moeizaam van de grond te komen. Vooral de case Den Helder en - in mindere mate - Almere illustreren dit. Beide gebiedsontwikkelingen kampen met leegstand en matige bedrijfsexploitaties. Het perspectief van Almere op termijn is echter goed, omdat daar nog volop wordt gewerkt aan de bouw van het Stadshart. Leisurefuncties, als onderdeel van een gebiedsontwikkeling, hebben waarschijnlijk een bepaalde tijd nodig om door het publiek ‘ontdekt’ te worden en blijven daardoor kwetsbaar. In

Amsterdam Zuidoost functioneren de Pathé bioscoop en de Heineken Music Hall overigens prima.

Exploitant is ontwikkelaar is belegger is de meest krachtigste ontwikkeling

De krachtigste leisureontwikkeling is die waarbij de exploitant, ontwikkelaar en belegger dezelfde partij is. Het te ontwikkelen vastgoed is daarmee optimaal afgestemd op de bedrijfsexploitatie. Het vastgoed is ook geen belegging meer, maar een bedrijfsmiddel. Goede voorbeelden zijn de Pathé bioscoop en Heineken Music Hall in centrumgebied Amsterdam Zuidoost. Deze functies zijn echter weer zo krachtig (autonoom functionerend), dat men zich vervolgens weer kan afvragen wat de toegevoegde waarde van deze functies is ten opzichte van elkaar en de omgeving.

8.4 De succesfactoren van leisure in gebiedsontwikkeling

Op basis van de casestudies kunnen de volgende conclusies worden getrokken over de succesfactoren van leisure in gebiedsontwikkeling.

Visie op gebiedsontwikkeling en de rol van leisure

Het is een open deur, maar het is van wezenlijk belang om een heldere visie en ambitie te formuleren op wat met leisure in gebiedsontwikkeling wordt beoogd. Deze visie doet uitspraken over doelgroepen, markt bereik, concept, vormen van synergie, functiemix, relatie met andere programma's in het gebied, en uiteindelijk ook over functies en te ontwikkelen vastgoed. Concessies in deze visie of ambitie gedurende het gebiedsontwikkelingsproces komen het eindresultaat niet ten goede. Sprekend voorbeeld is de case Den Helder, waar in ergens in het ontwikkelingsproces nieuw programma (bioscoop, amusementscentrum, kinderspeelparadijs) is toegevoegd, wat niet geheel aansluit op eerdere gemaakte keuzes. Ook in de eerste plannen van GETZ was het concept niet goed uitgewerkt, reden om de plannen later geheel te herzien.

Markttechnische haalbaarheid

Leisure lukt alleen als het markttechnisch ook haalbaar is. Met andere woorden: er moet voldoende vraag naar zijn vanuit het beoogde marktgebied. Daarbij geldt dat dit voor een 'standaard'-leisureprogramma, gericht op het primaire, lokale marktgebied eenvoudiger is te bepalen is dan voor een uniek leisureprogramma wat zich richt op een bovenregionaal marktgebied (zoals de Willemsoord in Den Helder). Daarbij geldt: alles wat nog niet gedaan is in Nederland is een extra groot risico (bovenop het normale grote risico dat leisure al met zich meebrengt).

Urgentie om leisure te realiseren

In algemene zin kan worden gesteld dat leisure in stedelijke gebiedsontwikkeling wordt opgenomen als daar een belangrijke 'drive' voor is, dat wil zeggen dat er vanuit de omstandigheden of context een bepaalde noodzaak of urgentie is om leisure te willen realiseren. Alle drie de cases in dit onderzoek ondersteunen dat. In Den Helder was dat de vertrekkende marine en de wens om de economie te verbreden, in Almere de realisatie van een stadscentrum met alle daarbijbehorende voorzieningen en in Amsterdam kwam de vraag uit de markt (ten aanzien van de bioscoop en muziek/evenementenhal).

Eerst het zuur, dan het zoet (stok achter de deur)

Binnen het gebiedsontwikkelingsproces moet een strategie worden gevoerd die is gericht op de realisatie van leisure. Van nature zijn ontwikkelaars immers niet genegen om leisure in het programma op te nemen. De strategie van gemeente Almere is daarvan een goed voorbeeld. Deze is samen te vatten als 'eerst het zuur, dan het zoet'. De ontwikkelaar is daarbij verplicht om eerst de risicovolle leisureprojecten te realiseren, en pas daarna de woningen en winkels.

Gemeente Almere heeft deze strategie natuurlijk ook alleen maar kunnen voeren omdat het om één grote, integrale, binnenstedelijke ontwikkeling gaat, waar slechts één ontwikkelaar bij betrokken is. De ontwikkelaar heeft dan de mogelijkheid om kosten en opbrengsten van verschillende projecten met elkaar te verevenen. Het nadeel van deze strategie is dat de leisurefuncties zijn gerealiseerd, maar de rest van het gebied nog in aanbouw is. In Almere wordt dit nadeel enigszins gecompenseerd door ingroeihuren in rekening te brengen.

Amsterdam had deze strategie wellicht ook kunnen toepassen in Zuidoost met betrekking tot de ontwikkeling van GETZ. Amsterdam had de ontwikkelaars kunnen verplichten om eerst GETZ te realiseren en pas later het woonthema centrum Villa Arena.

8.5 De gevolgen voor het gebiedsontwikkelingsproces

Voorgaande conclusies hebben een aantal gevolgen voor een gebiedsontwikkeling waarin leisure is opgenomen.

In de eerste plaats moet er een duidelijke en overtuigende visie liggen op het gebied en de rol die leisure daarin vervult. Onderbouwing van deze visie op basis van marktonderzoek is daarbij van essentieel belang. Daarbij geldt dat hoe hoger de ambities ten aanzien van leisure in gebiedsontwikkeling, hoe belangrijker het is om leisure-ondernemers vroegtijdig te consulteren of te betrekken bij de planvorming. Indien dit niet of te laat gebeurt, bestaat een gerede kans dat er een plan wordt voorgesteld dat later niet haalbaar blijkt of moet worden bijgesteld.

In de tweede plaats verdient het de aanbeveling om ervoor te zorgen dat er een stok achter de deur aanwezig is om de leisure gerealiseerd te krijgen. Integrale gebiedsontwikkeling, dat wil zeggen, met meerdere programmaonderdelen en te realiseren door een (of een consortium van) ontwikkelaar(s), biedt hiervoor goede mogelijkheden. Ook publiekprivate samenwerking kan zich hiervoor lenen. Als de mogelijkheden er zijn, maar de 'stok' niet in de plannen is in te brengen is wellicht de urgentie om tot realisatie van leisure over te gaan toch niet voldoende aanwezig. Integrale gebiedsontwikkeling biedt ook het voordeel dat risico's worden gespreid en kosten en opbrengsten worden verevend. Meerdere vormen van synergie zijn dan mogelijk (functie- en locatiesynergie). Voorkom echter dat programma's onnodig met elkaar worden verknoot zodat planonderdelen in het gebied op elkaar moeten wachten.

In de derde plaats is het verdiend het de voorkeur om gebruik te maken van leisureinitiatieven waarbij exploitant, ontwikkelaar en belegger dezelfde partij zijn. Dit zijn over het algemeen krachtige partijen, waarbij vastgoed en bedrijf optimaal op elkaar zijn afgestemd. Helaas komen die soort initiatieven en dit soort partijen in Nederland nog niet veel voor.

8.6 Aanbevelingen

Op grond van het onderzoek kunnen tenslotte nog de volgende aanvullende aanbevelingen worden geformuleerd:

1. Organiseer de (financiering) van het beheer, de marketing en promotie van het gebied, nog voordat er huurintentieovereenkomsten etc. worden gesloten. Achteraf is dit zeer moeilijk te regelen, terwijl dit voor een succesvolle exploitatie van een gebied (met leisure) essentieel is.
2. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat leisureinitiatieven waarbij de exploitant, ontwikkelaar en belegger dezelfde partij is, de meest krachtige zijn. Voor de exploitant is het vastgoed echter geen belegging, maar een bedrijfsmiddel. De scope van een exploitant

als vastgoedeigenaar is korter dan van een institutionele eigenaar. Het is nader onderzoek waard om te bezien of gebiedsontwikkeling vanwege de langetermijn scope juist niet gebaat is bij institutionele belegger als eigenaar in plaats van de exploitant als eigenaar.

3. Ten aanzien van mogelijk vervolgonderzoek zou het interessant zijn om de relatie tussen de grondexploitatie, vastgoedexploitatie en bedrijfsexploitatie ten aanzien van leisure nader uit te werken. In dit onderzoek is wel vastgesteld dat er een relatie is tussen deze drie, maar hoe deze relatie er precies cijfermatig uitziet, is niet duidelijk geworden. De drie exploitaties zijn als het ware communicerende vaten. Om dit onderzoek uit te kunnen voeren is ook volledige medewerking van betrokken actoren nodig en inzage in de diverse exploitaties.
4. In dit onderzoek is gekeken naar gebiedsontwikkelingen waarin daadwerkelijke leisurefuncties tot stand zijn gekomen. Het zou ook interessant zijn om een aantal gebiedsontwikkelingen te onderzoeken waar leisure was opgenomen in de plannen, maar waar het uiteindelijk niet is gerealiseerd. Dit kan informatie en inzichten opleveren die aanvullend zijn op dit onderzoek.

Literatuurlijst

- Akro Consult (2003). *PPS 2000+, de praktijk achter de theorie*. Den Haag, Akro Consult.
- Bastiaansen, J. (2001). *Vormgeving van leisure-elementen in de binnenstedelijke gebieden*. Scriptie Faculteit Bouwkunde. Delft, Technische Universiteit Delft.
- Beekers, G (2000). Leisure en retail natuurlijke bondgenoten in slag om consument. *Real Estate Magazine*, nr 11. p, 12-15.
- Clement, M. en H. Gianotten (1996). No fun, no business. Leisure nieuwe impulsen voor de Nederlandse detailhandel.. *Detailhandel Magazine*, nr. 12 p. 32-34.
- Cornet, S. (2002) Engelse leisure lessen. *Real Estate Magazine*, nr. 23, p. 19-21.
- Dams, J. en J. Verburg (2004). *Het Besluitvormingsmodel Projecten Rotterdam*. Rotterdam, OBR en dS+V.
- Fenger, E. en M. Gosen (2002). De grenzeloze leisuremarkt verkend. *Recreatie & Toerisme*, nr 6, p. 34-35.
- Geuting, E. (1997). *De Brabantse Poort in breed perspectief. 'Edge city'-ontwikkelingen in een Nederlandse context*. Scriptie Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Harinck E. (1998). Prestaties leisure in nevelen gehuld. *Vastgoedmarkt*, mei 1998, p. 43
- Harms, E. (2002). Opkomst vrijetijdseconomie maakt vastgoedsector onzeker. Interview met H. Mommaas. *Real Estate Magazine*, nr. 23, p. 8-12.
- Howard, E. (1990). *Leisure and retailing*. Oxford, The Oxford Institute or Retail Management.
- Jansen, L. en B. Pluijmers (2001). Beleggers en leisurevoorzieningen. *Real Estate Magazine*, nr 17, p. 38-43.
- Jones Lang Wootton (1989). *Retail, leisure & tourism*. London, Jones Lang Wootton.
- Jorna, P. (2004). Realiseerbare ambities bij langlopende projecten in de ruimtelijke ordening. *Reader Gebiedsontwikkelingsproces I, Master's Programme MCD Master City Developer 2003 – 2005*.
- Linden, F. van (2004) *Zeven keer leisurewaarde. Een onderzoek naar de economische waarde van bestaande binnenstedelijke leisurevoorzieningen in Nederland*. Scriptie Algemene Economie. Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Louw, E. en W. van der Toorn Vrijthoff (2002). Integrale gebiedsontwikkeling, 'what's in a name'. *Real Estate Magazine*, januari.
- Metz, T. (2000). Nederland wordt een decor voor belevenissen. Interview met H. Mommaas. *NRC Handelsblad*, 26 augustus.

- Mommaas, H. (2002). *De vrijetijdsindustrie in stad en land. Een studie naar de markt van belevenissen*. WRR voorstudie en achtergronden. Den Haag, Sdu Uitgevers.
- Poell, E. (2001). *Leisure in ontwikkeling*. Scriptie Vastgoedkunde. SBV, Amsterdam.
- Ruis, A. (2003) Leisure geeft vastgoed juist karakter en kwaliteit. *B.O.S.S. Magazine*, nr. 18, p. 46-47.
- Sociaal Cultureel Planbureau (1998). *Sociaal en cultureel rapport 1998. 25 jaar sociale verandering*. Rijswijk, SCP.
- Stokowski, G. (1994). *Leisure in a society. A network structural perspective*. Londen, Mansell Publishing Limited.
- Toorn Vrijthoff, W. van der, H. de Jonge, M. Draijer, A. van Delft en P. Guyt (1998). *Werk aan de winkel, de toekomst van de winkelmarkt 1995-2015*. Delft, Technische Universiteit Delft.
- Verlaat, J. van 't, (2003). *Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen*. Ter gelegenheid van de openingsceremonie van het Master's programma MCD-Master City Developer. Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Voordt, D. van der (2003). Landmarks. *B.O.S.S. magazine*, april 2003, p. 4-7.
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks.
- Zaan, A. van der en M. Gosen (2000). Leisure in theorie en praktijk. *Recreatie & Toerisme*, nr. 8. p. 28-29.
- Zijl, S. (1999). *Leisure en retail*. Scriptie Faculteit Bouwkunde. Delft, Technische Universiteit Delft.

Almere

- Buitendijk, K. (1997) *Het Plan. Almere stad aan het water*. Almere, Gemeente Almere, dienst Stadscentrum.
- Gemeente Almere (diverse edities) *Stadshart Journaal*.
- Ummels, T. (2004). Met megabioscoop in Stadshart zetten we Almere op de kaart. *Almere Perspectief*, nr 3. p. 6-7.
- Ummels, T. (2005). Is Almere klaar voor een grote popzaal? *Almere Perspectief*, nr 1. p.10-11.
- Werkhoven, S. (2005) Muzinq in Almere, aanjager met startproblemen. *Misset's Horeca*, nr 12. p. 17-19.

Den Helder

- Gemeente Den Helder (1998a). *Masterplan Oude Rijkswerf Willemsoord 0, de ommekeer*. Den Helder.

Gemeente Den Helder (1998b). *Masterplan Oude Rijkswerf Willemsoord 1, ruimtelijke inrichting*. Den Helder.

Gemeente Den Helder (1998c). *Masterplan Oude Rijkswerf Willemsoord 2, kwartiermaken*. Den Helder.

Leeuw, T. de (2001). *Knippen en Scheren, herinneringen aan Rijkswerf Willemsoord*. Den Helder.

Noordhollands Dagblad (2005a). *Weer domper Cape Holland*. 15 januari 2005.

Noordhollands Dagblad (2005b). *Huurders Cape Holland voelen zich flink belazerd*. 12 mei 2005.

Ontwikkelings- en exploitatiemaatschappij Willemsoord BV (2003). *De ommekeer wordt zichtbaar, de scepsis taant. Jaarverslag 2002*. Den Helder.

Willemsoord BV (geen jaartal) *Oude Rijkswerf Willemsoord, Den Helder*. Magazine. Den Haag, Revue Arts Uitgevers.

Witteveen + Bos (2004) *Startnotitie m.e.r. Cape Holland Willemsoord*. Amsterdam, Witteveen + Bos.

Amsterdam

Bruijne, D. (2000). *Centrumgebied Zuidoost, een nieuw stadscentrum verrijst*. Amsterdam, dRO

Gemeente Amsterdam, Stadsdeel Zuidoost en Ontwikkelingsmaatschappij Centrumgebied (1997). *Centrumgebied Amsterdam Zuidoost, Stedenbouwkundig plan augustus 1997*. Amsterdam.

Gemeente Amsterdam, Stadsdeel Zuidoost, Ontwikkelingsmaatschappij Centrumgebied en Prorail (diverse edities) *Boulevard Bulletin*.

Bijlagen

Bijlage 1: geraadpleegde personen

Algemeen

Ir. B. Blomjous – TCN Property Projects
J. Koolen – TCN Property Projects
Drs. ing. A. Ruigrok – AM development BV

Case Stadshart Almere

S. Bakker – Bouwfonds MAB
Ir. C. van Holte – Bouwfonds MAB
B. Muts – Utopolis
E. Roest – Dienst Stadscentrum gemeente Almere
E. van der Sande – Dienst Stadscentrum gemeente Almere

Case Willemsoord Den Helder

B. Muts – Utopolis
K. de Putter – Ontwikkelings- en Exploitatiemaatschappij Willemsoord BV
M. Riemens – Cape Holland Exploitatie BV

Case Centrumgebied Amsterdam Zuidoost

W. van der Ven – Ontwikkelingscombinatie Amsterdam Zuidoost / ING Real Estate
Drs. J.W. Speetjens MRE – Corio Nederland Retail BV
R. de Jong – OntwikkelingsBedrijf Gemeente Amsterdam

Bijlage 2: lijst van figuren

Figuur 1: Het domein van gebiedsontwikkeling	6
Figuur 2: Besluitvormingsmodel Projecten Rotterdam	7
Figuur 3: Planonderdelen afgezet tegen ambitieniveau en risicoprofiel	10
Figuur 4: Investeringscriteria versus kenmerken van leisurevoorzieningen	13
Figuur 5: Onderzoeksmodel	19
Figuur 6: Kaart Stadshart Almere	27
Figuur 7: Programmatische bouwstenen Stadshart Almere	28
Figuur 8: Overzicht gerealiseerd programma en exploitant Stadshart Almere	30
Figuur 9: Het nieuw gerealiseerde uitgaanscentrum van Almere	32
Figuur 10: Overzicht gerealiseerd programma en exploitant Willemsoord Den Helder	40
Figuur 11: Plattegrond Willemsoord (zuidwest kwadrant)	41
Figuur 12: Waterworld Café	42
Figuur 13: Schematische plattegrond Amsterdam Zuidoost	47
Figuur 14: Impressie van GETZ	48
Figuur 15: Overzicht gerealiseerd programma en exploitant Centrumgebied Amsterdam ZO... ..	50
Figuur 16: Overzicht actoren per case	53
Figuur 17: Overzicht inhoud per case	55
Figuur 18: Overzicht middelen per case	56
Figuur 19: Overzicht planfasen per case	58

Bijlage 3: itemlijst interviews

Doelgroep interviews: gemeente, projectontwikkelaar, belegger en exploitant.
Insteek: actoren, inhoud, middelen, proces

1. Introductie

- Uitleg interview (voorstellen, soort interview, structuur interview, aantekeningen)
- Voorstellen respondent (functie, hoelang betokken etc.)

2. Actoren

- Wie heeft het initiatief tot gebiedsontwikkeling (gbo) genomen?
- Welke actoren zijn hierbij betrokken?
- Op welk moment zijn die actoren betrokken?
- In welke samenwerkingsvorm zijn de plannen voor gbo uitgewerkt?
- Op welk moment is de beoogde leisureondernemer bij gbo betrokken? Waarom op dat moment (niet eerder/later)
- Op welke manier is de leisureexploitant vastgelegd?
- Wie is eigenaar van het leisurevastgoed?

3. Inhoud

- Welke visie lag aan gbo ten grondslag? (visiedocument)
- Wat waren de specifieke ambities ten aanzien van leisure (programma/synergie)
- In hoeverre is het programma of ambitie voor gbo in het algemeen of leisure in het bijzonder gedurende de haalbaarheidsfase bijgesteld?
- Voldoet gbo en leisure aan de beoogde visie/doelstellingen?

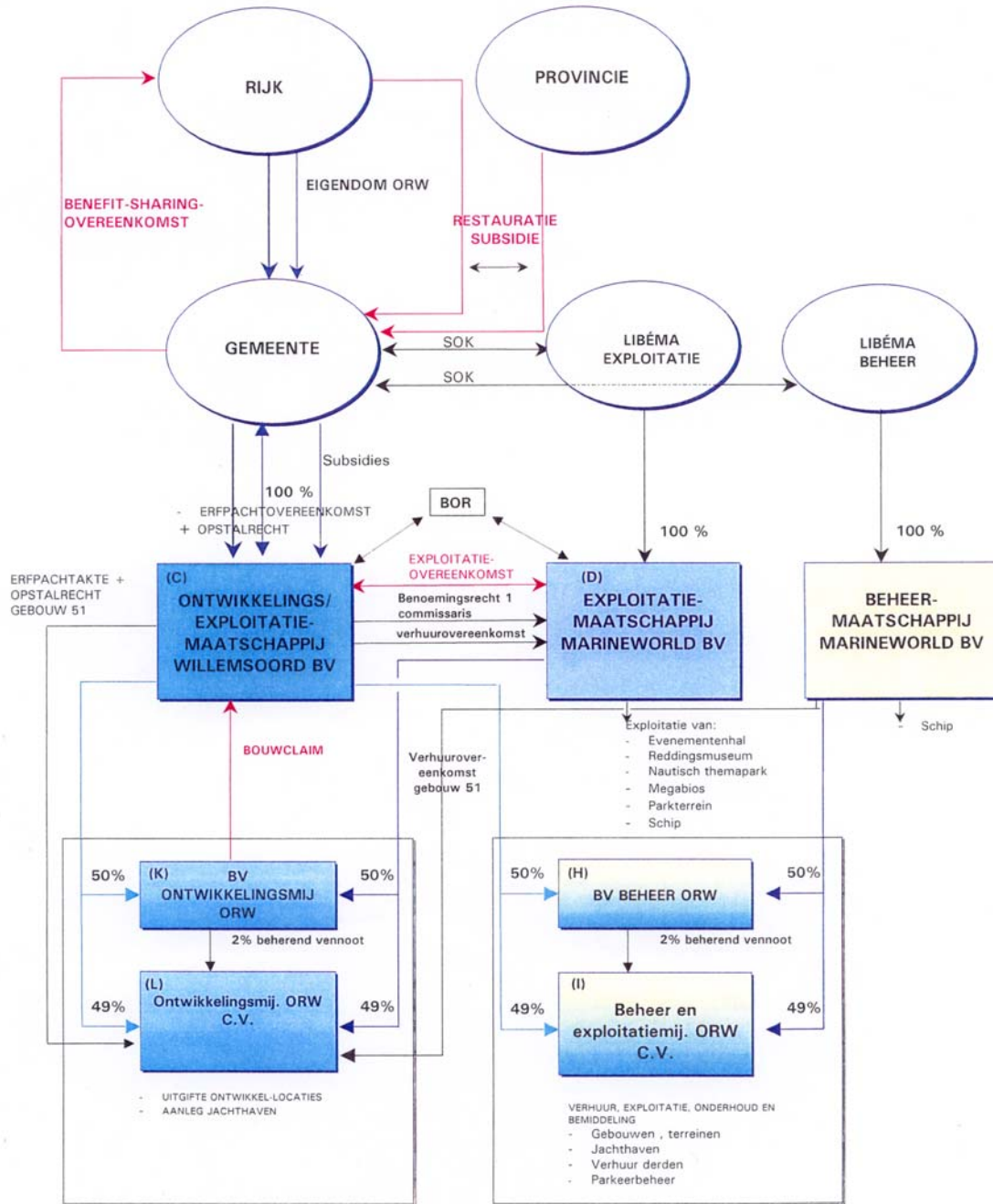
4. Middelen

- Hoe is de haalbaarheid ingeschat van gehele gbo?
- Hoe is de haalbaarheid ingeschat ten aanzien van leisure?
- Waar is die haalbaarheid op gebaseerd?
- Welk effect heeft leisure op de grondexploitatie?
- Welk effect heeft leisure op de vastgoedexploitatie/rendement?
- Wat waren de terugvalopties/alternatieven op het moment dat de exploitant zou afhaken?

5. Afsluiting

- Bedanken voor de medewerking
- Zelf nog opmerkingen?
- Einde interview

Bijlage 4: PPS Constructie Willemsoord



ORW Den Helder, d.d. 02-04-01

