

**Parttime Master Bedrijfskunde
RSM Erasmus Universiteit**

**Afstudeerscriptie
Parttime Master Bedrijfskunde
Juli 2018**

**Transformatie van leegstaand vastgoed
naar woningen**

Casus: de gemeente Rotterdam

Student: Hushang Ulfati

Studentnummer: 463510

Coach: Dr. Ben Wempe

Meelezer: Dr. Marja Flory

VOORWOORD

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie. Ik heb hier de afgelopen zes maanden met vol enthousiasme aan gewerkt. Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van de studie Parttime Master Bedrijfskunde aan de RSM Erasmus Universiteit voor het vak Leiderschap, Management en Bestuur.

De problematiek van het woningtekort in de Nederlandse maatschappij speelt al jaren en is niet eenvoudig op te lossen. Transformatie van leegstaande kantoren en winkels naar woningen biedt kansen voor het oplossen van deze problematiek. Als raadgevend ingenieur voor de draagconstructies van gebouwen, ben ik vanuit mijn beroep dagelijks betrokken bij de bouw. De bouwsector in Nederland heeft altijd specifieke uitdagingen gekend, in economisch zowel goede als slechte tijden. In Nederland wordt de bouwsector als één van de meest conservatieve sectoren beschouwd, terwijl de Nederlandse bouwexpertise mondiaal juist bekend staat als een van de meest vooruitstrevende ter wereld. Daarom ben ik trots om deel uit te maken van de Nederlandse bouwsector, en mijn expertise te kunnen combineren met de sociale problematiek van dit onderzoek.

Dit afstudeeronderzoek gaat specifiek over de rol van de gemeente bij het stimuleren van transformaties van leegstaand vastgoed. Dit is een complexe opgave, die vraagt om de kennis van zowel de natuurwetenschappen als de sociale wetenschappen. Juist de mogelijkheid om de antwoorden te zoeken binnen de sociale wetenschappen heeft mijn interesse gewekt om onderzoek te doen voor deze problematiek.

Ik had dit onderzoek niet alleen kunnen doen, en wil mijn coach dr. Ben Wempe bedanken voor zijn feedback. Hij heeft me geholpen om door een wetenschappelijke bril naar dit onderzoek te kijken, en het in een theoretisch kader te plaatsen. De meelezer dr. Marja Flory wil ik bedanken voor haar kritische blik, die mij geholpen heeft om goed na te denken over de conclusies en aanbevelingen.

Tevens wil ik alle respondenten bedanken voor het deelnemen aan dit onderzoek, en de gemeente Rotterdam voor het delen van interne informatie. In het bijzonder dank ik mevrouw Kim Nguyen van de gemeente Rotterdam voor haar bereidwilligheid mij door te verwijzen naar overige respondenten.

Hushang Ulfati

Juli 2018

SAMENVATTING

Inleiding

Nederland heeft te kampen met een tekort aan woningen. Tegelijkertijd is er in de grote steden sprake van leegstand in kantoren en bedrijfspanden. Dit biedt kansen voor de transformatie naar woningen. Tijdens de afgelopen economische crisis, is hier sinds 2010 aandacht voor gekomen. Zeker omdat er een win-win aspect aan zit. Enerzijds wordt het probleem van leegstand opgelost, anderzijds wordt er bijgedragen aan het oplossen van het woningtekort. Volgens het kabinet zouden de gemeenten hierin een belangrijke rol moeten spelen.

Onderwerp en afbakening

In Rotterdam is de leegstand van kantoren 6% hoger dan het gemiddelde van de Nederlandse grote steden. In 2014 is de landelijke wet- en regelgeving, en de organisatie van de gemeente Rotterdam, aangepast voor de transformaties. Desondanks blijft de leegstand van kantoren en bedrijfspanden in Rotterdam relatief hoog. Bij de vaststelling van de probleemstelling voor dit onderzoek, is een verschil geconstateerd tussen de verwachtingen over de rol van de gemeente Rotterdam in de transformaties en de invulling ervan in de praktijk.

Omdat de gebouweigenaar van een leegstaand vastgoed vaak niet zelf transformatie kan initiëren is het betrekken van een ontwikkelaar hierbij nodig. Dit heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag.

Onderzoeksvraag

Wat is de rol van de gemeente Rotterdam in het betrekken van ontwikkelaars om transformaties van leegstaand vastgoed te bevorderen?

Doel

Het doel van dit onderzoek is om bij te dragen aan het terugdringen van het woningtekort. Dit doel kan behaald worden door de samenwerking tussen gemeenten en ontwikkelaars voor transformaties te verbeteren.

Onderzoeksopzet

Dit onderzoek behelst een vergelijking tussen een normatief theoretisch kader en de werkelijkheid. Voor het normatieve kader heeft het onderzoek van Boesso en Kumar (2016) gediend, in het verlengde van de stakeholdertheorie van Freeman (1984). Met behulp van het begrip *stakeholdercultuur* is op basis van gemeentelijke beleidsstukken bepaald hoe de gemeente Rotterdam haar rol zou moeten vervullen. Met behulp van het begrip *stakeholder engagement activities* zijn de activiteiten van de gemeente Rotterdam uit de praktijk geanalyseerd en in verband gebracht met het begrip *stakeholdercultuur*. De empirische data zijn door middel van interviews verzameld. Deze data zijn geanalyseerd, om te bepalen hoe de ontwikkelaars de rol van de gemeente Rotterdam werkelijk ervaren. Uit de vergelijking tussen het theoretisch kader en de empirie volgt aan welke type ontwikkelaars de gemeente meer aandacht zou moeten besteden.

Conclusies en aanbevelingen

Volgens de vergelijking tussen literatuur en de empirie van dit onderzoek is het aannemelijk dat er verschillen zijn tussen hoe de gemeente zich wil opstellen, en hoe de ontwikkelaars de opstelling van de gemeente ervaren. De gemeente denkt ontwikkelaars te betrekken die legitieme redenen en urgente claims hebben, terwijl de ontwikkelaars ervaren dat partijen met macht meer betrokken worden. De geïnterviewde ontwikkelaars willen graag meer betrokken worden door de gemeente in het initiëren van transformaties van leegstaand vastgoed.

Uit dit onderzoek volgt dat de gemeente Rotterdam momenteel kampt met een tekort aan gespecialiseerd personeel, en moet hierdoor haar focus verdelen tussen nieuwbouw- en transformatieprojecten. Hierdoor krijgen grotere projecten meer aandacht dan kleinere. Nieuwbouwprojecten krijgen daarbij vaker voorrang op transformaties. Bovendien zitten de afdelingen Stadsontwikkeling en Welstand weleens niet op één lijn wat betreft het goedkeuren van transformatieprojecten.

De bovenstaande conclusies zijn de belangrijkste conclusies van dit onderzoek.

Tevens wijst dit onderzoek uit dat het huidige transformatieteam enthousiast is, en in het initiëren van bijeenkomsten positief worden ervaren door de ontwikkelaars. Tegelijkertijd vinden de ontwikkelaars dat er nog meer “follow up” gegeven kan worden door de gemeente om de concrete transformatieprojecten te realiseren.

Uit de conclusies volgen de onderstaande aanbevelingen voor de gemeente Rotterdam:

- Aanpassen van de organisatiestructuur naar twee transformatieteams. Eén team voor grotere, en één team voor kleinere objecten. Het toekennen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan deze teams, vanaf de initiatieffase tot en met de oplevering van een getransformeerd object;
- Beter begeleiden van de processen door het introduceren van de rol moderne “olieman”;
- Informatie op de gemeentelijke websites verbeteren;
- Partnerships aangaan met externe adviesbureaus voor het realiseren van *quick scans*.

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	1
1.1. Aanleiding	1
1.2. Onderwerp en afbakening	2
1.3. Probleemstelling	6
1.4. Maatschappelijke relevantie	6
1.5. Wetenschappelijke relevantie	7
2. LITERATUURONDERZOEK	8
2.1. Inleiding	8
2.2. Theoretische componenten	8
2.3. Theoretisch kader	12
2.4. Theoretische analyse	14
3. ONDERZOEKSONTWERP	17
3.1. Methodologie	17
3.2. Onderzoekseenheden	19
3.3. Uitvoering van data analyse	20
3.4. Reflectie op methodologie	23
4. RESULTATEN	25
4.1. Uitkomsten van de analyse	25
4.2. Conclusies	26
4.3. Discussie en aanbevelingen	27
5. REFLECTIE OP HET ONDERZOEK	30
LITERATUURLIJST	31
BIJLAGE A: interviews met gemeentelijke functionarissen	34
BIJLAGE B: interviews met commerciële ontwikkelaars	46
BIJLAGE C: ingevulde enquêtes door ontwikkelaars van woningcorporaties	58
BIJLAGE D: analyse van thema 1	65
BIJLAGE E: analyse van thema 2	70

1. INLEIDING

1.1. Aanleiding

Woonruimte behoort tot de belangrijkste basisbehoeften van het menselijk leven. In Maslows behoeftepiramide vormt woonruimte de tweede prioriteit na de eerste lichamelijke behoeften als eten en slaap. Het hebben van je eerste woonruimte in de jongvolwassen jaren is een teken van onafhankelijkheid, dat zorgt voor ontwikkeling als individu. Naarmate een persoon ouder wordt, gaat samenwonen en carrière vordert, worden de behoeften uitgebreider. Deze behoeften gaan gepaard met een toename in wensen en eisen omtrent de woonruimte. Wanneer men in staat is een woonruimte naar wensen aan te schaffen, ervaart men een gevoel van geluk. Wanneer dat niet lukt, kan een persoon minder geluk ervaren.

Het regeerakkoord van het huidige Nederlandse kabinet stelt dat *“de economische crisis na 2008 grote impact heeft gehad op de woningmarkt, de woningbouw en de capaciteit van de bouwsector. Nu de economie sterk aantrekt, is de vraag naar woningen weer enorm toegenomen. Er zijn meer woningen nodig van goede kwaliteit, passend bij de financiële mogelijkheden en hedendaagse wensen van mensen. We geven prioriteit aan middenhuurwoningen in de vrije sector. Woningmarktbeleid vergt samenwerking met medeoverheden, corporaties en private partijen. Voor komende periode is het doel om meer nieuwe koop- en huurwoningen te bouwen, voldoende koop- en huuraanbod voor specifieke groepen te realiseren en flinke stappen te zetten voor de verduurzaming van de bestaande woningvoorraad.”*

Het rapport “Staat van de Woningmarkt 2017” is opgesteld door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Dit rapport geeft een overzicht van de stand van zaken van de woningmarkt op basis van actuele cijfers omtrent de eigendomsverhoudingen op de woningmarkt, de positie van de middeninkomens, en de energieprestatie van de woningvoorraad. Volgens dit rapport *“dragen de aantrekkende economie en de lage rente bij aan de groeiende vraag naar koopwoningen. De spanningen op delen van de woningmarkt nemen toe. Met name in grote steden zijn forse prijsstijgingen te zien en er wordt met toenemende mate boven de vraagprijs geboden. De opleving van de woningmarkt gaat gepaard met een toename van de hypotheek. Er is tevens een groot tekort aan gereguleerde huurwoningen ten opzichte van de vraag. De spanning op dit deel van de woningmarkt komt tot uiting in de wachttijden voor een sociale huurwoning. Dit is in een aantal stadsregio's extreem lang. Gezien de toename van het aantal huishoudens wordt in de jaren tot 2020 nog een oplopende spanning op de huizenmarkt verwacht.”*

In het nieuwsbericht¹ van 13 november 2017 deelt minister Ollongren van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties mee dat *“het Rijk in stedelijke gebieden met de grootste vraag naar woningen een actieve en regisserende rol gaat spelen. Op korte termijn starten met gemeenten, woningcorporaties, bouwers en investeerders gesprekken die moeten leiden tot afspraken over het versnellen van de woningbouwproductie. Ook komt er permanent landelijk overleg met brancheorganisaties en belanghebbenden.”*

¹ <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2017/11/13/minister-ollongren-meer-regie-rijk-bij-aanajen-woningbouw>

In de kamerbrief van 22 juni 2015 over prioriteiten volkshuisvesting, van minister Blok van Wonen en Rijksdienst aan de voorzitter van de Tweede Kamer, wordt aangekondigd dat de positie van de gemeenten wettelijk versterkt wordt. Het formuleren van een woonvisie door de gemeenten, zou een centrale positie moeten innemen in het volkshuisvestelijk stelsel.

Naast de grote woningnood voor studenten in de afgelopen jaren in Amsterdam en Utrecht, is in Rotterdam het tekort aan woningen onder studenten verdubbeld. Volgens de Landelijke Monitor Studentenhuisvesting 2016 is dat aantal gegroeid van 2.300 in 2014, naar 4.800 in 2016. Transformaties van leegstaande kantoren en bedrijfspanden kunnen helpen om het woningtekort terug te dringen. Transformaties naar woningen zijn vooral interessant voor studenten en startende (hoogopgeleide) jongeren. Er is voldoende potentieel van leegstaand vastgoed voor transformatie naar woningen. Volgens het Compendium voor de Leefomgeving van de Rijksoverheid "Leegstand van kantoren, 1991-2016"² is er sprake van structurele leegstand bij leegstand van meer dan drie jaar. Zestig procent van de kantorenleegstand was in Nederland in 2016 structureel. Ondanks de aangepaste wet- en regelgeving voor transformaties zijn er nog steeds onvoldoende transformaties geïnitieerd. In 2014 zijn wetsaanpassingen doorgevoerd waardoor een vergunning voor transformatie sneller afgehandeld kan worden. De gemeenten leggen het initiatief voor de transformatie bij de eigenaren en de ondernemers. Voor zichzelf zien de gemeenten een faciliterende rol in dit proces.³ Uit de ondernemerspeiling 2017 door het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING)⁴ blijkt daarentegen dat:

- de inspanning van de gemeenten op het gebied van het terugdringen van de regeldruk nauwelijks een voldoende krijgt;
- er grote verschillen bestaan in de tevredenheid van de ondernemers ten aanzien van de afhandeling van de vergunningen;
- de toegankelijkheid van de websites en de digitale dienstverlening in veel gemeenten nog aandacht vraagt. Meer dan twee derde van de ondernemers kan hiermee onvoldoende uit de voeten.

1.2. Onderwerp en afbakening

Het thema van dit onderzoek is transformatie van leegstaand vastgoed naar woningen omdat transformaties bijdragen aan het terugdringen van het woningtekort. Transformatie van bestaande gebouwen is anders dan nieuwbouw. Voor de nieuwbouw ontstaat het idee door de directe initiatiefnemer die ook voor de investering zorgt. Bij een leegstaand gebouw heeft de gebouweigenaar een probleem, maar kan zelden het probleem zelf oplossen. Daarom is voor transformatie een nieuwe partij nodig: de ontwikkelaar⁵. Een ontwikkelaar baseert zijn initiatief op een onderzoek naar de rendabele business case. Het gebouw wordt eerst door een ontwikkelaar gekocht, daarna getransformeerd en vervolgens verkocht of verhuurd. Voorbeelden uit de praktijk bevestigen dat ook. De Europoint torens op Marconiplein in Rotterdam stonden een aantal jaren leeg na de verhuizing van het Bouw- en Woningtoezicht

² <http://www.clo.nl/indicatoren/nl215204-leegstand-kantoren>

³ Voor Rotterdam is dat bijvoorbeeld vastgelegd in "Convenant Aanpak Kantoren 2016-2020" door Gemeente Rotterdam. Landelijk wordt door alle grote steden gelijksoortige strategie aangehouden.

⁴ <https://www.waarstaatjegemeente.nl> bron: De Staat van de gemeenten 2017. Deze ondernemerspeiling is gebaseerd op interviews met ca. 2500 ondernemers in negen gemeenten.

⁵ Het komt voor dat een ontwikkelaar in opdracht van en namens een investeerder kan optreden

naar de nieuwe locatie. Pas wanneer een ontwikkelaar geïnteresseerd raakte, heeft hij geïnvesteerd om de gebouwen te transformeren naar woningen.⁶ Een ander voorbeeld is het Stationspostgebouw in Den Haag dat wordt getransformeerd naar woningen en werkplekken. Twee ontwikkelaars hebben hun krachten gebundeld om dit leegstaand gebouw een nieuwe functie te geven.⁷

Om de ontwikkelaar te betrekken is de inzet van de gemeente nodig omdat transformatie onder het regime van de gemeentelijke regelgeving valt. Deze regelgeving kan van invloed zijn op de grootte van de investering en op de business case. Tegelijkertijd is de ontwikkelaar de belangrijkste stakeholder voor de gemeente om een transformatie-initiatief van de grond te krijgen.

In 2011 is door de Stichting Bouw Research (SBR) in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken, in samenwerking met acht Nederlandse gemeenten, een onderzoek uitgevoerd naar de transformaties van kantoren tot woningen. Dit heeft geresulteerd in het rapport “Transformatie van kantoren gaat niet vanzelf”. Het rapport legt de focus op het handelen van de gemeenten, en de manier waarop zij de beschikbare instrumenten inzetten. In tien cases onderzocht SBR de verbinding tussen de gemeente en de andere hoofdrolspelers, zoals; de eigenaren van de kantoorgebouwen, mogelijke afnemers en de klanten van de nieuwe woningen. SBR stelt dat de transformatie niet vanzelf gaat en doet de aanbevelingen dat de gemeenten in specifieke gevallen meer zouden kunnen doen dan alleen faciliteren. De gemeente Nieuwegein komt in het onderzoek als een van de meest actieve gemeenten naar voren, terwijl Rotterdam tot de gemeenten behoort waarin nog de meeste vooruitgang te boeken valt. In het onderzoek van SBR (2011) werd geconcludeerd dat het niet vaak voorkomt dat de eigenaar van een gebouw zelf het gebouw transformeert. Bij de transformatieprojecten zijn drie partijen in het spel: de gemeente, de eigenaar van het gebouw, en de potentiële afnemer of ontwikkelaar. De gemeente staat hierbij centraal, en heeft een verbindende en faciliterende rol zonder probleemeigenaar te worden.⁸ Zie onderstaande figuur 1. Dit model dient ter ondersteuning voor dit onderzoek, en wordt verder niet als wetenschappelijk model gebruikt.

Figuur 1: Bron “Transformatie kantoren gaat niet vanzelf” onderzoek SBR 2011.



⁶ Zie nieuwsbericht: <https://nieuws.top010.nl/transformatie-marconitorenens.htm>

⁷ Zie website: <http://sensrealestate.nl/portfolio/stationspostgebouw-den-haag/>

⁸ Deze rol van de gemeenten is gedefinieerd door de Wet Volkshuisvesting en wordt tevens beschreven in “Woonvisie Rotterdam 2016-2020”

In het onderzoek van SBR (2011) werden de volgende onderwerpen als belangrijkste gemeentelijke “regie-instrumenten” onderzocht en voorgedragen:

- ondersteunend beleid ontwikkelen voor de gebouweigenaren en de potentiële afnemers en ontwikkelaars. In dit onderzoek werd geconcludeerd dat dit beleid nog niet voldoende ontwikkeld was;
- vooraf zekerheden bieden in de procedures door de rol van de gemeente als aanjager in de initiatieffase goed af te stemmen op de publiekrechtelijke rol. In het onderzoek van SBR werd geconcludeerd dat deze twee rollen in 2011 binnen de gemeenten niet goed op elkaar waren afgestemd;
- in het leven roepen van een nieuwe, gespecialiseerde functie in de gemeente: de functie van een moderne “olieman” die het proces extern bewaakt, en tussen de gemeentelijke afdelingen het proces afstemt. Een eis van de ene dienst binnen de gemeente kan bij een andere dienst de toets van transformatie blokkeren. Daarom zou een “olieman” het proces binnen de gemeente kunnen coördineren en verbeteren.

In het onderzoek van SBR (2011) werd ook benadrukt dat het niet alleen gaat om de gemeentelijke regie-instrumenten, maar ook om de cultuur binnen de gemeenten. Echter, het aspect cultuur werd in dit onderzoek niet verder geanalyseerd. Daarom kan dit afstudeeronderzoek worden gezien als vervolg van het onderzoek van SBR (2011) wat betreft het aspect organisatiecultuur binnen de gemeenten.

Op 7 november 2017⁹ stond een nieuwsbericht in Cobouw, een onafhankelijk Nederlands weekblad voor de bouwnijverheid. De bestuursvoorzitter van de Rotterdamse wooncorporatie Woonbron waarschuwde hierin dat het bouwtempo van woningen in Rotterdam te laag is. Hij vreesde dat het vereiste tempo over enkele jaren verder afneemt, bij gebrek aan plannen. De zorgen over het bouwtempo van Woonbron staan niet op zichzelf. Burgemeester Aboutaleb van Rotterdam stelde onlangs dat zijn stad een tekort heeft aan bouwambtenaren. Hij bood in de crisis ontslagen medewerkers van Bouw&Woning Toezicht zijn excuses aan, en uitte de hoop dat ze weer voor Rotterdam zouden willen werken.

In december 2016 heeft de gemeente Rotterdam “Woonvisie Rotterdam, koers naar 2030, agenda tot 2020” opgesteld. Daarin staat dat Rotterdam, vergeleken met de rest van Nederland, een ‘jonge’ stad blijft. Bijna een kwart van de inwoners is anno 2015 tussen de 20 en 35 jaar; 6% boven het huidige landelijk gemiddelde. Het aantal jongeren tussen 20 en 35 jaar bedraagt in 2030 ruim 158.000 personen. Deze blijvend grote groep jongeren is mede het gevolg van de aantrekkende werking van het hoger en universitair onderwijs. Hoog op de prioriteitenlijst van de Woonvisie Rotterdam staan hoogopgeleide afgestudeerden, die ‘young potentials’ worden genoemd. Deze groep vindt Rotterdam belangrijk voor de stadsontwikkeling. Rotterdam wil dat ze blijven werken en wonen in de stad na hun studie. Hierdoor is een grote vraag naar nieuwe woningen in het (lage) middensegment ontstaan. Deze woningen zullen voor een groot deel uit de transformatie van leegstaand vastgoed moeten voortkomen. De gemeente Rotterdam heeft de eigen rol als faciliterend gedefinieerd in haar Woonvisie. Zie figuur 2 voor een globaal overzicht hiervan.

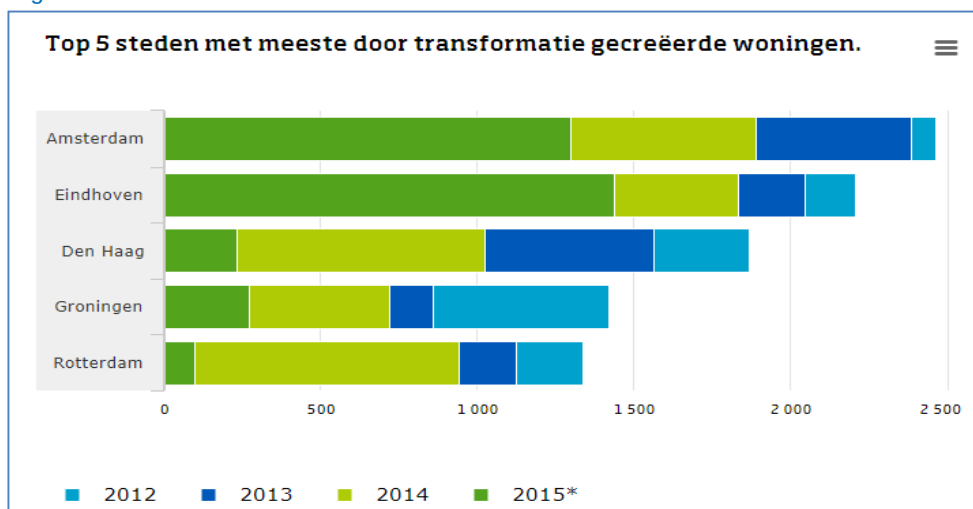
⁹ <https://www.cobouw.nl/bouwbreed/nieuws/2017/11/bestuursvoorzitter-woonbron-waarschuwt-te-laag-tempo-te-weinig-geld-voor-label-b-101254466>

Figuur 2: Bron "Woonvisie Rotterdam 2030"

Activiteiten	Gebied	Partners	Rol gemeente
Transformatie van leegstaand vastgoed (kantoren, maatschappelijke voorzieningen) naar kwalitatieve eenheden	Binnenstad Delfshaven Kralingen (inclusief Woudestein)	Vastgoedeigenaren Beleggers EUR	Faciliteren (Programma Kantorentransformatie)
Nieuwbouw studentenhuysvesting		Ontwikkelaars Beleggers EUR	Faciliteren
Bestaande woningvoorraad beter vermarkten onder studenten en jongeren		Corporaties Particuliere verhuurders EUR	Faciliteren
Liberaliseren	Binnenstad en creatief gemengde stadswijken daaromheen	Corporaties Particuliere verhuurders	Kaderstellen (Prestatieafspraken corporaties)
Stimuleren doorstroming van studentenwoning naar reguliere woning		Corporaties	Kaderstellen (Prestatieafspraken corporaties)
Marketing	KennisAs	Rotterdam Partners	Faciliteren

Dit afstudeeronderzoek focust zich op de rol van de gemeente Rotterdam in de transformatieprojecten van leegstaand vastgoed naar woningen. De afbakening van dit afstudeeronderzoek geeft aan dat de gemeente Rotterdam in 2011, volgens het rapport van SBR, haar regie-instrumenten verder moest ontwikkelen om transformaties te stimuleren. Sindsdien heeft de gemeente Rotterdam veel geïnvesteerd in de nieuwe organisatiestructuur en activiteiten om transformaties te bevorderen. Dit is ook goed zichtbaar op de transformatie-website van de gemeente, en te merken in de bouw door versoepelde procedures voor transformaties. Ondanks deze investeringen zijn in Rotterdam tot en met 2015 minder transformatieprojecten gerealiseerd vergeleken met de andere grote steden. Volgens een CBS-onderzoek¹⁰ van 31 oktober 2016, is de transformatie van gebouwen naar woningen in Rotterdam in 2015 gedaald met 88% ten opzichte van 2014. Rotterdam stond hiermee op de vijfde plaats; zie figuur 3.

Figuur 3: Bron www.cbs.nl



¹⁰ <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/44/26-duizend-woningen-erbij-door-transformaties-gebouwen>

Klaarblijkelijk waren de inspanningen van de gemeente Rotterdam niet helemaal effectief, omdat de resultaten relatief laag waren.¹¹ Op basis hiervan stel ik dat dit onderzoek over Rotterdam als voorbeeld kan dienen voor andere Nederlandse gemeenten die de transformatie van leegstaand vastgoed willen bevorderen. De conclusies en de aanbevelingen van dit onderzoek kunnen als lessen worden beschouwd door gemeenten die bezig zijn met de herstructurering van hun diensten voor de transformatie van leegstaand vastgoed.

1.3. Probleemstelling

De bovenstaande aanleiding en afbakening leiden tot de volgende probleemstelling:

Er is een verschil tussen de verwachtingen van de rol van de gemeente Rotterdam bij transformaties, en hoe de gemeente Rotterdam deze rol praktisch invult. Uiteindelijk moet de ontwikkelaar beslissen of hij een leegstaand object wil transformeren. De ontwikkelaar is de belangrijkste stakeholder voor de gemeente Rotterdam wat betreft transformaties. Daarom gaat dit onderzoek over de manier waarop de gemeente Rotterdam ontwikkelaars zou moeten betrekken bij transformaties.

De probleemstelling leidt tot de onderstaande centrale vraag van het onderzoek:

Wat is de rol van de gemeente Rotterdam in het betrekken van ontwikkelaars om transformaties van leegstaand vastgoed te bevorderen?

De centrale vraag wordt beantwoord op basis van de volgende deelvragen:

1. Wat voor type activiteiten verricht de gemeente Rotterdam om de ontwikkelaars te betrekken in initiatie van transformaties?
2. Hoe komen de activiteiten van de gemeente Rotterdam over op de ontwikkelaars?
3. Hoe ervaren de ontwikkelaars hun positie als stakeholder in de interactie met de gemeente Rotterdam?
4. Welke activiteiten van de gemeente Rotterdam moeten worden uitgebreid om meer transformatie-initiatieven te bevorderen?

1.4. Maatschappelijke relevantie

Transformatie van de leegstaande panden lost enerzijds het probleem van leegstand op, en draagt anderzijds bij aan het oplossen van het woningtekort. Zo wordt een win-win situatie gecreëerd. Leegstand trekt criminaliteit aan en creëert onveiligheid. Verlaten panden stralen tevens een armoedige sfeer uit. Dit onderzoek draagt bij aan de verbetering van het leefklimaat in Rotterdam. Transformatieprojecten moeten anders worden aangepakt dan nieuwbouwprojecten, en vragen extra zorgvuldige afstemming tussen verschillende partijen. Zulke afstemming vraagt op haar beurt om het managen van de relevante stakeholders. Ontwikkelaar is de belangrijkste stakeholder voor de gemeente. Daarom focust dit onderzoek zich op de ontwikkelaars als stakeholders, en wordt het uitgevoerd op basis van de stakeholdertheorie.

¹¹ Stelling op basis van: “Woonvisie Rotterdam 2016-2020” en figuur 2 uit het onderzoek van CBS

1.5. Wetenschappelijke relevantie

In de basis is stakeholdertheorie bedoeld voor bedrijfsethiek, die normen en waarden behandelt bij het managen van een organisatie. Deze theorie is ook toegepast in andere gebieden, bijvoorbeeld bij maatschappelijk verantwoord ondernemen. Edward Freeman introduceerde in 1984, in zijn boek "Strategic Management: A Stakeholder Approach", de stakeholdertheorie voor het eerst in relatie tot business. Zoals uiteengezet in Freeman (1984), één van de problemen waar stakeholdertheorie op gericht is, is het probleem van waardecreatie en handel: hoe kunnen we zaken begrijpen in een wereld waar er veel verandering is in zakelijke relaties, en waar deze relaties verschuiven afhankelijk van de nationale, industriële en maatschappelijke context? Hoe is waardecreatie en handel mogelijk in zo'n wereld?

Ook in dit afstudeeronderzoek zijn zakelijke relaties en de verschuiving van deze relaties van belang, zowel binnen de gemeente Rotterdam als daarbuiten. Tevens richt de stakeholdertheorie van Freeman (1984) zich op de ethiek, en stelt dat de meeste zakelijke beslissingen een bepaalde ethische inhoud hebben of een impliciet ethische kijk. De meeste ethische beslissingen of uitspraken over ethiek bevatten een zakelijke inhoud of een impliciete kijk op zaken.¹²

Stakeholdertheorie is fundamenteel een theorie over hoe zaken het best werken, en hoe ze zouden kunnen werken. Stakeholdertheorie gaat over waardecreatie en handel en hoe een bedrijf of zaken effectief kunnen worden gemanaged. "Effectief" wordt hierbij gezien als "zoveel mogelijk waarde creëren". Donaldson en Preston (1995) hebben betoogd dat:

- als stakeholdertheorie het probleem van waardecreatie en handel moet oplossen, moet zij aantonen hoe de kwaliteit van de relaties tussen verschillende stakeholders bijdraagt aan de kwaliteit van zakendoen. De kwaliteit van relaties heeft te maken met de onderlinge interactie tussen verschillende instituten;
- als het gaat om het oplossen van een probleem over de ethiek van het maatschappelijk systeem, moet het laten zien hoe zakendoen kan worden gemanaged om rekening te houden met de effecten op en de verantwoordelijkheden naar stakeholders. Hierbij is het belangrijk hoe een organisatie haar stakeholders beschouwt;
- om het probleem van de management mentaliteit op te lossen, moet het een praktische manier aannemen om zaken en ethiek bij elkaar te brengen die implementeerbaar is in de echte wereld. Management mentaliteit is afhankelijk van de cultuur binnen een organisatie.

De wetenschappelijke relevantie van dit afstudeeronderzoek is dat de drie bovenstaande aspecten worden toegepast op het betrekken van ontwikkelaars door de gemeente Rotterdam in het initiëren van transformaties. De onderlinge interactie tussen verschillende instituten wordt bepaald door de activiteiten die de gemeente Rotterdam uitvoert, en de invloed daarvan op ontwikkelaars. Hieruit wordt afgeleid hoe de gemeente Rotterdam de ontwikkelaars beschouwt, en hoe de ontwikkelaars dat ervaren. Beide aspecten worden in verband gebracht met de stakeholdercultuur in de gemeente Rotterdam.

¹² pagina 26 Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, de Colle (2010) "Stakeholder Theory, The State of The Art"

2. LITERATUURONDERZOEK

2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het gekozen theoretisch kader van Boesso en Kumar (2016) toegelicht. Eerst komen de theoretische componenten aan de orde: *stakeholder engagement activities* (SEA) van Porter en Kramer (2006), *stakeholdercultuur* (SC) van Jones, Felps en Bigley (2007), en *kenmerken van stakeholders* volgens Mitchell, Agle en Wood (1997). Vervolgens wordt een theoretische analyse uitgevoerd om te bepalen aan welke type stakeholders de gemeente Rotterdam aandacht zou moeten besteden voor het initiëren van transformaties.

2.2. Theoretische componenten

Stakeholder engagement activities (SEA)

Porter en Kramer (2006) onderscheiden vier categorieën van SEA. Deze komen voort uit hun standpunt dat er een link bestaat tussen het concurrentievoordeel en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een organisatie. Zij beargumenteren dat het concurrentievoordeel en de maatschappelijke verantwoordelijkheid onderling tegenstrijdig of verenigbaar kunnen zijn, afhankelijk van de strategie van een organisatie. Volgens Porter en Kramer (2006) is dit ervan afhankelijk of een organisatie zich reactief of strategisch opstelt tegenover maatschappelijke verantwoordelijkheid. Bij de reactieve instelling vertoont een organisatie SEA van “handelen in eigen belang” en “het beperken van schade door activiteiten in de waardeketen”. Bij een strategische instelling vertoont een organisatie SEA “het transformeren van activiteiten in de waardeketen ten voordele van de maatschappij”, en “strategische filantropie”. Op basis hiervan definiëren Porter en Kramer (2006) in totaal vier SEA-categorieën.

Organisaties die SEA “handelen in eigen belang” vertonen, voeren activiteiten uit in hun eigen belang en hebben een kortetermijngedachte. Ondanks dat ze proberen in te spelen op maatschappelijke zorgen, blijven dit soort organisaties gericht op de aandeelhouders.

Organisaties die SEA “het beperken van schade door activiteiten in de waardeketen” vertonen, proberen de negatieve impact op de omgeving van de activiteiten in hun waardeketen te verzachten. Hun activiteiten en bedoelingen worden gemotiveerd door de aandeelhoudersoriëntatie van de organisatie.

Organisaties die SEA “het transformeren van activiteiten in de waardeketen ten voordele van de maatschappij” vertonen, handelen vaak proactief in het begrip van sociale en milieuproblemen. Ze ondernemen sociale initiatieven met betrekking tot de kern van hun bedrijfsactiviteiten, waarvan de voordelen onderscheidend zijn.

Organisaties die SEA “strategische filantropie” vertonen, identificeren sociale kwesties waarbij ze een verschil kunnen maken in de samenleving. Daarbij geven ze duidelijke, meetbare doelen om bij te dragen aan deze initiatieven.

Porter en Kramer (2006) beargumenteren dat concurrentievoordeel en maatschappelijke verantwoordelijkheid bij de reactieve instelling onderling nadelig werken, terwijl deze bij de strategische instelling onderling voordelig werken. Porter en Kramer (2006) betogen verder dat alle organisaties zouden moeten streven naar een strategische instelling met betrekking tot de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Echter, ze maken geen onderscheid tussen typen organisaties, en verschillen in wanneer een organisatie geschikt is voor de

strategische instelling. Verder benoemen zij alleen grote internationale bedrijven als voorbeelden met een strategische instelling in maatschappelijke verantwoordelijkheid. De start-ups, met een focus op financieel omzet, maken in het beginstadium weinig kans om te slagen als ze strategische instelling aanhouden. Anderzijds vinden start-ups met een missie om maatschappelijk verantwoord te ondernemen, groei van de omzet minder belangrijk. Deze factoren bepalen ook de stakeholdercultuur (SC) van een organisatie, maar Porter en Kramer (2006) besteden er geen aandacht aan. Andersom bepaalt de SC van een organisatie ook welke SEA een organisatie uitvoert. In dit onderzoek wordt daarom een relatie gelegd tussen de SEA en SC van een organisatie. SEA bij de gemeente Rotterdam worden uitgevoerd door gemeentelijke functionarissen. Echter, ten grondslag van deze activiteiten ligt de visie van de gemeente Rotterdam met betrekking tot transformaties. Deze visie is bepalend voor SC van de gemeente Rotterdam en wordt vastgesteld door het bestuur¹³.

Stakeholdercultuur (SC)

Jones, Felps en Bigley (2007) betogen dat de SC een centraal aspect moet zijn van de organisatiecultuur. Zij vinden dat de SC van een organisatie de medewerkers kan adviseren hoe om te gaan met de spanningen tussen morele verplichtingen en voordelen voor een organisatie. Jones et al. (2007) definiëren SC als de overtuigingen, waarden en praktijken die worden toegepast om stakeholdergerelateerde problemen op te lossen. Daarnaast wordt SC gedefinieerd als het beheren van relaties met stakeholders.

Jones et al. (2007) beschouwen SC als bekommernis, en baseren haar op ethiek, voorgesteld als een continuüm van “gefocust op zichzelf” tot “gefocust op anderen”. In dat continuüm maken ze een onderscheid tussen vijf stakeholderculturen: agentschap SC, egoïstische SC, instrumentele SC, moralistische SC en extreem-altruïstische SC.

Agentschap SC wordt gekenmerkt door volledig egoïsme van het organisatiebestuur: het nastreven van het eigenbelang op individueel niveau staat voorop, zelfs als de belangen van de organisatie moeten worden opgeofferd. Agentschap SC wordt door Jones et al. (2007) amoreel gevonden, omdat morele zorg voor andere actoren ontbreekt.

Egoïstische SC legt de nadruk op de kortetermijnmaximalisatie van het aandeelhouderswelzijn, wat het primaire doel is. Zulke organisaties betrekken alleen die stakeholders die de mogelijkheid hebben om de (financiële) prestaties van de onderneming op korte termijn te beïnvloeden.

De instrumentele SC onderkent het principe van eigenbelang en volgt moraliteit om stakeholders te betrekken die kunnen bijdragen aan het (financiële) succes van de organisatie op lange termijn. Zulke organisaties erkennen dat moreel gedrag (of de schijn daarvan) vaak voordelig is voor het bedrijf.

Organisaties met een moralistische SC zien het ondersteunen van de brede belangen van de samenleving als een primaire verplichting. Ze dragen zorg voor alle stakeholders, ongeacht economische overwegingen. Ze zullen hun morele normen alleen overtreden als het noodzakelijk is om te overleven.

Organisaties met een altruïstische SC ondermijnen alle beslissingscriteria ten koste van de morele principes, zelfs wanneer het bestaan van de organisatie op het spel staat. Zulke

¹³ Het bestuur van de gemeente Rotterdam is het college van burgemeester en wethouders.

organisaties komen hun verplichtingen altijd na, en behandelen al hun stakeholders eerlijk en met respect.

Jones et al. (2007) maken geen onderscheid in stakeholderculturen (SC's) tussen de afdelingen van een organisatie, of op het niveau van subculturen. Er kan een verschil zijn tussen de formele SC van het bestuur, en de informele onder de medewerkers. In dit onderzoek is met deze twee aspecten rekening gehouden, door zowel gemeentelijke respondenten uit verschillende afdelingen te interviewen, als gemeentelijke formele beleidsstukken te analyseren. De visie van het bestuur van de gemeente Rotterdam is kaderstellend, waar verschillende afdelingen zich in basis ook aan houden. Daarnaast geeft iedere afdeling binnen de gemeente Rotterdam een eigen praktische invulling aan het uitvoeren van de werkzaamheden. Dat blijkt ook uit de gehouden interviews. In principe is dat ook logisch omdat iedere afdeling een eigen focus heeft. Hierdoor ontstaan in de afdelingen eigen subculturen met betrekking tot de omgang met stakeholders. Dit leidt ook tot enige verschillen tussen de formele SC van het bestuur en de informele SC binnen de afdelingen.

Kenmerken van stakeholders

Mitchell, Agle en Wood vonden de theorie van Freeman (1984) waardevol, maar vonden ook dat de theorie niet voldoende uitdiept hoe stakeholders moeten worden geïdentificeerd en geclassificeerd. Mitchell, Agle en Wood (1997) werken de stakeholdertheorie verder uit volgens het principe "wie en wat echt telt". Hoewel deze theorie voor dit onderzoek slechts informatief wordt gebruikt, wordt ze kort toegelicht om de positie van de ontwikkelaar als stakeholder van de gemeente Rotterdam te kunnen plotten.

Mitchell, Agle en Wood (1997) hebben de drie kenmerken van de stakeholdertheorie –macht, legitimiteit en urgentie – in verband gebracht met zeven klassen van stakeholders. Het kenmerk macht wordt in deze theorie gedefinieerd als de beschikbaarheid van middelen die de organisatie nodig heeft voor het behalen van resultaten. Legitimiteit wordt gedefinieerd als nuttige bijdrage van de stakeholder gebaseerd op de sociaal geconstrueerde normen, waarden en overtuigingen. Urgentie wordt gedefinieerd als noodzaak waarin claims van stakeholders om onmiddellijke aandacht vragen.

De zeven klassen van stakeholders in relatie tot de drie bovenstaande kenmerken zijn samengevat in de onderstaande tabel:

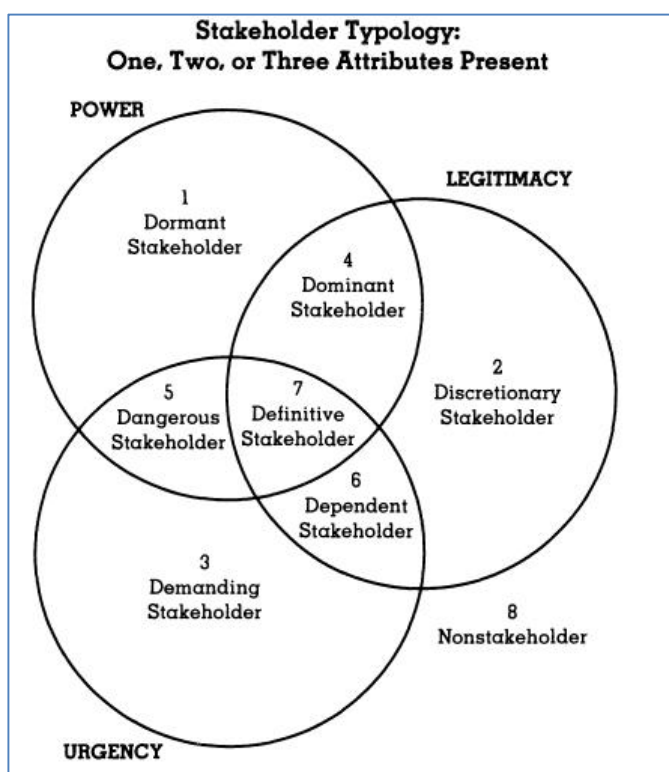
Tabel 1: relatie tussen de klassen stakeholders en de kenmerken van stakeholders volgens Mitchell et al.(1997)

Klasse stakeholder	Kenmerken van stakeholders			Toelichting
	macht	legitimiteit	urgentie	
Dormant stakeholder	ja	nee	nee	Deze stakeholders hebben wel de macht om invloed uit te oefenen, maar doen dat niet omdat ze geen verbinding hebben met het onderwerp (geen legitieme relatie), en geen urgente claim daarvoor.
Discretionary stakeholder	nee	ja	nee	Deze stakeholders hebben een relatie met het onderwerp, maar geen macht of urgente claim om daarop invloed uit te oefenen.
Demanding stakeholder	nee	nee	ja	Deze stakeholders hebben een urgente claim, maar geen macht of legitimiteit (valide relatie) met het onderwerp.

Dominant stakeholder	ja	ja	nee	Deze stakeholders hebben zowel macht als legitimiteit, waardoor hun invloed is verzekerd. Echter, ze hebben geen urgente claim om te acteren op een onderwerp, wat overigens hun eigen keuze is.
Dangerous stakeholder	ja	nee	ja	Deze stakeholders hebben de macht en de urgentie om invloed uit te oefenen, maar hebben geen legitimiteit. Zij hebben daarmee geen relatie of binding met het onderwerp, maar kunnen het wel beïnvloeden; daarom zijn ze gevaarlijk.
Dependent stakeholder	nee	ja	ja	Deze stakeholders hebben geen macht, maar wel gelegitimeerde urgente claims, en zijn daarom afhankelijk van anderen die wél de macht hebben om hun wil uit te voeren.
Definitive stakeholder	ja	ja	ja	Deze stakeholders hebben zowel macht en legitimiteit, als een urgente claim om invloed uit te oefenen op een onderwerp.

De relatie tussen de zeven stakeholderklassen en de drie stakeholderkenmerken staan tevens geïllustreerd in figuur 4, naar Mitchell, Agle en Wood (1997).

Figuur 4: Bron "Mitchell, Agle, Wood (1997)"



2.3. Theoretisch kader

Boesso en Kumar (2016)

Voor dit afstudeeronderzoek wordt als functioneel theoretisch kader het onderzoek van Boesso en Kumar (2016) gebruikt. Boesso en Kumar (2016) leggen de onderlinge relatie tussen de vier categorieën SEA van Porter en Kramer (2006), de drie¹⁴ SC's van Jones et al. (2007) en de stakeholderkenmerken van Mitchell et al. (1997). Aanvankelijk was de ambitie voor dit onderzoek om ook Mitchell et al. (1997) als functioneel theoretisch kader toe te passen. Bij de uitwerking van het onderzoek is echter gebleken dat alleen Boesso en Kumar (2016) functioneel gebruikt kon worden, en Mitchell et al. (1997) enkel als hulpmiddel. Boesso en Kumar (2016) creëren synthese tussen drie bovengenoemde theorieën en verbeteren daarmee de theoretische samenhang tussen een organisatie en haar stakeholders. De drie bovenstaande theorieën, afzonderlijk, zouden anders niet functioneel genoeg zijn om de relatie tussen een organisatie en haar stakeholders te bepalen. De relatie tussen SEA en SC's helpt, voor dit afstudeeronderzoek, in kaart te brengen hoe de samenhang is tussen de visie van de gemeente Rotterdam en de activiteiten van gemeentelijke functionarissen. De relatie tussen SC's en de theorie van Mitchell et al. (1997) helpt in kaart te brengen hoe de samenhang is tussen de gemeente Rotterdam en haar externe stakeholders: de ontwikkelaars.

Uit het onderzoek van Boesso en Kumar (2016) blijkt dat managers in organisaties met verschillende SC's, de drie eigenschappen – macht, legitimiteit en urgentie – verschillend interpreteren en toepassen bij het bepalen van de relevantie van stakeholders. Dit onderzoek is uitgevoerd door data over SEA en SC's bij 292 managers uit verschillende organisaties te verzamelen. Uit de beschrijving van de onderzoeksmethode is af te leiden dat geen non-profit organisaties of overheidsinstanties hebben deelgenomen. Ook wordt er in het onderzoek niet vermeld in welke landen empirische data verzameld zijn. Het is daarom aannemelijk dat het onderzoek voornamelijk van toepassing is op het Angelsaksisch organisatiemodel. De conclusies van Boesso en Kumar (2016) over de relatie tussen SEA en SC's, zijn samengevat in het onderstaande *framework*.

Tabel 2: mate van aanwezigheid (hoog, medium en laag) van de categorieën van SEA voor de drie SC's volgens Boesso en Kumar (2016)

Drie SC's (stakeholder culturen)	Vier categorieën SEA (Stakeholder Engagement Activities)			
	Handelen in eigen belang	Het beperken van schade door activiteiten in de waardeketen	Het transformeren van activiteiten in de waardeketen ten voordele van de maatschappij	Strategische filantropie
Egoïstische SC	hoog	medium	laag	laag
Instrumentele SC	hoog	hoog	medium	medium
Moralistische SC	medium	hoog	hoog	hoog

¹⁴ In totaal zijn er vijf SC's gedefinieerd door Jones et al. (2007). De agentschap en de altruïstische SC van Jones et al. (2007) worden door Boesso en Kumar (2016) buiten beschouwing gelaten, omdat de éne extreem volledig egoïstisch is en de andere extreem altruïstisch. Ook voor dit onderzoek worden deze twee SC's buiten beschouwing gelaten.

Boesso en Kumar (2016) stellen dat een organisatie nooit één categorie SEA kan hebben, maar dat er verschillende aanwezig zijn, waarbij de mate van aanwezigheid als hoog, medium of laag aangemerkt kan worden. Zij onderzoeken de mate van aanwezigheid van verschillende categorieën SEA bij organisaties met verschillende SC's.

De uitkomsten voor de egoïstische en de instrumentele SC's zijn begrijpelijk. De egoïstische SC legt de nadruk op kortetermijn doelen die het eigenbelang dienen. Daarom zijn de lage scores logisch bij SEA "strategische filantropie" en "het transformeren van activiteiten in de waardeketen ten voordele van de maatschappij". De instrumentele SC erkent dat moreel gedrag voordelig is voor de langetermijnresultaten. Daarom zijn de medium scores logisch bij SEA "strategische filantropie" en "het transformeren van activiteiten in de waardeketen ten voordele van de maatschappij".

Voor de moralistische SC zou ik een lage score verwachten bij SEA "handelen in eigen belang", en een medium score bij SEA "het beperken van schade door de activiteiten in de waardeketen". Een organisatie met oprechte morele bedoelingen zou het gedrag van "handelen in eigen belang" volgens de definitie van Jones et al.(2007) immers bewust moeten mijden. Bovendien is mijn inschatting dat voor organisaties volgens het Rijnlandse model, in gelijksoortig onderzoek, de resultaten meer in lijn met mijn eigen verwachtingen zouden uitkomen. In het Rijnlandse model wordt namelijk meer rekening gehouden met stakeholders, door solidariteit en de overlegcultuur.

Daarnaast volgen uit het onderzoek van Boesso en Kumar (2016) de volgende conclusies over de relatie tussen SC's en voor welke stakeholders de organisatie aandacht heeft:

- organisaties met een egoïstische SC vinden stakeholders met macht en urgentie belangrijk. Deze organisaties vinden financiële maximalisatie op korte termijn belangrijk, en stakeholders met macht en urgentie kunnen goed hieraan bijdragen met de beschikbare middelen;
- organisaties met een instrumentele SC vinden stakeholders met macht en legitimiteit belangrijk. Deze organisaties vinden succes op lange termijn belangrijk, en stakeholders met macht en legitimiteit kunnen goed hieraan bijdragen door de middelen waarover ze beschikken, maar ook door moraliteit aan te houden;
- organisaties met een moralistische SC vinden stakeholders met legitimiteit en urgentie belangrijk, omdat moralistische organisaties het ondersteunen van de brede belangen van de samenleving als een primaire verplichting zien.

De relatie tussen SC's en voor welke stakeholders de organisatie volgens Boesso en Kumar (2016) de aandacht heeft, is samengevat in de volgende tabel.

Tabel 3: relatie tussen drie SC's en de aandacht voor stakeholders op basis van hun kenmerken volgens Boesso en Kumar (2016)

Drie SC's (stakeholder culturen)	Aandacht voor stakeholders met volgende kenmerken
Egoïstische SC	Macht en urgentie
Instrumentele SC	Macht en legitimiteit
Moralistische SC	Legitimiteit en urgentie

2.4. Theoretische analyse

In deze paragraaf worden de ambities en doelstellingen uit twee beleidsstukken van de gemeente Rotterdam geanalyseerd om te bepalen welke SC de gemeente Rotterdam ambieert. Als maatstaf voor deze analyse worden de definities van de drie typen SC van Jones et al. (2007) gebruikt.

De analyse gaat in op de volgende twee beleidsstukken:

- “Woonvisie Rotterdam, koers naar 2030, agenda tot 2020”, opgesteld door de gemeente Rotterdam;
- “Tweede Convenant Aanpak Kantoren Rotterdam 2016-2020”, opgesteld door de gemeente Rotterdam.

De analyse van deze stukken is weergegeven in de onderstaande tabel.

Tabel 4: analyse van gemeentelijke beleidsstukken voor het bepalen van SC

Ambitie volgens de gemeentelijke beleidsstukken	Interpretatie op basis van de definitie van SC's volgens Jones et al. (2007)	Toekenning van type SC
Rotterdam moet een stad zijn die in balans is, waar sprake is van samen leven en participeren	De woorden "balans" en "samen leven" kunnen worden geïnterpreteerd als het ondersteunen van de brede belangen van de samenleving. Dit is een eigenschap van de moralistische SC.	Moralistische SC
Rotterdam moet een stad zijn die veerkrachtig is en soepel inspeelt op snelle veranderingen in de wereld om ons heen	Deze ambitie betreft het overleven op lange termijn. Daarbij gaat het om de bijdrage van stakeholders aan financiële successen van Rotterdam. Dit is een eigenschap van de instrumentele SC.	Instrumentele SC
Rotterdam moet een stad zijn met meer "sterke schouders", door alle lagen van de bevolking heen	"Door alle lagen van de bevolking heen" betekent zorg voor alle stakeholders, ongeacht economische overwegingen. Dit is een eigenschap van de moralistische SC. "Sterke schouders" kan worden geïnterpreteerd als: economisch onafhankelijke burgers. Dit deel van de ambitie heeft een eigenschap van de instrumentele SC. Daarom heeft deze ambitie eigenschappen van zowel een moralistische als een instrumentele SC.	Moralistische en instrumentele SC
Rotterdam moet een stad zijn voor jong en oud, met veel zelfredzame inwoners, die oog hebben voor elkaar en hun omgeving	"Oog hebben voor elkaar en hun omgeving" kan worden geïnterpreteerd als het naleven van morele normen. Dit is een eigenschap van de moralistische SC.	Moralistische SC
Rotterdam moet een schone, hele en veilige stad zijn	Een "schone, hele en veilige stad" is moreel correct. Dit betekent dat rekening wordt gehouden met de brede belangen van de samenleving. Dit is een eigenschap van de moralistische SC.	Moralistische SC

Ambitie volgens de gemeentelijke beleidsstukken	Interpretatie op basis van de definitie van SC's volgens Jones et al. (2007)	Toekenning van type SC
Rotterdam moet een groene, gezonde en duurzame stad zijn, met een rijk cultureel leven	"Groen, gezond en duurzaam" betekent het ondersteunen van de brede belangen van de samenleving. "Rijk cultureel leven" kan worden geïnterpreteerd als een bijdrage aan het financieel succes van Rotterdam. Daarom heeft deze ambitie eigenschappen van zowel een moralistische als een instrumentele SC.	Moralistische en instrumentele SC
Rotterdam moet een stad zijn die trots is op haar architectuur en cultuurhistorie	"Trots op zichzelf" kan als egocentrisch worden gezien, en zo geïnterpreteerd worden als een eigenschap van de egoïstische SC.	Egoïstische SC
Rotterdam moet een stad zijn die uitdaagt tot persoonlijke ontwikkeling, de start van opleiding of carrière	Deze ambitie wordt gekenmerkt door het bijdragen aan het (financiële) succes van Rotterdam op de lange termijn. Daarom heeft deze ambitie de eigenschap van de instrumentele SC.	Instrumentele SC
Rotterdam moet een stad zijn met volop ruimte voor initiatief, creativiteit en innovatie, voor bewoners en bedrijven uit alle windstreken	Ook deze ambitie wordt gekenmerkt door het bijdragen aan het (financiële) succes van Rotterdam op de lange termijn. Daarom heeft deze ambitie eveneens de eigenschap van de instrumentele SC.	Instrumentele SC
Rotterdam moet een stad zijn waar je nooit meer weg wilt	Als "je nooit meer weg wilt" uit een stad, dan ben je daar gelukkig. Het nastreven van deze ambitie is moreel correct. Daarom heeft deze ambitie de eigenschap van de moralistische SC.	Moralistische SC
In 2020 moeten er meer transformaties mogelijk worden gemaakt door het te transformeren vastgoed te financieren door middelen uit een revoluerend fonds of een vergelijkbare oplossing	Middelen beschikbaar stellen om de omgeving te verbeteren, past bij het ondersteunen van de brede belangen van de samenleving. Daarom heeft deze ambitie de eigenschap van de moralistische SC.	Moralistische SC
Elke transformatie moet bijdragen aan de aantrekkelijkheid van de stad op het gebied van programma, architectuur en duurzaamheid	Dit is een langetermijngedachte die de brede belangen van de samenleving ondersteunt. Hierbij wordt zorg getoond voor de omgeving. Daarom heeft deze ambitie de eigenschap van de moralistische SC.	Moralistische SC

In de bovenstaande analyse hebben zes ambities eigenschappen van de moralistische SC, drie ambities eigenschappen van de instrumentele SC, en twee ambitie eigenschappen van zowel de moralistische als de instrumentele SC. Tot slot heeft één ambitie eigenschappen van de egoïstische SC.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de SC van de gemeente Rotterdam overwegend moralistisch is, en enigszins instrumenteel. Deze conclusie is in de volgende tabel in verband gebracht met de drie stakeholderkenmerken van Mitchell et al.(1997). De vette en cursieve markering geeft aan dat de gemeente Rotterdam vooral aandacht moet hebben voor stakeholders met de kenmerken legitimiteit en urgentie. Daarnaast zou de gemeente Rotterdam enige aandacht moeten hebben voor stakeholders met de kenmerken macht en legitimiteit.

Tabel 5: conclusie van theoretische analyse

Drie SC's (stakeholder culturen)	Aandacht voor stakeholders met volgende kenmerken
Egoïstische SC	Macht en urgentie
Instrumentele SC	Macht en legitimiteit
<i>Moralistische SC</i>	<i>Legitimiteit en urgentie</i>

3. ONDERZOEKSONTWERP

3.1. Methodologie

In dit onderzoek gaat het om de relatie tussen functionarissen van de gemeente Rotterdam en ontwikkelaars. Hiertoe zijn zowel gemeentelijke functionarissen als commerciële ontwikkelaars én ontwikkelaars van Rotterdamse woningcorporaties geïnterviewd. Als normatieve basis voor dit onderzoek dient het onderzoek van Boesso en Kumar (2016). Het is daarmee een normatief onderzoek, waarin een empirische methode is toegepast om de gegevens over de werkelijke situatie te verzamelen. Deze werkelijkheid wordt vervolgens getoetst aan het theoretisch kader.

Het kennisbelang van de oplossing van dit onderzoek is praktisch. De conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek kunnen als voorbeeld dienen, en zouden toegepast kunnen worden op de werkelijke situatie, zowel in de gemeente Rotterdam als daarbuiten.

De onderzoeksbenadering is normatief en kwalitatief van aard. Aan de verschillende respondenten wordt gevraagd hun ervaringen te delen. Vervolgens wordt deze informatie geïnterpreteerd en vergeleken met het theoretisch kader. Het doel is om inzicht te krijgen in de relatie tussen de gemeente en de ontwikkelaars.

De onderzoeksstrategie was aanvankelijk een *multiple casestudy*. De ambitie was om personeel van de gemeente Rotterdam en ontwikkelaars te interviewen, die met elkaar hebben samengewerkt op verschillende transformatiecases. De bedoeling was om vervolgens de ervaringen over de onderlinge interactie vanuit verschillende invalshoeken in dezelfde cases te bestuderen. Echter, door praktische omstandigheden en in verband met anonimiteit van de cases, is het niet gelukt om de data op deze manier te verzamelen. Tijdens de interviews hebben de respondenten hun ervaringen gedeeld aan de hand van bepaalde transformatiecases. De cases zelf zijn niet in de diepte onderzocht. Ook hebben de respondenten niet met elkaar samengewerkt. Dit heeft geen afbreuk gedaan aan de betrouwbaarheid van de informatie aangezien de interviews een beeld geven van de ervaringen van de respondenten, onafhankelijk van de cases. Daarom is de onderzoeksstrategie uiteindelijk een *single casestudy* geworden, gericht op de gemeente Rotterdam.

Het analyseniveau van dit onderzoek is in de gemeente Rotterdam cross-sectioneel. Respondenten uit verschillende afdelingen van de gemeente worden geïnterviewd. Het onderzoek is ook buiten de gemeente Rotterdam cross-sectioneel, want er worden commerciële ontwikkelaars en ontwikkelaars van woningcorporaties geïnterviewd.

Voor de keuze voor een data-analysemethode hebben verschillende aspecten een rol gespeeld. De methode moest geschikt zijn voor een kwalitatieve analyse en een deductieve toets. Een belangrijke voorwaarde was om de inhoud van de verzamelde data te kunnen analyseren binnen het gekozen theoretisch kader. Voorafgaand aan het kiezen voor een methode, zijn verschillende methodes met elkaar vergeleken. Zo zijn de methodes *grounded analysis* en *content analysis* beschouwd, maar ook *argument analysis* en *discourse analysis*.

Grounded analysis bleek niet geschikt omdat deze methode meer van toepassing is op een inductieve analyse zonder vooraf gedefinieerde concepten en ideeën, en theorievormend is.

Discourse analysis is een methode om te onderzoeken hoe taal gebruikt wordt, en minder wat inhoudelijk gezegd wordt en waarom. Daarom bleek ook deze methode minder geschikt voor dit onderzoek. Argument analysis kan toegepast worden om de patronen van oorzaak-gevolg te onderzoeken. Aangezien dit onderzoek geen verklarend onderzoek is, was ook deze methode niet geschikt.

Van de bekende analysemethodes sluit content analysis het meest aan bij dit onderzoek. Deze methode kan zowel theorievormend als theorietoetsend worden toegepast. Patronen in de verzamelde data kunnen worden gecodeerd en inhoudelijk geanalyseerd. Voor dit onderzoek was echter meer nodig dan wat content analysis kan bieden. Voor de afbakening van het onderzoek was het belangrijk om de codes te koppelen aan vooraf gedefinieerde thema's, zoals SEA en SC's. De analyse moest immers bijdragen aan de beantwoording van de onderzoeksvraag door antwoorden te geven die te maken hebben met de SEA van de gemeente Rotterdam. Daarom moesten de codes en de thema's overeenkomen met het theoretisch kader. Daarbij moest de analysemethode niet theorievormend maar functioneel zijn.

Na wat zoekwerk, buiten de gebruikelijke analysemethodes, bleek de *thematic analysis method* hiervoor geschikt te zijn. Daarom worden de verzamelde data in dit onderzoek middels deze methode geanalyseerd.

Thematic analysis is een vorm van content analysis. Echter, terwijl de onderzoeker zich bij content analysis vooral richt op de frequenties van verschillende codes, gaat het bij thematic analysis om het identificeren van verschillende thema's met bijbehorende codes, en de samenhang tussen die codes. Thematic analysis is een kwalitatieve analysemethode, die vooral in de psychologie wordt gebruikt. Deze methode kan gebruikt worden voor het identificeren, analyseren en rapporteren van patronen (thema's) in de data. Zij ordent de dataset en beschrijft hem in detail. Echter, thematic analysis gaat verder: ook verschillende aspecten van het onderzoeksonderwerp kunnen worden geïnterpreteerd.

In tegenstelling tot grounded analysis, is thematic analysis niet verbonden met het reeds bestaande theoretisch kader. Daarom kan het worden gebruikt binnen verschillende theoretische kaders. Voor dit onderzoek wordt thematic analysis methode gebruikt die ontwikkeld is door de psychologen Virginia Braun en Victoria Clarke (2006). Hun benadering houdt een coderingsproces in van zes fasen, om zo betekenisvolle patronen te creëren. Het betreft de volgende fasen:

- het bestuderen van en vertrouwd raken met de verzamelde data;
- initiële codes genereren;
- zoeken naar de thema's uit de codes;
- thema's reviewen;
- thema's definiëren en benoemen;
- het eindrapport produceren.

Thematic analysis kan zowel inductief als deductief worden gebruikt. Bij de inductieve toepassing wordt er gewerkt vanuit de data, die een basis vormen voor de coderingen, en voor het ontstaan van thema's voor theorievorming. Bij de start van deze analyse is daarom nog niet bekend hoe de coderingen eruit zullen zien, en wat de thema's worden.

Deductieve thematic analysis wordt daarentegen gedreven door de vooraf geïdentificeerde interesses van de onderzoeker zelf. De thema's, met de bijbehorende codes, kunnen in dat

geval vooraf worden gedefinieerd. Vervolgens kan er binnen de verkregen data gericht worden gezocht naar patronen. Deze werkwijze is ook gehanteerd in dit onderzoek. Deze vorm van thematic analysis maakt het mogelijk om minder te kijken naar de gedetailleerde beschrijving van de gegevens in het algemeen, maar meer een gedetailleerde analyse uit te voeren van bepaalde (vooraf gedefinieerde) aspecten uit de gegevens. De zes bovenstaande stappen kunnen verder in willekeurig volgorde worden gebruikt: men kan vanuit de coderingen naar de thema's werken, of andersom. Gezien de normatieve aard van dit onderzoek is de deductieve vorm van thematic analysis goed bruikbaar. Deze is op de volgende manier toegepast: als thema's voor de analyse zijn de deelvragen van dit onderzoek gebruikt, gekoppeld aan het theoretisch kader. Deze koppeling is gemaakt door theoretische componenten als codering te hanteren. Zo zijn de categorieën van SEA, uit het theoretisch kader, als coderingen toegepast. In de interviewverslagen is gezocht naar uitspraken die te maken hebben met de te analyseren thema's. Aangezien de vragen voor de interviews waren opgesteld op basis van de deelvragen van dit onderzoek, zijn er voldoende uitspraken die te maken hebben met de gekozen thema's en coderingen. Deze uitspraken zijn vervolgens geïnterpreteerd om vast te stellen welke van de vier coderingen (SEA uit het theoretisch kader) de uitspraak bevestigt. Tot slot zijn gelijksoortige coderingen (SEA) opgesomd, om de deelvragen van dit onderzoek te beantwoorden.

3.2. Onderzoekseenheden

De onderstaande respondenten zijn geïnterviewd:

1. Functionarissen binnen de gemeente Rotterdam
 - Transformatiemanager van afdeling Economie. Deze functionaris is verantwoordelijk voor het promoten van de transformaties van leegstaand vastgoed in de markt, en is betrokken bij de initiatieffase van projecten.
 - Projectmanager van afdeling Fysiek. Deze functionaris is verantwoordelijk voor het gehele proces van een transformatieproject, nadat besloten is met het initiatief te starten. Bij wijze van uitzondering is deze functionaris tot 2018 ook betrokken geweest bij de initiatieffase van projecten. Deze functionaris vormt een team met specialisten uit verschillende gemeentelijke afdelingen. Hij is ook verantwoordelijk voor het goed functioneren van zijn team, en voor het succes van het project binnen en namens de gemeente Rotterdam.
 - De bouwinspecteur. Deze functionaris is verantwoordelijk voor de technische inhoud van de verleende vergunningen, en de naleving daarvan tijdens de uitvoering van het project. Deze respondent vervult tevens de rol van voorzitter van de bebouwingscommissie omtrent de transformaties. De bebouwingscommissie geeft procedureadvies voor initiatieven die niet passen in het bestemmingsplan.

De keuze voor bovenstaande respondenten is gemaakt om de SEA vanuit verschillende afdelingen in de gemeente Rotterdam te verzamelen. Op deze manier is inzichtelijk gemaakt welke verschillen ten aanzien van SC, op sub-niveaus, binnen de gemeente bestaan, en wat voor invloed dat heeft op de omgang met externe stakeholders (de ontwikkelaars). Met deze respondenten zijn semigestructureerde interviews gehouden. Hiervoor is een structuur opgesteld die de opeenvolgende fasen van een transformatieproces volgt. Zo zijn kwalitatieve interviews ontstaan over de ervaringen met betrekking tot interacties tussen de gemeentelijke functionarissen onderling, en tussen de

gemeentelijke functionarissen en de ontwikkelaars. Semigestructureerde interviews gaven de respondenten de vrijheid om over zaken te vertellen die niet aan het licht zouden komen met alleen een vragenlijst.

2. Commerciële ontwikkelaars die leegstaande objecten in Rotterdam getransformeerd hebben. Het betreft drie ontwikkelaars met het bezit van klein en middelgroot orderportefeuille. Met deze drie respondenten zijn eveneens semigestructureerde interviews gehouden. Hiervoor is een structuur opgesteld die de deelvragen van dit onderzoek volgt, en ingaat op de ervaringen met de gemeente Rotterdam tijdens de opeenvolgende fasen van het transformatieproces. Eén van de respondenten heeft nadrukkelijk verzocht anoniem te willen blijven.
De keuze voor deze respondenten is gemaakt om te achterhalen hoe SEA van de gemeente Rotterdam bij de ontwikkelaars overkomen. Tevens was het essentieel te achterhalen tot welke klasse stakeholder, naar theorie van Mitchell et al. (1997), deze respondenten ervaren te behoren voor de gemeente Rotterdam.
3. Ontwikkelaars van drie Rotterdamse woningcorporaties (één respondent per corporatie), die ervaring hebben met de gemeente Rotterdam inzake de transformaties van leegstaand vastgoed. Vanwege tijdgebrek gaven deze respondenten de voorkeur aan het invullen van een enquête, in plaats van een interview. Om deze reden is door de onderzoeker een vragenlijst opgesteld met vragen van kwalitatieve aard, over de ervaringen met de gemeente Rotterdam. Om de antwoorden te analyseren zijn volgende kwalitatieve intervallen gebruikt: helemaal eens, tamelijk eens, beetje eens, neutraal, beetje oneens, tamelijk oneens, en helemaal oneens.
De keuze voor deze respondenten is gemaakt omdat deze woningcorporaties, gezien hun grootte en vastgoedportefeuille, over voldoende middelen beschikken voor transformaties. Deze woningcorporaties behoren tot de stakeholders die het kenmerk macht bezitten naar de theorie van Mitchell et al. (1997), en dus ander type stakeholders zijn dan respondenten onder bovenstaand punt 2.

De interviewverslagen zijn als bijlagen opgenomen in dit rapport.

3.3. Uitvoering van data analyse

Thema 1

Deelvraag 1 van dit onderzoek luidt: Wat voor type activiteiten verricht de gemeente Rotterdam om de ontwikkelaars te betrekken in initiatie van transformaties?

Op basis van deze deelvraag is het volgende thema voor de analyse geformuleerd.

Thema 1: SEA door de gemeente Rotterdam richting de ontwikkelaars.

Dit thema is geanalyseerd aan de hand van 17 uitspraken uit de interviewverslagen met de gemeentelijke functionarissen. De interviewverslagen zijn te vinden in de bijlage A van dit rapport. De volledige analyse van dit thema is weergegeven in tabel D1 in bijlage D van dit rapport. In de linkerkolom van die tabel staan de uitspraken van de gemeentelijke functionarissen, en in de middelste kolom worden deze uitspraken geïnterpreteerd naar een categorie SEA. Vervolgens wordt in de rechterkolom een categorie SEA toegekend aan

iedere uitspraak. Tot slot wordt de optelling van de uitspraken, behorend bij dezelfde categorie van SEA, numeriek weergegeven met een score.

De uitspraken die gelden als de SEA "handelen in eigen belang", hebben voornamelijk te maken met kortetermijndenken, en met de imagobescherming van de gemeente Rotterdam.

Twee voorbeelden van deze uitspraken zijn:

- *"Dit beleid was niet breder uitgedragen naar andere gebieden vanwege tijdgebrek en geld. Je gaat ervan uit dat de gemeente tijd en energie besteedt, en ook wij zouden betaald moeten worden."*
- *"Vaak betekent dat dat we onze kosten vergoed willen zien. Dat maken we gelijk ook kenbaar. Er zijn verschillende manieren daarvoor, dat is extra op de gemeentelijke leges."*

De uitspraken die gelden als de SEA "het beperken van schade door activiteiten in de waardeketen", duiden op een reactieve houding maar tonen wel bereidwilligheid, zolang dat kortetermijnvoordelen levert voor de gemeente Rotterdam. Twee voorbeelden van deze uitspraken zijn:

- *"Als mensen willen transformeren dan kunnen ze bij de gemeente terecht voor informatie en de gemeente is bereidwillig om hun verzoek goed te keuren."*
- *"Qua verbetering mogen we wel wat creativiteit tentoonstellen in projecten. We leven in regeltjesland. Het is wel makkelijk om iedere keer te verwijzen naar kaders en regels, maar we hebben ook een maatschappelijk doel..."*

De uitspraken die gelden als de SEA "het transformeren van activiteiten in de waardeketen ten voordele van de maatschappij", duiden op een proactieve houding, en op het begrijpen van de sociale problemen door de gemeente Rotterdam. Een aantal voorbeelden van deze uitspraken zijn:

- *"Het doel is om de economische balans te stimuleren door leegstand te verminderen."*
- *"Wij zijn "out reachend" en niet naar binnen gericht..."*
- *"Ik ben vanuit Gebiedsontwikkeling betrokken geweest vanuit de initiatieven en toen hebben we moeten sleuren om de partijen geïnteresseerd te krijgen."*
- *"We hebben toen zelfs een salesman aangetrokken om partijen naar binnen te halen."*

De uitspraken die gelden als de SEA "strategische filantropie", duiden op activiteiten om sociale kwesties te identificeren waarbij de gemeente Rotterdam een verschil kan maken in de samenleving. Twee voorbeelden van deze uitspraken zijn:

- *"Gemeente wil woningen en leegstand verminderen... Dit heeft veel positief effect op de leefbaarheid en het veiligheidsgevoel."*
- *"Dus een morele verplichting als overheid en vanuit het gebied de wens om de goede functies te realiseren in een gebouw dat je achterlaat. Dat heeft er toe geleid dat we heel actief naar partijen hebben gezocht voor die torens en uiteindelijk heeft dit geleid tot het vinden van partijen die deze torens wilden transformeren."*

Thema 2

Deelvraag 2 van dit onderzoek luidt: Hoe komen de activiteiten van de gemeente Rotterdam over op de ontwikkelaars?

Uit deze deelvraag is het volgende thema voor de analyse geformuleerd.

Thema 2: de beleving door de ontwikkelaars van de SEA van de gemeente Rotterdam.

Dit thema is geanalyseerd aan de hand van de uitspraken uit de interviewverslagen met de commerciële ontwikkelaars, en de resultaten van de enquêtes die zijn ingevuld door de ontwikkelaars van drie Rotterdamse woningcorporaties. De interviewverslagen zijn te vinden in bijlage B van dit rapport, en de ingevulde enquêtes in bijlage C. De volledige analyse van dit thema is weergegeven in tabellen E1 en E2 in bijlage E.

Tabel E1 in bijlage E betreft de analyse van 32 uitspraken van de commerciële ontwikkelaars. In de linker kolom van die tabel staan de uitspraken van de ontwikkelaars, en in de middelste kolom worden deze uitspraken geïnterpreteerd als een type SEA. Vervolgens wordt in de rechterkolom een categorie SEA toegekend aan iedere uitspraak. Tot slot wordt de optelling van de uitspraken, behorend bij dezelfde categorie SEA, numeriek weergegeven met een score.

Een aantal voorbeelden van uitspraken waarmee de ontwikkelaars aangeven de handelingen van de gemeente Rotterdam te ervaren als de SEA “handelen in eigen belang” zijn:

- *“Ontwikkelingen binnen gemeente Rotterdam ten aanzien van aandacht voor transformatie van leegstaand vastgoed kwam pas in de laatste twee jaren na de crisis op gang. Eigenlijk is dat te laat geweest. Gemeente Rotterdam is eigenlijk reactief geweest en niet proactief terwijl ze het al in begin van de crisis acht tot tien jaar geleden zagen aankomen.”*
- *“De gemeente Rotterdam is te generalistisch en is alleen actief op het vlak van PR, marketing en communicatie”*
- *“Rotterdam moet oppassen met de illusie dat we ongelooflijk goed bezig zijn omdat Rotterdam nu een sprong gemaakt heeft. Die sprong wordt in elke stad gemaakt, of is al gemaakt, alleen in Rotterdam zijn we er niet aan gewend.”*
- *“We worden op geen enkele manier door de gemeente op een idee gebracht. We worden niet gevraagd of we ergens naar willen kijken.”*

Een aantal voorbeelden van uitspraken waarmee de ontwikkelaars aangeven de handelingen van de gemeente Rotterdam te ervaren als de SEA “het beperken van schade door activiteiten in de waardeketen” zijn:

- *“Er is wel een initiatief, alleen het is reactief en het is traag opgestart op het punt dat vastgoed prijzen zijn gaan stijgen.”*
- *“Bijvoorbeeld “Pak de ruimte”-website van de gemeente. Ik zou daar wel gebruik van maken maar het is niet goed genoeg en niet actueel genoeg.”*
- *“Gemeente Rotterdam is volgend.”*
- *“De gemeente is daar supergoed mee bezig maar de gemeente is volgend. De ambtenaren zijn super enthousiast maar volgend en niet initiërend om partijen concreet te verbinden.”*
- *“Ik wil niet te negatief overkomen. Er zijn heel goede dingen gebeurd bij de gemeente Rotterdam, zoals congres, de website. Ze hebben om aandacht op niveau gevraagd. Maar wat hebben ze voor ons concreet betekent? Dat weet ik niet. Ze kunnen veel actiever zijn...”*

Twee voorbeelden van uitspraken waarmee de ontwikkelaars aangeven de handelingen van de gemeente Rotterdam te ervaren als de SEA “het transformeren van activiteiten in de waardeketen ten voordele van de maatschappij” zijn:

- *“Bijvoorbeeld transformatie van Mercedes-garage in Spaanse Polder, daar wordt heel veel omsloten voor ons. Omdat het een centrum-stedelijk aangestuurd geworden is, doordat er heel veel criminelen zijn”*
- *“Maar er zijn in ieder geval veel initiatieven vanuit de gemeente Rotterdam, congressen, speciale websites die in het leven worden geroepen. Wat in mijn optiek goed werkt is dat je*

het door congressen laagdrempelig maakt. De partijen komen daar elkaar tegen en worden aan elkaar informeel voorgesteld.”

Over de SEA “strategische filantropie” door de gemeente Rotterdam, hebben de commerciële ontwikkelaars niets verteld tijdens de interviews.

Tabel E2 in bijlage E betreft de analyse van 9 reacties van de ontwikkelaars bij de drie Rotterdamse woningcorporaties. In de linkerkolom van die tabel staan de stellingen uit de enquête met eronder de reacties van de respondenten op de stelling. De stelling “*De wijze waarmee de gemeente Rotterdam omgaat met transformatieprojecten stimuleert ons om te starten met transformatie*” werd door één respondent met “*tamelijk oneens*” beantwoord. Dit antwoord is voor dit onderzoek als volgt geïnterpreteerd: de gemeente heeft een passieve houding en draagt nauwelijks bij aan initiatieven van deze woningcorporatie. Daarom wordt deze reactie als SEA “handelen in eigen belang” geïnterpreteerd. Dezelfde stelling is door twee respondenten met “*beetje eens*” beantwoord. Dit antwoord is als volgt geïnterpreteerd: de gemeente heeft een bepaalde positieve invloed op de woningcorporatie. Het feit dat deze respondenten niet hebben gekozen voor “*tamelijk eens*”, noch voor “*helemaal eens*”, impliceert echter dat de respondenten ook geen echt proactieve houding van de gemeente hebben ervaren. Daarom wordt deze reactie als SEA “het beperken van schade door activiteiten in de waardeketen” geïnterpreteerd. Op deze manier zijn drie stellingen uit de enquête, die te maken hebben met het gekozen analysethema, geanalyseerd in de tabel E2. In dezelfde tabel is de optelling van reacties, behorend bij dezelfde categorie SEA, numeriek weergegeven met een score.

3.4. Reflectie op methodologie

Bij het uitvoeren van de analyse probeerde ik mij continu bewust te zijn van mijn eigen invloed op het onderwerp in verband met mijn beroep als raadgevend ingenieur in de bouw. Enerzijds creëerde dit vooroordelen voor de analyse, omdat ik in mijn dagelijkse werkzaamheden voor de ontwikkelaars werk. Anderzijds heeft mijn positie juist een nuttige rol gespeeld in het vertalen van het vakjargon uit de bouw naar organisatorische managementtermen. Om een zo onbevooroordeeld mogelijke analyse uit te voeren, heb ik de interviewverslagen van de ontwikkelaars een aantal keer moeten lezen. Ik heb deze verslagen continu vergeleken met de interviewverslagen van de gemeentelijke functionarissen, en vice versa.

Het nuttige aan thematic analysis was in dit onderzoek de mogelijkheid om de relatie tussen thema's en coderingen te koppelen aan het theoretisch kader – in dit geval SEA als thema en vier categorieën van SEA als coderingen. Het bijkomende voordeel van thematic analysis was de werkwijze van het zoeken naar en vinden van uitspraken die bij de gekozen thema's passen. De zes stappen van thematic analysis konden iteratief gebruikt worden. Dit heeft het mogelijk gemaakt om voorafgaand aan het kiezen van een uitspraak, eerst te toetsen of zij voldeed aan het gekozen analysethema. Bij het toekennen van een codering aan een uitspraak was het ook belangrijk om stil te staan bij de eigen vooroordelen die uit de gesprekken met de ontwikkelaars naar voren kwamen. Aangezien ik vaker met de ontwikkelaars werk dan met gemeentelijke functionarissen, had ik de neiging om sneller de mening van de ontwikkelaar te begrijpen. Hierbij probeerde ik mezelf in de positie van de gemeentelijke functionaris te verplaatsen, en ook vanuit dat perspectief een oordeel te geven. Dit heeft bijgedragen aan een meer evenwichtige beoordeling van beide partijen.

De keuze van een normatieve benadering voor dit onderzoek heeft ook de analyse beïnvloed. De keuze voor analysethema's is gemaakt op basis van het normatief theoretisch kader van Boesso en Kumar (2016). Enerzijds geeft deze stellingname de mogelijkheid om de analyse te focussen en gericht te zoeken naar uitspraken die erop aansluiten. Anderzijds geeft het richting en bakent de analyse af, wat helpt om de probleemstelling van het onderzoek op te lossen. Zonder deze gerichte aanpak waren wellicht andere zaken uit de interviewverslagen naar voren gekomen. Echter, deze zaken hebben minder of niets te maken met transformaties, maar meer met het algemene beleid van de gemeente Rotterdam. Denk hierbij aan de organisatorische gevolgen van het ontslaan van personeel in de crisisjaren. Dit is een op zichzelf staand thema, dat buiten dit afstudeeronderzoek valt.

4. RESULTATEN

4.1. Uitkomsten van de analyse

Uit de analyse van thema 1 in bijlage D volgt dat gemeentelijke functionarissen vinden dat de gemeente Rotterdam op de eerste plaats SEA uitvoert die passen bij “het transformeren van activiteiten in de waardeketen ten voordele van de maatschappij” (score: 7); op de tweede plaats staat “het beperken van schade door activiteiten in de waardeketen” (score: 6). Op plaats drie volgt de SEA “handelen in eigen belang” (score: 3), en op vier de SEA “strategische filantropie” (score: 2). Deze resultaten zijn in de volgende tabel vet en cursief gemarkeerd, naar het framework van Boesso en Kumar (2016).

Tabel 6: resultaten uit thema 1

Drie SC's (stakeholder culturen)	Vier categorieën SEA (Stakeholder Engagement Activities)			
	Handelen in eigen belang	Het beperken van schade door activiteiten in de waardeketen	Het transformeren van activiteiten in de waardeketen ten voordele van de maatschappij	Strategische filantropie
Egoïstische SC	hoog	medium	laag	laag
Instrumentele SC	hoog	hoog	medium	medium
Moralistische SC	medium (score is laag)	hoog	hoog	hoog

Gebaseerd op de uitspraken van de gemeentelijke functionarissen en het toegepast theoretisch kader, voert de gemeente Rotterdam vooral SEA uit die passen bij de moralistische SC, en in mindere mate bij de instrumentele SC. Volgens interpretaties van de uitspraken van gemeentelijke functionarissen voert de gemeente Rotterdam vooral SEA uit voor “het beperken van schade door activiteiten in de waardeketen”, en “het transformeren van activiteiten in de waardeketen ten voordele van de maatschappij”. Dit vormt het antwoord op de eerste deelvraag van dit onderzoek.

Uit de analyse van thema 2 in bijlage E volgt dat de commerciële ontwikkelaars en de ontwikkelaars van woningcorporaties vinden dat de gemeente Rotterdam op de eerste plaats SEA uitvoert die passen bij “handelen in eigen belang” (score: 19). SEA “het beperken van schade door activiteiten in de waardeketen” komt op dezelfde plaats uit (score: 19). Daarna volgt de SEA “het transformeren van activiteiten in de waardeketen ten voordele van de maatschappij” (score: 3), en op plaats vier de SEA “strategische filantropie” (score: 0). Deze resultaten zijn in de onderstaande tabel vet en cursief gemarkeerd, naar het framework van Boesso en Kumar (2016).

Tabel 7: resultaten uit thema 2

Drie SC's (stakeholder culturen)	Vier categorieën SEA (Stakeholder Engagement Activities)			
	Handelen in eigen belang	Het beperken van schade door activiteiten in de waardeketen	Het transformeren van activiteiten in de waardeketen ten voordele van de maatschappij	Strategische filantropie
Egoïstische SC	hoog	medium	laag	laag
Instrumentele SC	hoog	hoog	medium	medium
Moralistische SC	medium	hoog	hoog	hoog

Gebaseerd op de uitspraken van de commerciële ontwikkelaars en de ontwikkelaars bij woningcorporaties, voert de gemeente Rotterdam vooral SEA uit die passen bij een egoïstische SC, en in mindere mate bij de instrumentele SC. Volgens interpretaties van de uitspraken van de geïnterviewde ontwikkelaars voert de gemeente Rotterdam vooral SEA uit “het handelen in eigen belang” en “het beperken van schade door activiteiten in de waardeketen”. Dit vormt het antwoord op de tweede deelvraag van dit onderzoek.

4.2. Conclusies

Door de theoretische analyse uit paragraaf 2.4 te vergelijken met de uitvoering van data analyse uit paragraaf 3.3, worden de volgende conclusies getrokken.

- Er zijn geen grote verschillen geconstateerd tussen de stakeholdercultuur die de gemeente Rotterdam nastreeft, en hoe de gemeentelijke functionarissen vinden dat de gemeente op dit moment handelt. In beide gevallen is geconstateerd dat de gemeente Rotterdam stakeholdercultuur heeft die overwegend moralistisch en enigszins instrumenteel is. Voor beide geldt dat de gemeente denkt op dit moment vooral aandacht te besteden aan stakeholders die de kenmerken legitimiteit en urgentie hebben.
- Het is aannemelijk dat er verschillen bestaan tussen hetgeen de gemeente Rotterdam volgens haar beleidsstukken nastreeft, en hoe de gemeente Rotterdam wordt ervaren door de ontwikkelaars. Uit de interviewresultaten met ontwikkelaars is geïnterpreteerd dat de gemeente activiteiten uitvoert die passen bij de egoïstische en instrumentele stakeholdercultuur, terwijl de gemeente denkt activiteiten uit te voeren die vooral bij een moralistische stakeholdercultuur passen.
- Uit de bovenstaande conclusie volgt dat de ontwikkelaars ervaren dat de gemeente Rotterdam meer aandacht heeft voor stakeholders die de kenmerken macht en urgentie hebben. De geïnterviewde ontwikkelaars vinden dat zij stakeholders zijn die de kenmerken legitimiteit en urgentie bezitten, en willen graag meer betrokken worden door de gemeente. Dit vormt het antwoord op de derde deelvraag van dit onderzoek.

Door de belangrijkste gemeentelijke regie-instrumenten uit het onderzoek van SBR (2011) uit paragraaf 1.2. te vergelijken met de uitvoering van data analyse uit paragraaf 3.3, worden de volgende conclusies getrokken.

- Wanneer de eigenaar van leegstaand vastgoed niet de initiatiefnemer is, neemt de gemeente Rotterdam niet direct het initiatief door de eigenaar aan te bieden de transformatiemogelijkheden in beeld te brengen. De gemeente Rotterdam doet dit wel, wanneer zij zelf de eigenaar is van een object. Dit heeft ermee te maken dat de gemeente te kort aan personeel heeft in sommige afdelingen. Op dit moment bestaat circa 50% van het personeel bij Bouw- en Woningtoezicht in Rotterdam uit inleenkrachten. Het verloop van het personeel is hoog, en op dit moment wordt er hard aan gewerkt bij de gemeente om meer continuïteit te krijgen.

- Uit de interviews komt naar voren dat de rol van de gemeente Rotterdam als aanjager in de initiatieffase niet volledig afgestemd is op de publiekrechtelijke rol. Er zijn in de interviews voorbeelden genoemd waarin transformatieplannen in de initiatieffase werden goedgekeurd, maar in de latere fase afgekeurd. Tevens werd in de interviews aangegeven dat de afdelingen Stadsontwikkeling en Welstand weleens niet op één lijn zitten. Hierdoor worden de ontwikkelaars soms met twee niet te combineren standpunten geconfronteerd, met als gevolg dat transformatie hun moeilijk wordt gemaakt.
- Alleen voor bijzondere projecten wordt een projectmanager aangesteld binnen de gemeente. De bouwinspecteur coördineert de technische toets tussen de verschillende disciplines binnen de gemeente. Hij wordt alleen voor bijzondere projecten opgenomen in het team. Voor niet-bijzondere projecten moet de ontwikkelaar vaak zelf met verschillende afdelingen van de gemeente communiceren. Dat vinden de ontwikkelaars lastig, vooral als ze de weg nog niet kennen in de gemeente. Een nieuwe gespecialiseerde functie binnen de gemeente – een moderne “olieman”, waarover het onderzoek van SBR (2011) adviseert – is nog niet formeel geïntroduceerd. Waar het kan wordt deze rol informeel vervuld door de bouwinspecteurs die het proces in de gemeente aan de gang houden. Echter, op dit moment zijn er circa 20 bouwinspecteurs in dienst voor Rotterdam. Dit is niet helemaal voldoende, blijkt uit de interviews.

In het algemeen gaven alle geïnterviewde ontwikkelaars aan, het bijzonder te waarderen hoe het transformatieteam van de gemeente Rotterdam bezig is promotiebijeenkomsten te organiseren om de verschillende marktpartijen te verbinden. Zij vinden het een enthousiast team, en zien op dat vlak vooruitgang in Rotterdam. Tegelijkertijd gaven ze aan dat het net iets beter kan, en dat het belangrijk is om follow-up te geven aan concrete transformatieobjecten. De ontwikkelaars vinden dat de follow-up in de hele linie van de gemeente Rotterdam nog beter verankerd zou moeten zijn om tot betere resultaten te komen. Tevens merkten zij op dat Rotterdam vaak de ambitie heeft om alles groot en complex te maken. Zij zouden daarentegen vanuit de gemeente graag nog meer proactieve stimulans zien, om meer kleine objecten te transformeren.

Tot slot vinden de geïnterviewde ontwikkelaars dat de informatievoorziening van de gemeente Rotterdam via websites verbeterd kan worden. De respondenten gaven aan de websites verouderd te ervaren, en merkten op dat de wijzigingen daar niet altijd snel verwerkt worden. Wanneer ze bijvoorbeeld een contactpersoon benaderen, blijkt dat deze persoon niet meer bij de gemeente werkt, of een andere rol heeft gekregen. Respondenten hebben baat bij het gebruik van deze websites, mits deze actueel gehouden worden.

4.3. Discussie en aanbevelingen

Volgens het uitgevoerde onderzoek is het aannemelijk dat er een verschil bestaat tussen het zelfbeeld van de gemeente Rotterdam qua hoe ze omgaan met ontwikkelaars, en hoe de geïnterviewde ontwikkelaars dit zelf ervaren. Een aantal van de geïnterviewde ontwikkelaars zijn kleine partijen die geen macht hebben, maar wel de expertise en de wil om leegstaand vastgoed te transformeren. Ook vinden zij dat er nog genoeg kansen in Rotterdam aanwezig zijn voor transformaties. Zij erkennen tevens de urgentie van de problematiek.

Uit dit onderzoek volgt dat de gemeente meer aandacht besteedt aan grotere partijen, die grote en complexe projecten initiëren. Deze partijen hebben de macht, en hadden tot voor kort de urgentie. Anno zomer 2018, nu de economische crisis weer voorbij is, beginnen de grotere partijen echter de focus te verschuiven van transformatie naar nieuwbouw. Dit wordt momenteel mede veroorzaakt door de overspannen markt: er bestaat een tekort aan technisch personeel, materieel en materialen in de bouw. Tijdens het afronden van dit onderzoek, op 12 juni 2018,¹⁵ verscheen in Cobouw een nieuwsbericht waarin staat dat “*nieuwbouw dreigt transformatie om zeep te helpen*”. Transformatieprojecten zijn namelijk lastiger en duurder dan nieuwbouwprojecten. Minister Ollongren heeft op PROVADA (het jaarlijkse ontmoetingspunt van de vastgoedbranche) van 6 juli j.l. aangekondigd 38 miljoen euro beschikbaar te stellen voor de binnenstedelijke ontwikkeling van woningen, waaronder transformaties. Op basis van het bovenstaande is het belangrijk dat de gemeente Rotterdam naast grotere partijen ook meer aandacht besteedt aan kleinere partijen, die niet de macht, maar wel de legitimiteit en de urgentie hebben om te transformeren.

Op basis van de conclusies uit paragraaf 4.2 worden de volgende aanbevelingen gedaan. Eerst wordt aangegeven waarom de aanbeveling gedaan wordt, en daarna wat met de maatregel bereikt kan worden.

- Op dit moment wordt na de eerste initiatieactiviteiten niet altijd concrete follow-up gegeven voor het behalen van de resultaten. Het verdient de aanbeveling om hiervoor SMARTe-doelstellingen op te stellen, uitgedrukt in de gewenste te transformeren vierkante meters, met een tijdslijn. De doelstellingen zouden gekoppeld kunnen worden aan de persoonlijke doelstellingen van de managers bij de gemeente. Om de doelstellingen te kunnen behalen, zouden de verantwoordelijke managers bevoegdheden moeten krijgen die nodig zijn om beslissingen over transformatieprojecten te nemen namens de gemeente. Daarnaast zou het nuttig zijn te bewerkstelligen dat er meer medewerkers van de gemeente met de juiste kennis en een afgebakende focus aan transformaties werken. Dit kan bereikt worden door een splitsing te maken tussen grotere en kleinere vastgoedobjecten. Op dit moment is de focus in het transformatieteam verdeeld tussen winkels en kantoren. Tevens houdt het huidige transformatieteam zich alleen bezig met initiatieven van transformaties. Het advies is, in plaats hiervan, twee transformatieteams op te richten: het ene team voor kleinere objecten, en het andere voor grotere objecten. Zo komt er meer aandacht, voor het betrekken van zowel grotere als kleinere ontwikkelaars. Verder is het advies te zorgen voor aparte bijeenkomsten en congressen voor kleinere partijen, waarin de focus op die relaties komt te liggen. Op deze manier worden de ontwikkelaars met de kenmerken legitimiteit en urgentie nog meer gestimuleerd om hun transformatie-ideeën uit te voeren.
- Uit dit onderzoek volgt dat er op dit moment weleens belangenverstrengeling ontstaat tussen projecten, omdat dezelfde bouwinspecteurs tegelijkertijd aan te veel projecten werken. Naast hun formele rol, vervullen zij informeel de rol van moderne “olieman”;

¹⁵ <https://www.cobouw.nl/bouwbreed/nieuws/2018/06/makkelijke-nieuwbouw-verdrukt-transformatie-onderaannemer-kiest-eieren-voor-geld-101261858>

dit is echter niet formeel verankerd in de organisatiestructuur. Hiërarchisch horen zij ook niet bij de transformatieteams. Het verdient de aanbeveling om in de transformatieteams een aantal moderne “oliamannen” aan te stellen, en hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden te geven om het proces te begeleiden. Deze moderne “oliamannen” dienen zowel operationeel als hiërarchisch te rapporteren aan de leiding van het transformatieteam om belangenverstrengeling tussen verschillende leidinggevenden te voorkomen. De moderne “oliamannen” zouden ook kunnen zorgen voor een betere afstemming tussen de afdelingen Stadsontwikkeling en Welstand.

- Uit dit onderzoek volgt dat informatievoorziening van de gemeente Rotterdam via websites verbeterd kan worden. Daarom verdient het de aanbeveling om de informatievoorziening op de websites te splitsen per focus: per transformatieteam en naar de grootte van objecten. De afdeling PR kan ondersteunende diensten verlenen aan de transformatieteams, waarbij de regie en verantwoordelijkheid bij de transformatieteams liggen. Dit zou voor een snellere match kunnen zorgen tussen een leegstaand object en een geïnteresseerde ontwikkelaar.
- De geïnterviewde gemeentelijke functionarissen geven aan te kampen met tekort aan personeel in sommige afdelingen. Dit geldt ook voor het uitvoeren van *quick scans* voor leegstaande objecten. Daarom verdient het de aanbeveling om partnerships aan te gaan met externe adviesbureaus, om zo meer quick scans uit te voeren. Dit vraagt om een initiële beperkte investering door de gemeente, die vervolgens terugverdiend kan worden als de transformaties daadwerkelijk doorgaan. De initiële kosten zouden ook gedeeld kunnen worden met de eigenaren van leegstaand vastgoed. Een bijkomend voordeel is dat de externe adviseurs vaak ook relaties hebben met de ontwikkelaars. Deze ontwikkelaars zouden geïnteresseerd kunnen zijn in leegstaande objecten. Zo ontstaat een *spin-off* via het netwerk, dat op dit moment nog niet geactiveerd is.

5. REFLECTIE OP HET ONDERZOEK

Eén van de doelen van dit onderzoek was om de uitkomsten als voorbeeld te gebruiken voor andere gemeenten die minder ver zijn in transformaties dan Rotterdam. Dit is goed mogelijk, aangezien een aantal aanbevelingen brede organisatorische aspecten betreft. Tevens is dit onderzoek goed herhaalbaar in andere gemeenten.

In het kader van de betrouwbaarheid van dit onderzoek, hebben twee beperkende factoren een rol gespeeld: tijd en de bereidwilligheid van commerciële partijen om deel te nemen aan het onderzoek. Vanwege de vertrouwelijkheid van hun projecten, in relatie tot mogelijkheid voor imagoschade, waren commerciële partijen terughoudend. De bouw in Nederland is immers een conservatieve sector, en daarnaast meer praktisch ingesteld dan wetenschappelijk. Daarom is het goed voor te stellen dat sommige ontwikkelaars het nut van dit onderzoek niet inzagen. Ze hebben het liever over technische oplossingen en het bouwen van objecten, dan over sociale wetenschappen.

Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek heeft zich in Nederland een substantiële marktomwenteling voltrokken op het vlak van de woningbouw. Waar in het najaar van 2017 nog weinig woningen werden gebouwd, worden anno zomer 2018 veel nieuwbouwwoningen gerealiseerd. Nieuwbouw krijgt weer aandacht, waardoor er minder focus ligt op transformaties. Dit onderzoek is uitgegaan van de situatie zoals die was voorafgaand aan deze laatste ontwikkeling. Daarom verdient het de aanbeveling een vervolgonderzoek uit te voeren met inachtneming van de nieuwe marktomstandigheden.

LITERATUURLIJST

- VVD, CDA, D66 en ChristenUnie, Regeerakkoord 2017-2021 “Vertrouwen in de toekomst”
- Ministerie van Binnenlandse Zaken (2017) “Staat van de Woningmarkt 2017”
- <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2017/11/13/minister-ollongren-meer-regie-rijk-bij-aanjagen-woningbouw>
- SBR (2011), “Transformatie kantoren gaat niet vanzelf”
- <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/11/17/politici-aan-zet-om-problemen-huizenmarkt-op-te-lossen-14058084-a1581494>
- Gemeente Rotterdam (2016), “Convenant Aanpak Kantoren 2016-2020”
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2017), “De Staat van de Gemeenten 2017”
- Compendium voor de Leefomgeving Rijksoverheid (2016), “Leegstand van kantoren, 1991-2016”
- Minister S.A. Blok, Tweede Kamer brief 22 juni 2015, “Prioriteiten volkshuisvesting”
- Gemeente Rotterdam (december 2016), “Woonvisie Rotterdam, koers naar 2030, agenda tot 2020”
- <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/44/26-duizend-woningen-erbij-door-transformaties-gebouwen>
- Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, de Colle (2010) “Stakeholder Theory, The State of The Art” Cambridge University Press
- Donaldson, Preston (1995) “The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications” Academy of Management Review 1995, Vol. 20, No. 1, 65-91.

- Mitchell, Agle, Wood (1997) "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts" *Academy of Management Review* 1997, Vol. 22, No. 4, 853-886.
- Braun & Clarke (2006) "Using thematic analysis in psychology" *Qualitative Research in Psychology* 2006; 3: 77-101
- Boesso & Kumar (2016) "Examining the association between stakeholder culture, stakeholder salience and stakeholder engagement activities" *Management Decision*, Vol. 54 Issue: 4, pp.815-831
- Magness (2007) "Who are the Stakeholders Now? An Empirical Examination of the Mitchell, Agle, and Wood Theory of Stakeholder Salience" *Journal of Business Ethics* (2008) 83:177–192
- Stadtler & Probst "How broker organizations can facilitate public–private partnerships for development" *European Management Journal* (2012) 30, 32– 46
- Khurram & Petit "Investigating the Dynamics of Stakeholder Salience: What Happens When the Institutional Change Process Unfolds?" *Journal of Business Ethics* (2017) 143:485–515
- Roloff (2007) "Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue-Focussed Stakeholder Management" *Journal of Business Ethics* (2008) 82:233–250
- Leyden, Slevin, Grey, Hynes, Frisbaek, Silke (2017) "Public and Stakeholder Engagement and the Built Environment: a Review" *Curr Envir Health Rpt* (2017) 4:267–277
- Neville, Bell, Whitwell (2011) "Stakeholder Salience Revisited: Refining, Redefining, and Refueling an Underdeveloped Conceptual Tool" *Journal of Business Ethics* (2011) 102:357–378
- Miles (2017) "Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions" *Journal of Business Ethics* (2017) 142:437–459
- Porter & Kramer (2006) "Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review* (2006) 78-92
- Jones, Felps, Bigley(2007) "Ethical theory and stakeholder-related decisions: the role of stakeholder culture" *Academy of Management Review* 2007, Vol. 32, No. 1, 137-15

- <https://www.cobouw.nl/bouwbreed/nieuws/2018/06/makkelijke-nieuwbouw-verdrukt-transformatie-onderaannemer-kiest-eieren-voor-geld-101261858>
- Gemeente Rotterdam, Handleiding RSPW “Werken aan fysieke projecten op z’n Rotterdams”
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2017), “Staat van de Woningmarkt Jaarrapportage 2017”
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2017), “Staat van de Volkshuisvesting 2017”
- CBS (2015), “Vooronderzoek Transformaties op de woningmarkt”
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2017), “De Staat van de Gemeenten 2017”
- Gemeente Rotterdam (2017), “Winkeltransformatie Stappenplan”
- Gemeente Rotterdam (2017), “Checklist bij winkeltransformatie”
- Gemeente Rotterdam (2017), “Verkenning vrije sector huurwoningmarkt in Rotterdam”
- VROM (2010), “SLOTVERKLARING KANTORENTOP 25 MEI 2010, RIJSWIJK”
- Woonstad Rotterdam (2014), “Ondernemingsstrategie 2015-2018”
- Gemeente Rotterdam (2015), “De Nieuwe Transformatie Aanpak winkels Rotterdam 2016-2020”
- Gemeente Rotterdam (2015), “De Nieuwe Transformatie Aanpak kantoren Rotterdam 2016-2020”

BIJLAGE A: interviews met gemeentelijke functionarissen

Afstudeeronderzoek:

“Wat is de rol van de gemeente Rotterdam in het betrekken van ontwikkelaars om transformaties van leegstaand vastgoed te bevorderen”

Student: Hushang Ulfati

Interviewverslag

Interview datum: 22.03.2018

Naam geïnterviewde: Kim Nguyen

Bedrijfsfunctie geïnterviewde: Transformatiemanager afdeling Economie bij de gemeente Rotterdam

1. Kunt u vertellen over de rol van de gemeente Rotterdam ten aanzien transformaties van leegstaand vastgoed?

De gemeente Rotterdam is heel actief bezig om transformatie van leegstaand vastgoed te stimuleren. Zo zijn er op internet allerlei platforms opgericht voor stimulans. Zoals bijv. “notaRotterdam.nl” daar zijn voor winkels koopstromen in kaart gebracht waar men winkelt en waar niet. We hebben stedelijk stimuleringsbeleid. Als mensen willen transformeren dan kunnen ze bij de gemeente terecht voor informatie en gemeente is bereidwillig om hun verzoek goed te keuren. We inspireren de omgeving door de kennisontwikkeling middel het maken van filmpjes en door kansen te laten zien. De ambitie is om de komende tijd gebiedsgericht te werken. Proactief eigenaren te benaderen. Maar dat gebeurt nog niet.

2. Hoe is het binnen de gemeente Rotterdam georganiseerd met betrekking tot transformaties?

Afdeling “economie” promoot transformatie op financieel vlak. Het doel is om economisch balans te stimuleren door leegstand te verminderen. Als er vervolgens besloten wordt dat het project doorgaat gaat het naar de afdeling “fysiek”. Door de afdeling fysiek kan een projectmanager (PM) worden aangesteld. PM wordt alleen aangesteld bij anterieure overeenkomsten, dit betreft dan geen klein project. Na de initiatieffase moet de eigenaar/ontwikkelaar zelf langs alle loketten bij de gemeente. De eigenaar/ontwikkelaar wordt geïnformeerd door de PM (fysiek) langs welke loketten hij moet.

Gebiedsaccountmanagement ontvangt aanvragen van eigenaren maar gaat zelf niet op zoek voor initiatie. Afdeling economie gaat op zoek naar initiaties. Verder zijn er aparte afdelingen, elke met eigen technische specialisme en een eigen lijnmanager. De PM's fysiek horen bij een aparte afdeling met hun eigen manager. Voor een groot project wordt een projectteam gevormd in een matrix structuur bestaande uit een PM als leider en specialisten uit verschillende afdelingen. Maar de aanvrager moet zelf zijn stukken indienen bij de verschillende afdelingen en niet bij de PM fysiek.

3. Wat zijn de belangen van de verschillende partijen volgens u om te starten met transformatie?

De gemeente wil woningen en leegstand verminderen. De ontwikkelaars willen bouwen en geld verdienen. Wij zijn de faciliterende overheid. Wij stimuleren de “accupunctuur” door de stad door kleine maar belangrijke vierkante meters te transformeren. Dit heeft veel positief effect op leefbaarheid en veiligheidsgevoel. Wij zijn “out reachend” en hebben geen naar binnen gerichte denkwijze. Ons college stelt de ambities en is kaderstellend, afdeling economie adviseert en stimuleert en afdeling fysiek voert het uit.

4. Hoe stimuleert de gemeente Rotterdam gebouweigenaren en ontwikkelaars om leegstaand vastgoed te transformeren als we het vergelijken met het onderzoek van SBR 2011 o.b.v. onderstaande punten?

Gemeentelijke regie-instrumenten

- Ondersteunen van de gebouweigenaar
- Ondersteunen van potentiële afnemers of ontwikkelaars
- Een planstudie of haalbaarheidstudie laten verrichten
- Zekerheden vooraf bieden
- Mobiliseren van interne en externe kennis en creativiteit
- Moderne olieman
- Kansen benadrukken en over successen communiceren
- Geen dwingende maatregelen

Stimuleren van gebouweigenaren en ontwikkelaars gebeurt door transformaties in het algemeen te promoten en wanneer zij willen te transformeren hun te ondersteunen. Maar de gebouweigenaren en de ontwikkelaars moeten zelf aan de slag. Zij moeten zelf met het initiatief komen.

Als gemeente laten we geen planstudies of haalbaarheidsstudies verrichten. Dat is niet ons beleid. Wij zijn niet de probleemeigenaar van bijvoorbeeld een leegstaand object. Dat is de eigenaar zelf of de ontwikkelaar.

De gemeente biedt ook geen zekerheden vooraf. Als een ontwikkelaar wil transformeren moet hij een plan indienen en wij toetsen dat plan. Pas dan kunnen we iets zeggen over de mogelijkheden, en we bieden vooralsnog geen zekerheden.

Onze interne kennis wordt gemobiliseerd door ingediende plannen te toetsen en de successen worden door ons gepromoot door congressen en bijeenkomsten. Door bijeenkomsten te organiseren hebben wij verbindende rol tussen verschillende partijen. We laten daar zien welke transformaties gerealiseerd zijn, als voorbeeld, om de verschillende marktpartijen te stimuleren.

Ik vind dat ik de “moderne olieman” ben doordat ik vanuit de afdeling economie de successen deel en de mogelijkheden promoot.

Wij communiceren de successen op een geode manier, en we benadrukken de kansen door ons promotiebeleid. Maar we benaderen niet specifiek de eigenaren zelf van leegstaand vastgoed. De eigenaren moeten zelf aan de slag.

We nemen inderdaad nog steeds geen dwingende maatregelen. We dwingen niemand om leegstaand vastgoed te transformeren. Als de eigenaren zelf transformaties niet initiëren dan is dan hun keuze, wij gaan ook niemand dwingen.

**ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITY
Studierichting: Parttime Master Bedrijfskunde**

Afstudeeronderzoek:

“Wat is de rol van de gemeente Rotterdam in het betrekken van ontwikkelaars om transformaties van leegstaand vastgoed te bevorderen”

Student: Hushang Ulfati

Interview datum: 18.05.2018

Naam geïnterviewde: Laurens van der Bijl

Bedrijf/functie geïnterviewde: Projectmanager afdeling Fysiek bij de gemeente Rotterdam

Algemeen

1. Kunt u wat vertellen over jullie projectmanagement organisatie en processen?

Wij hebben onze standaard projectmanagement processen vastgelegd in een handboek RSPW. Dat is onze bijbel waarmee we elk project kunnen uitvoeren. Daar staat beschreven wie welke mandaat heeft en in welke fase welke processen een project dient te doorlopen. Hiermee hebben we in grote lijnen houvast om de processen binnen onze projecten te volgen.

Initiatieffase

2. Wat zijn de belangen van externe partijen volgens u om te starten met transformatie?

Geld verdienen. En iets doen waar ze goed in zijn.

3. Hoe stimuleert de gemeente Rotterdam gebouweigenaren om leegstaand vastgoed te transformeren?

We hebben verschillende fasen gehad. Ik ben vanuit Gebiedsontwikkeling betrokken geweest vanuit de initiatieven en toen hebben we moeten sleuren om de partijen geïnteresseerd te krijgen. Wij acquireerden op beleggers, wij noemen het de “rode loper uitlopen”. Dan ga je met hun pandjes bekijken en leg je contacten met de eigenaren. Maar dat was heel specifiek voor één gebied. En er zijn gebieden waar veel minder werd gedaan. In het centrum loopt het wel, daar is het probleem minder groot. Maar vooral in gebieden buiten centrum is het problematisch. Bijv. Prins Alexander “BrainPark” dat zijn gebieden waar veel leegstand was in 2013-2014. We maakten rondjes met geïnteresseerde beleggers of ontwikkelaars langs leegstaande objecten. Dat was wel uniek voor één gebied dat we dat deden. We hebben toen zelfs een salesman aangetrokken om partijen naar binnen te halen. Dit beleid was niet breder uitgedragen naar andere gebieden vanwege tijdsgebrek en geld. Je gaat vanuit de gemeente tijd en energie besteden, en ook wij zouden betaald moeten worden. Dat doe je alleen in gebieden als je vanuit andere doeleinden ontwikkelingen tot stand wil brengen.

Procedures en samenwerking binnen de Gemeente

4. Vanaf welk moment bij een transformatieproject wordt de projectmanager (PM) betrokken bij een project?

Ik was er heel vroeg bij in mijn project van Europoint (LeeTowers) torens. Dat is een gebouw waar vroeger Gemeente Rotterdam zat en op een gegeven moment aan het verhuizen was naar een gebouw in ander gebied. Ik was aan de voorkant al betrokken voor dit project waar de Gemeente zelf huurder van was. Daar speelden twee factoren een belangrijke rol:

- De omgeving Marconiplein moest ontwikkeld worden omdat dit gebied slecht ontwikkeld was
- Als gemeente heb je een bepaalde verantwoordelijkheid tegenover de stad zelfs wanneer je als huurder een pand verlaat

Dus een beetje morele verplichting als overheid en vanuit gebied de wens om de goede functies te realiseren in een gebouw dat je achterlaat. Dat heeft er toe geleid dat we heel actief naar partijen hebben gezocht voor die torens en uiteindelijk heeft dit geleid tot het vinden van partijen die deze torens wilden transformeren. In dit geval was ik al in vroeg stadium betrokken bij transformatie. Dit heeft voornamelijk te maken omdat de Gemeente zelf ook de eigenaar van het gebouw is geweest. Als de eigenaar van het gebouw niet gemeente zou zijn maar bijv. een particuliere of een marktpartij dan zou het anders gaan. Hiervoor hebben wij transformatieloket met een vertegenwoordiger, op dit moment zijn het Kim en Esther. Die moeten zichtbaar zijn voor de marktpartijen die hun kunnen benaderen. Dan krijgt de buitenwereld een gezicht, een naam en een telefoonnummer waar ze bij vragen ook terecht kunnen. En dat was eigenlijk de ingang die we vervolgens uitzetten bij de opdrachtgevers dat zijn gebiedsontwikkelaars per gebied in de stad. En die krijgen dan verzoek dat een partij geïnteresseerd is en wat is daar de mogelijkheid. En dan gaat het naar de RIT (ruimtelijk intake team) die het beoordelen of het de toegevoegde waarde op de stad heeft en beoordelen dat op verschillende facetten. Daar komt een advies uit en als het een positief advies is dan komt projectmanager het oppakken om het naar de volgende fase te brengen. Zo een advies wordt uitgebracht op basis van een plannetje die de ontwikkelaar zelf moet maken. Het moet in ieder geval niet de gemeente doen maar een partij met mandaat. Waar ze tekeningen moeten maken.

Wanneer we zelf een masterplan maken voor ons eigen project waar we eigenaar van zijn dan hoeven we niet naar het RIT. De particulieren moeten het wel doen conform ruimtelijk procedure uit het bestemmingsplan.

5. Hoe ziet een projectorganisatie/projectteam binnen de gemeente eruit?

Wij hanteren RSPW voor de procedures binnen projecten. Nadat de gebiedsontwikkelaar en het RIT hebben beoordeeld of dit het plan is wat we als stad gerealiseerd willen zien worden. Dan komen wij in beeld en gaan wij met initiatiefnemer in gesprek. "Oké we gaan ervoor maar dan moeten we dit en dit regelen..." maar we moeten daarvoor gedekt worden. Er wordt inspanning gevraagd vanuit de gemeente en de dekking daarvoor richting initiatiefnemer wordt besproken. Vaak betekent dat dat we onze kosten vergoed willen zien. Dat maken we gelijk ook kenbaar. Er zijn verschillende manieren daarvoor, dat is extra op de gemeentelijke leges.

Ik als PM vorm projectteam binnen de gemeente en dat is een beetje afhankelijk van de vraag van initiatiefnemer, elk project is uniek. Soms ligt de nadruk op parkeren dan heb je daar bepaalde specialisten voor nodig. Meest standaard is dat daar planoloog naar kijkt vanuit ruimtelijk perspectief en de financiële mensen naar het financiële deel van het verhaal. Een jurist die de overeenkomsten opstelt. En dan hebben we wat beleidsmedewerkers, maar die zitten niet in het projectteam zelf maar worden aan de voorkant gevraagd voor bepaalde onderdelen. Dan hebben we nog (wanneer het milieuaspecten betreft) DCMR etc.. Het is dus afhankelijk van de vragen die uit het project voortkomen.

Als PM vorm ik een team middels verzoek in te dienen bij de managers van verschillende afdelingen waaruit de specialisten komen, dus waar de kennis zit. Dan geef ik aan dat ik personen met die kwaliteiten voor die periode nodig heb. We moeten een projectplan maken voordat we een projectteam vormen, die leg je voor aan je opdrachtgever, dat is dan de gebiedsontwikkelaar die het initiatief heeft omarmd. In zo een plan vraag je je capaciteit voor het project en daarin geef je aan het doel van het project, fases, planning en risico's. Dat is standaard formaat dat voor elk project aan de voorkant wordt opgesteld, en elk jaar actualiseer je dit plan zodat de opdrachtgever weet wat voor project hij heeft lopen.

M.b.t. verkrijgen van bepaalde specialisten uit afdelingen zie je bij sommige gebieden dat er moeite is om de specialisten idd toegekend te krijgen. Dat zou niet moeten... Maar je ziet toch wel dat mensen zelf ook een bepaalde voorkeur hebben voor een bepaald project of een bepaalde PM. We hebben een bouwcoördinator in het leven geroepen omdat we naast kantoortransformatie ook bouwproductie heel erg belangrijk vinden als collegetarget. De bouwcoördinator heeft ook als taak om te ordenen in belangrijkheid van projecten binnen de stad. Waar capaciteitsproblemen zich voordoen kan je hem inzetten om te kijken of daar wat aan gedaan kan worden. Als het gaat om een project op een belangrijke locatie met veel woningen en als wij als gemeente eigenaar zijn dan wordt dat aangewezen als interessant project waar we bovenop zitten. Zo een project komt op prioriteitenlijst binnen verschillende afdelingen en krijgt ook de hectiek die het nodig had.

Als gevolg hiervan zijn er ook projecten die niet op de prioriteitenlijst komen. Voor deze projecten, denk ik, wordt niet naar de klant gecommuniceerd dat zijn project onder aan de stapel komt omdat andere projecten prioriteit hebben. Ik denk niet dat we zo eerlijk zijn dat we dat proactief communiceren naar de klant. Maar er zullen ongetwijfeld projecten zijn waar gedeeld moet worden dat het enige vertraging heeft omdat we niet alle capaciteit hebben die gevraagd wordt om het snel te kunnen behandelen.

6. Dient de klant alle stukken bij u in? En communiceert hij via u?

In het begin moet je aan elkaar vertrouwd raken. Dan gebeurt dat meestal altijd via mij. Maar op een gegeven moment komen er vanuit ontwikkelaars bepaalde experts en vanuit de gemeente bepaalde experts. Dan hoeft het niet allemaal via mij gecommuniceerd te worden en via de ontwikkelaar. De experts handelen het met elkaar af en dan wordt het integraal gecommuniceerd. Het hoeft niet alles altijd via mij. Dat verstoort het proces alleen maar.

7. Wat is de verhouding tussen u als PM en de specialisten in een project?

In het project rapporteren de specialisten op dat moment inhoudelijk aan mij. Ik ben dan hun inhoudelijk leidinggevende in de projectorganisatie. Ze hebben ook zeker een aantal projecten gelijktijdig lopen, dat heb ik ook. En dat wordt opgelost... met schipperen. Je hebt met elkaar gewoon deadlines en..., en je vraagt de mensen, wanneer het nodig is, of ze focus op jouw project willen leggen ten opzichte van andere. Dat is niet van te voren helemaal vastgelegd. Maar wanneer het echt moet dan krijg je heel vaak medewerking van het team. Je moet gewoon goed van tevoren verwachtingsmanagement creëren. En ook naar ontwikkelaars toe. Zij hebben ook gewoon hun huiswerk te doen. Dat zij hun huiswerk op tijd afmaken zodat wij dat kunnen toetsen.

8. Hoe wordt ervoor gezorgd dat medewerkers van andere afdelingen (specialisten) aan uw project werken?

Managers van afdelingen hebben formele macht over specialisten. Maar ik als PM heb informele macht door de opgebouwde relaties met specialisten uit andere afdelingen. Door de jaren heen investeer je ook in mensen en relaties. Hoe je je eigen team motiveert en daar krijg je soms wat terug. En als ze in ander project door aansturing of collega's minder naar hun zin hebben dan zijn ze minder geneigd om daar iets extra's voor te doen.

De lijnmanagers moeten ook zorgen dat mensen goed in het werk zitten dus zij maken ook verdelingen per medewerker naar projecten toe. Soms heb ik ook binnen het project moeten escaleren naar de lijnmanager om weer mensen te activeren voor het project. Dan doe je dat met behoud van relatie en doet het gedoseerd iom de specialist.

Als ik met de lijnmanager niet uitkom dan is mijn escalatieniveau mijn opdrachtgever, de gebiedsmanager.

9. Wat is er gewijzigd binnen de gemeente qua structuur/functies van personeel na de invoering van de nieuwe vergunningsprocedure voor transformatie?

De werkwijze in het omgevingsloket. Ik merk de verschillen wel. Op zich is het een onderdeel wat verder afstaat van het project. Het is gewoon een separate afdeling die onafhankelijk toetst. Maar bijv. voor een transformatieproject heb ik bewust de bouwinspecteur in mijn team opgenomen zodat die in het voortraject wordt opgenomen in het hele denken en de achtergrond van het project. Voor dat project was het ook uniek. Wat heel goed werkt is dat één zo een aanspreekpersoon, zo een overall bouwinspecteur, en dat ook richting klant als ingang dat heeft echt wel meerwaarde. Hij zet alle deelopdrachten en deelvragen uit de vergunningen binnen zijn team van inspecteurs en die kan hij ook begeleiden. Ik denk dat dat ook de meerwaarde is van het nieuwe systeem. Zodat er sneller geschakeld wordt op het gebeid van specialismen.

Hiervoor had je verschillende loketten nu heb je één loket en dan is het ook makkelijk om 1 persoon verantwoordelijk te maken. Vanuit de klant geredeneerd heeft het meerwaarde. In mijn project was het nog fijner werken om de bouwinspecteur in het project op te nemen en de omgevingsvergunning in het project te kunnen voorbereiden. En kunnen toetsen, zo was 1 dag na indiening ook de vergunning verleend.

Alleen gebeurt dat helemaal niet standaard dat de bouwinspecteur in het team wordt opgenomen. Standaard komt hij in de fases daarna.

De PM heeft er geen tijd voor en geen inhoudelijke kennis om de rol van de bouwinspecteur in te vullen, om verschillende specialisten inhoudelijk te verbinden. Opnemen van zo een bouwinspecteur in je team versnelt het proces. Dit is niet standaard en staat ook niet benoemt in RSPW.

10. Wie is uw leidinggevende in de lijn van de organisatie?

Mijn leidinggevende heeft geen inhoudelijke rol. Ik kan naar hem ook helemaal niet escaleren. Hij zit op het niveau van de afdelingsmanagers waar de specialisten in zitten.

11. Wat werkt er volgens u goed binnen de gemeente inzake transformatieprojecten en wat kan er volgens u verbeterd worden?

De intakeprocedures daar zijn we wel in verbeterd. Snel inzichtelijk maken positief of negatief advies naar ontwikkelaar/bellegger. Dat het proces van ruimtelijk intake team is verbeterd. Dat heeft zijn weg gevonden en moet dan nog in de buitenwereld wat breder verspreid worden zodat ze het daar ook weten.

Als ontwikkelaars hier al een paar keer geweest zijn dan weten ze de ingangen. Maar vaak, nieuwe ontwikkelaars zijn nog wel wat zoekende.

Qua verbetering mogen we wel wat creativiteit ten toon stellen in projecten. We leven in regeltjesland. Het is wel makkelijk om iedere keer te verwijzen naar kaders en regels, maar we hebben ook een maatschappelijk doel en dat is in dit geval tegengaan van leegstand en realiseren van nieuw woningvoorraad voor een bepaalde doelgroep. En daarom is het soms nodig om op creatieve manier ernaar te kijken. Soort "best practices" zoals die bouwinspecteur opnemen in je team als voorbeeld. Dus meer nadenken over creatieve oplossingen qua procedures en ook voor technische oplossingen.

Ook hiervoor kunnen we ons minder gaan verschuilen achter regels, ik vind dat we daarmee op dit moment tekortschieten.

Afstudeeronderzoek:

“Wat is de rol van de gemeente Rotterdam in het betrekken van ontwikkelaars om transformaties van leegstaand vastgoed te bevorderen”

Student: Hushang Ulfati

Interview datum: 13.06.2018

Naam geïnterviewde: Ruud Knegt

Bedrijf/functie geïnterviewde: Bouwinspecteur bij de gemeente Rotterdam

Algemeen

1. Kunt u wat vertellen over jullie organisatiestructuur in de gemeente die met transformatie maken heeft?

Ik ben Ruud Knegt en werk al 25 als bouwinspecteur bij gemeente Rotterdam en inmiddels als voorzitter van de bebouwingscommissie betrokken bij beslissingen omtrent transformatie. Wij geven eigenlijk procedureadvies voor initiatieven die niet passen in het bestemmingsplan. En dat zijn er heel veel. Maar er komt heel veel transformatie langs. Transformatie is eigenlijk al jaren haast een wekelijkse kost. Wij hebben zelfs veel transformatie projecten gehad. Dat er dus ook proactief vanuit de gemeente transformatie specialist geweest is. Die juist heel voorin ging zitten en dergelijke mensen komen dan als er een beginstadium voorbij is, die worden dan eigenlijk naar ons doorverwezen. Maar eigenlijk is het onderwerp al een beetje uitgekauwd. Transformatie was vooral een probleem in de tijd van de crisis. Toen er veel kantoren leeg stonden. Transformatie speelt al heel lang. Maar zeker in de tijd van de crisis probeerden we al te stimuleren. Voor transformatie heb je een bouwvergunning nodig. In wezen kun je het gewoon indienen. Maar in Rotterdam proberen we zo vroeg mogelijk met de initiatiefnemer aan tafel te zitten. Dat is een win-win model. Om te voorkomen dat het plan later afgeschoten wordt. Dus voor je een plan hebt stimuleren we dat er een concept aanvraag komt en gaan we het verder afpellen. “Wat is je doelgroep?” vagen we, “waar loop je tegenaan?”

Als je gezamenlijk tot de conclusie komt dat we het gaan redden dan ga je het plan helemaal uitwerken. Om ervoor te zorgen dat wanneer je het indient dat het appeltje eitje is. Zo gaan we dus te werk op het moment dat je in planvorming zit.

Initiatieffase

2. Wat zijn de belangen van externe partijen volgens u om te starten met transformatie?

Meeste bedrijven gaan voor de winst. Het zijn geen liefdadigheidsinstellingen. Het kunnen ook buitenlandse beleggers zijn. Je ziet ook bepaalde clubjes die zich daarin gespecialiseerd hebben. Je ziet dus in de stad dat er bepaalde gebieden in de stad nieuwe functies krijgen.

3. Hoe stimuleert de gemeente Rotterdam gebouweigenaren of ontwikkelaars om leegstaand vastgoed te transformeren?

Door in ieder geval...hmmmm Er waren een aantal transformatiecoaches.. Momenteel is het booming. Wij hoeven momenteel weinig te doen. De partijen staan te trappelen. Dan zie je ook dat je wel er wat kritischer in kan zijn. In het verleden kreeg je vooral veel transformatie voor studentenhuysvesting of de MOE-landers (werknemers). Of bepaalde groepen. Nu zie je dat transformatie met enige kwaliteit

wordt uitgevoerd. Er zijn leuke voorbeelden van: oud belastingkantoor enz.. Wij doen eigenlijk wekelijks transformatie, zowel kleinschalig als grootschalig. Hoe gemeente stimuleert zou je eigenlijk bij Kim moeten vragen, zij doet daar nog wel wat in.

Procedures en samenwerking binnen de Gemeente

4. Vanaf welk moment bij een transformatieproject wordt de bouwinspecteur betrokken bij een project? Wat is de rol van de bouwinspecteur?

Het is eigenlijk niet gebruikelijk dat er op ieder project een projectmanager komt, het is alleen gebruikelijk voor bepaalde projecten. Die grote torens op Marconiplein, daar stonden enorme torens leeg en er was een groot belang om daar een oplossing voor te verzinnen. Aders komt de initiatiefnemer het zelf aandragen en er zit geen projectleider op. En eigenlijk wordt de bouwinspecteur contact voor de ontwikkelaar. Maar let wel op, op het moment dat er een projectmanager is zou die de inspecteur graag in zijn team opnemen. En dat zou de inspecteur ook graag willen. Maar we hebben een beperkt aantal inspecteurs en we doen een paar duizend aanvragen en we zijn geen projectleiders ook al zouden we dat soms graag zijn... Ergens zit er ook een beperking... Dat zouden we graag willen, maar het is financieel niet haalbaar. In meeste gevallen gaat de bouwinspecteur het proces runnen tijdens de aanvraag. Maar de ontwikkelaar moet zelf zijn project managen naar de Gemeente. We helpen ermee om het proces alleen te runnen. Maar we gaan er wel actief in mee spelen.

5. Zijn de procedures sinds het beleid voor transformatieprojecten gewijzigd is, versoepeld?

Die verhalen moet je een beetje met een korreltje zout nemen. Ja kijk.. de hele WABO daar kun je apart op afstuderen.... Je hebt je bestemmingsplan en daar staat het verhaal zoals het voorzien is voor de komende 10 jaar. Eén ding weet je zeker, het wordt nooit zoals het staat in het bestemmingsplan. Zodra het bestemmingsplan is vastgesteld komt men meestal met ""Goh, nou willen we wat anders..." Maar mogelijkheden om te "kruimelen" zijn behoorlijk opgerekt voor transformatie projecten. Dat deden we al, we gingen dat ruim interpreteren. Maar nu is het voor transformatieprojecten meer mogelijk geworden. Je kan dus heel veel kruimelen. Je kunt aan functies kruimelen, je kunt er een verdieping op zetten, je kunt er wat aan gaan bouwen. Je hoeft niet een hele uitgebreide procedure gaan doen qua tijd. Qua kwaliteit moet je er natuurlijk goed naar blijven kijken. Ons doel is niet om te kijken waarom het niet kan, maar ons doel is om te kijken waarom het wel kan. En dat geldt voor elke aanvraag. Niet alleen voor transformatie. En we doen daarbij een belangenafweging. Of de belangen van de bouwer ten opzichte van belangen van anderen een goede afweging is.

6. Wat zijn de uitdagingen voor de bouwinspecteurs op dit moment t.a.v transformatieprojecten?

Te kort aan capaciteit. Maar dat geldt al geheel. Je ziet dat we voor zo een stad als Rotterdam maar 20 man hebben. Ja het is niet echt... Je kan niet zomaar zeggen "we claimen even een bouw inspecteur voor een bepaald project". Projectmanagers willen bouwinspecteurs graag opnemen in hun project. Maar dat is niet reëel. Ik persoonlijk raad mensen ook aan die stap te maken richting concept aanvraag omdat je dan in grote lijnen wat de aandachtspunten voor een project zijn. En dast is ook minder belastend voor ons als bouwinspecteurs. Wij hebben niet de tijd om om de 2 weken in de vergaderingen van ieder project te zitten. Dat kunnen we gewoon niet opbrengen qua tijd. En het is ook niet per sé nodig in alle gevallen. Misschien wel in beperkt aantal gevallen. Maar ook daarvoor lopen we tegen capaciteit aan.

7. Beleggers geven feedback dat hoe hoger je in de boom bij Gemeente Rotterdam komt hoe minder er inhoudelijk kennis aanwezig is en hoe langer het duurt dat er besluiten worden genomen. Wat vind u daarvan?

Bij een transformatie kunnen veel verschillende belangen een rol spelen die je op het eerste gezicht niet herkent. Neem nou een voorbeeld van de Marconitoren. Het is prachtig dat er woningen komen. Maar als er mensen komen wonen zullen ze misschien zeggen "het stinkt hier door de naastgelegen industriebedrijven..." Dat kan dus gevolgen hebben voor zo een bedrijventerrein. In het ergste geval kan het betekenen dat die bedrijven moeten gaan sluiten. Het moet dus integraal worden bekeken, en dat zit op een hoger niveau, dan worden deze beslissingen niet genomen door Bouw- en Woningtoezicht maar daar komen bijv. economen bij kijken, wat betekent het voor het gebied en wat voor gevolgen heeft het dan ook op de stad. Daar moeten ook mensen van vastgoed wat vinden. Het zijn dus beleidsgronden, financiële overwegingen, en daarvoor je neem ook beslissingen op ander niveau. En ik kan me voorstellen dat ontwikkelaars dan denken dat het lang blijft hangen in dat proces. Een gebiedsaccountmanager zou dit soort processen moeten runnen en waar nodig een projectmanager erop zetten. Maar soms blijft het gewoon een beetje hangen bij de Gemeente.

Soms kan transformatie gewoon ook echt niet door goede redenen. Maar dan vind ik dat we dat snel moeten kunnen zeggen. En soms zijn ontwikkelaar toch een half jaar aan het bakkeleien terwijl we als gemeente in een keer duidelijk hadden kunnen zeggen dat het hem gewoon niet gaat worden. Soms gaat het fout... Laten we het maar voorzichtig zeggen. Soms gebeurt het toch weleens dat we de ontwikkelaar aan de slag zetten terwijl het vanuit een ander gemeentelijk instituut absoluut onmogelijk is om te transformeren. Dat hadden we allemaal van te voren hadden moeten weten met enige afstemming of coördinatie. Er wordt dan een pand aangekocht en dan wordt gezegd dat het toch helemaal niet kan. Gelukkig gebeurt het niet vaak maar wel weleens.

Iedereen zou eigenlijk een quick scan moeten doen. We doen dat voor de ontwikkelaar als service zonder verdere bestuurlijke bemoeienis. Eigenlijk zou dat iedereen moeten doen binnen de Gemeente voordat je vertelt dat het niet kan.

8. Wat is er gewijzigd in de gemeente qua structuur/functies van personeel na de invoering van de nieuwe vergunningsprocedure voor transformatie?

Nou... Kijk wetgeving verandert. Er zijn geen nieuwe functies ontstaan. Maar er werd wel een transformatie coach ingezet. Men ging in op bepaalde tendensen zeg maar. Ik vind dat het wel nodig was/is om meer naar buiten te treden en klanten te trekken. Ik ben niet iemand die klanten gaat trekken. Wij (onze afdeling) duwen de klant in het proces als er al een klant is maar trekken geen nieuwe klanten. Het komt nu van alle kanten. Soms wordt het gewoon ingediend, soms komt het via projectmanagement bureau, soms via economie... Het komt soms van stadhuis, soms van bedrijven. Het komt niet via een weg, maar de vragen zijn ook zo ontzettend divers.

9. Wie is uw leidinggevende in de lijn van de organisatie?

Ik heb hier een teamleider. En daarboven zit een afdelingshoofd. Het is vrij plat hier. We hebben ook vrij veel bevoegdheid. Formeel is alles doorgemandateerd naar het hoofd. Als ik een vergunning maak moet ik een collega van bepaald ervaring hebben. En dan gaat het zo de deur uit. Je doet het formeel namens het hoofd namens B&W. Het is platte organisatie met veel bevoegdheid. Het is lastig op dit moment omdat het heel druk is. Iedere projectmanager vindt dat zijn project belangrijkste is. Dus we het er maar mee doen. Er zijn heel veel inleenkrachten bij ons. 50% is inhuur. En dat is niet goed natuurlijk. We zijn niet concurrerend met het bedrijfsleven voor de werknemers. De markt is nu volledig overspannen. We hebben te kort aan capaciteit. Maar goed, het is een probleem dat je bij

meerdere gemeentes ziet. Maar proberen in onderling overleg , en soms is het gewoon even stressen, op te lossen tussen de projectmanagers ons en de afdelingshoofd.

Bouwbesluit is natuurlijk ook aangepast (versoepeld) o.a. op het oog van transformatie. Als je wilt transformeren voldoe je heel gauw aan het bouwbesluit. Maar de vraag is of je wel voldoet aan de wensen van je doelgroep. Verbouwniveau is heel erg laag. Het feit dat ik vergunning afgeef betekent niet automatisch dat het goed is voor de doelgroep. Het voldoet aan de minimale eisen, maar de ontwikkelaar moet zelf bedenken aan wat voor eisen zijn gebouwd moet voldoen toegespitst op zijn doelen. En kan geluid, ventilatie, isolatie.. Dit zijn belangrijke dingen op goed rendement van je verbouwing.

10. Wat werkt er volgens u goed binnen de Gemeente inzake transformatieprojecten en wat kan er volgens u verbeterd worden?

1 substantiële verbetering die op dit moment echt relevant is, is vooral dat het voor iedereen beter is als de contacten voor de technische dingen en tussen verschillende afdelingen gezamenlijk naar een project kijken. Een integrale beoordeling. We proberen heel erg, maar Bouw- en Woningtoezicht zit vrij achter in het proces. Vandaar dat bijv. DCMR is een vreemde club, daarom vragen we ze 1 dag/week bij ons in huis te hebben. We willen integraal advies hebben. Bijvoorbeeld als je ergens een restaurant wil beginen en bij ons komt vinden wij het bijvoorbeeld prima, dan ga je aan de slag. Vervolgens ga je naar "drank en horeca" dan zeggen ze "dat doen we niet". Het zijn losse processen. "Drank en horeca" heeft een eigen beleid en zeggen dan "maar in dat gebied geen restaurant" terwijl ik net aan jou een vergunning heb verleend voor een restaurant. Dus er moet nog meer integraal worden afgewogen.

Als het een groot project is dan wordt het wel geregeld. Maar als het kleine projecten zijn dan niet zo goed. En het zijn er heleboel van die kleine projecten. En juist die kleine projecten, die zijn ook heel belangrijk voor de stad, is mijn persoonlijke mening. De stad is niet vitaal omdat er alleen enorme projecten zijn, maar vooral ook kleine projecten maken de stad vitaal . We hebben in Nederland veel heel kleine bedrijfjes, veel kleine initiatieven. Kijk als Unilever zegt "ik wil komen" dan staan we hier te trompetten. Maar als een klein bureautje zegt "ik wil hier een lab hebben" dan is dat vaak moeilijker.

BIJLAGE B: interviews met commerciële ontwikkelaars

**ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITY
Studierichting: Parttime Master Bedrijfskunde**

Afstudeeronderzoek:

“Wat is de rol van de gemeente Rotterdam in het betrekken van ontwikkelaars om transformaties van leegstaand vastgoed te bevorderen”

Student: Hushang Ulfati

Interview datum: 22.05.2018

Naam geïnterviewde: Vincent Taapken

Bedrijf geïnterviewde: New Industry in Rotterdam

Initiatieffase

1. Wat is uw ervaring met de gemeente Rotterdam ten aanzien van initiatief nemen om te starten met transformatie van leegstaand vastgoed?

Ontwikkelingen binnen Gemeente Rotterdam ten aanzien van aandacht voor transformatie van leegstaand vastgoed kwam pas in de laatste 2 jaren na de crisis op gang. Eigenlijk is dat te laat geweest. Gemeente Rotterdam is eigenlijk reactief geweest en niet proactief terwijl ze het al in begin van crisis 8-10 jaar geleden zagen aankomen. Rotterdam is op een later moment gestart met het vormen van transformatieteam dan andere gemeentes, daar was dus weinig aandacht voor. Toen de markt was aangetrokken is de gemeente actief geworden. Je moet juist transformeren door in te kopen voor een lager prijs tijdens de crisis, daar zit hem juist de crux in voor transformatie. Gemeente Vastgoed heeft panden in bezit, daar gebeurt weinig ten aanzien van transformatie. Zoals het pand op Westersingel in Rotterdam het duurt maar en het duurt maar tot de transformatie daar tot stand komt. Er is wel een initiatief, alleen het is reactief en het is traag opgestart op het punt dat vastgoed prijzen zijn gaan stijgen.

2. Welke rol heeft de gemeente Rotterdam gespeeld in het verbinden van gebouweigenaren en u als ontwikkelaar in de initiatieffase?

Beperkte rol, heel erg generalistisch op convenantniveau. En het blijft een vrijblijvendheid, terwijl je beter kan zeggen we selecteren een aantal partijen en heel concrete projecten selecteren en waar kan je de aanjager worden. Te generalistisch en alleen op het vlak van PR marketing en communicatie. Ik ben maar een kleine speler. Maar ik zit juist met grote investeerders beleggers waar ik wel veel voor elkaar kan krijgen. Maar Gemeente geeft het gevoel dat als je klein bent dat je niet serieus bent. Er zit spanning tussen stadsontwikkeling en uitvoerende afdelingen. Ik heb geen ervaring dat gemeente mij gekoppeld heeft met gebouweigenaren. Ik wil het juist heel graag maar dat is nog niet gebeurd. Ik zoek naar meer courante objecten en ben daar heel erg voor maar gemeente Rotterdam helpt me daar op geen enkele manier mee.

3. Hoe afhankelijk bent u als ontwikkelaar van het beleid van de gemeente Rotterdam om een transformatieproject te initiëren?

Beperkt afhankelijk omdat het een privaatrechtelijke aangelegenheid is. Bestemmingsplan is een publiekrechtelijk traject, daar ben je afhankelijk van de omgevingsvergunning. Ik ben deels afhankelijk alleen waar gemeente eigenaar van is, en anders beperkt afhankelijk.

4. Hoe ervaart u de informatievoorziening (zoals bestaande technische documenten) uit het gemeentearchief door de gemeente Rotterdam in de initiatieffase?

Prima toegankelijk , daar is niks mis mee. Dossier onderzoek. Maar er zijn bijv. geen goede asbest rapporten, geen destructieve onderzoeken, er worden te veel aannames gedaan waardoor er grote risico's in projecten zijn. Bijv. voor scholen worden er studies vooraf gedaan en dat werkt altijd wel, maar dat moet wel anders komt het niet op de markt. De informatie die erop staat klopt niet altijd het is niet actueel. Bijv. "Pak de ruimte" site, Ik zou daar wel gebruik van maken maar het is niet goed genoeg en niet actueel genoeg.

5. Om welke redenen initieert u als ontwikkelaar transformatieprojecten in Rotterdam?

Omdat ik in Rotterdam actief ben, het is mijn primaire markt. Ik zie nog heel veel kansen, het probleem is dat de prijzen natuurlijk nu minder aantrekkelijk zijn waardoor vaak haalbaarheid van transformatie projecten onder druk komt te staan. 10jaar geleden was Rotterdam bijv. een goede markt, dat is nu anders. Als je kwalitatieve transformatie wil maken dat kan dat nu niet zo goed. Er ligt de politieke druk en daarom gaat kwantiteit voor kwaliteit. Convenant is gebaseerd op zoveel mogelijk vierkante meters. Er is genoeg vraag omdat de stad kwalitatief veel sterker is geworden. Het is niet de reden dat ik in R'dam begonnen ben omdat het in R'dam makkelijker is dan in andere gemeentes, het is de illusie als een buitenstaander dat zo ervaart. R'dam moet oppassen met de illusie dat we ongelooflijk goed bezig zijn omdat R'dam nu een sprong gemaakt heeft. Die sprong wordt in elke stad gemaakt, of is al gemaakt, alleen in R'dam zijn we er niet aan gewend. Bijv. voor dat pand op de wetsresingel ben ik 10jaar bezig maar ik krijg het niet voor elkaar terwijl ik het plan heb en het is een waanzinnig plan, er zijn allerlei redenen bij de gemeente waardoor het niet van de grond komt: zoals, "Wordt het wel/niet getenderd etc.. etc...".

Fase Vergunningsaanvraag

6. Hoe heeft u de procedures van de gemeente Rotterdam t.b.v. vergunningsaanvragen voor transformatieprojecten ervaren?

Op zich gaat het goed, bijv. winkel transformatie, geen extreme grote problemen ondervonden. Maar het zou altijd zo moeten zijn. Men doet voorkomen alsof het iets bijzonders is, maar het zou vanzelfsprekend moeten zijn. Je bent een team waarom zou de gemeente moeilijk doen. Dit is te generalistisch. Ieder vraagstuk is zo specifiek..... en het heeft te maken met veel regels. Soms kan de gemeente dat niet eens sturen..... Stadsontwikkeling en afdeling vastgoed binnen gemeente Rotterdam spreken elkaar tegen en dat zou verbeterd moeten worden

Communicatie

7. Wat zijn uw ervaringen met de manier waarop de gemeente Rotterdam communiceert t.a.v. een transformatieproject en hoe anders is het ten opzichte van een nieuwbouwproject?

Ik vind het niet belangrijk het verschil daartussen is niet relevant..... Dat heeft met de politieke agenda te maken. Dat is bull shit, dat is door media exposure, dat zou met name in de crisistijd moeten zijn.... Het zou een totale balans moet zijn waarbij stadsontwikkeling belangrijker moeten zijn dan de vastgoed afdeling.

8. Hoe heeft u communicatie met verschillende afdelingen en ambtenaren binnen de gemeente Rotterdam ervaren?

Stadsontwikkeling en vastgoed zijn de belangrijkste. Je hebt nog dcmr, monumentendienst, geluid, fijnstof, bouwfysisch. De juridische afdeling is de laatste tijd krampachtig aan het werken (omdat er veel kritiek op de afdeling is geweest), je moet het ook snappen als een goede ontwikkelaar. Ik zou het meer samen willen doen met gemeente rdam, meer op het niveau als partner dan als marktpartij en ik vind dat het de taak is van de marktpartij als partner te werken ipv klagen over de gemeente die het niet goed doet. Ik heb ook mee getekend aan de convenant. De gemeente moet van mij verwachten dat ik ook mee doe en me mee laten doen.

9. Had u een contactpersoon binnen de gemeente voor eventuele escalaties of problemen?

Er zijn meerdere kanalen. Je hebt de website nationale vastgoed veiling, "pak je ruimte" etc.. Wat de gemeente moet doen is duidelijkheid scheppen, goede automatisering, wat is de status, wie heeft een reservering, wat zijn de ambities van de stad en laat zien wie daarvoor verantwoordelijk is. Maak een goed smoelenboek en actualiseer dat snel. Als iemand wisselt van functie dat het op de website staat en zorg dat zijn contactgegevens op de website staan.

Algemeen

10. Wat heeft u positief ervaren van de gemeente Rotterdam m.b.t. het realiseren van transformatieprojecten?

Het team van Kim en het transformatieteam is een super leuk enthousiast team van mensen die transformatie positief benaderen ipv het complex te benaderen en zien dat als kansen en mogelijkheden. Voor de rest is het met name de kwestie van "maak het concreet". De Rotterdamse ziekte is dat het altijd groot moet zijn. Het hoeft niet per definitie groot te zijn om positief te zijn. We moeten meer samen optrekken.... Ze moeten niet alleen verantwoordelijkheden nemen ik heb ook aan de convenant getekend, ik zou meer willen bijdragen. Ik blijf erbij "KEEP IT small and simpel". En creëer een duidelijke visie wat ga je doen de komende 2 jaar. Probeer niet alles te doen, voorkom dat je met verschillende punten bezig bent waardoor je niets goed genoeg doet. Excellent, daar moet je naar toe, geen kwantiteit maar kwaliteit.

11. Wat heeft u belemmerend ervaren van de gemeente Rotterdam m.b.t. het realiseren van transformatieprojecten?

We maken het allemaal veel te ingewikkeld. Zorg dat vastgoed en stadsontwikkeling die een cruciale rol spelen in eerste instantie op een lijn zitten. Bijv. Robeco gebouw op Coolsingel 21 staat al jaren leeg maar het wordt niet gecommuniceerd.... Ik hoor maar beperkt of er keuzes worden gemaakt. Gemeente Rotterdam moet durven keuzes te maken.

Afstudeeronderzoek:

“Wat is de rol van de gemeente Rotterdam in het betrekken van ontwikkelaars om transformaties van leegstaand vastgoed te bevorderen”

Student: Hushang Ulfati

Interview datum: 24.05.2018

Naam geïnterviewde: ██████████ Geïnterviewde wilde graag anoniem blijven, tevens mocht het interviewverslag niet worden gepubliceerd met de scriptie

Bedrijf geïnterviewde: [REDACTED]

1. Wilt u vertellen wat jullie bedrijf doet?
2. Wat is uw ervaring met de gemeente Rotterdam ten aanzien van initiatief nemen om te starten met transformatie van leegstaand vastgoed?

¹⁶ <http://www.airrotterdam.eu/van-der-leeuwkring/>

3. Welke rol heeft de gemeente Rotterdam gespeeld in het verbinden van gebouweigenaren en u als ontwikkelaar in de initiatieffase?
4. Hoe afhankelijk bent u als ontwikkelaar van het beleid van de gemeente Rotterdam om een transformatieproject te initiëren?
5. Hoe ervaart u de informatievoorziening (zoals bestaande technische documenten) uit het gemeentearchief door de gemeente Rotterdam in de initiatieffase?

6. Hoe heeft u de procedures van de gemeente Rotterdam t.b.v. vergunningsaanvragen voor transformatieprojecten ervaren?
7. Kwamen de vergunningsprocedures zoals geschetst door de gemeente Rotterdam in initiatieffase overeen in de praktijk v.w.b. bijv. technische vereisten en doorlooptijden?
8. Wat zijn uw ervaringen met de manier waarop de gemeente Rotterdam communiceert t.a.v. een transformatieproject en hoe anders is het ten opzichte van een nieuwbouwproject?
9. Hoe heeft u communicatie met verschillende afdelingen en ambtenaren binnen de gemeente Rotterdam ervaren?
10. Had u een contactpersoon binnen de gemeente voor eventuele escalaties of problemen?
11. Wat heeft u positief ervaren van de gemeente Rotterdam m.b.t. het realiseren van transformatieprojecten?
12. Wat heeft u belemmerend ervaren van Gemeente Rotterdam m.b.t. het realiseren van transformatieprojecten?

Afstudeeronderzoek:

“Wat is de rol van de gemeente Rotterdam in het betrekken van ontwikkelaars om transformaties van leegstaand vastgoed te bevorderen”

Student: Hushang Ulfati

Interview datum: 29.05.2018

Naam geïnterviewde: Jeroen Bestman (projectleider transformatie)

Bedrijf geïnterviewde: A3 Architecten

1. Wilt u vertellen wat jullie bedrijf doet?

Wij als A3 architecten doen verkavelingsmodellen en vlekkenplannen voor transformaties. Alle transformaties komen bij mij binnen van de ontwikkelaars en de ontwikkelende aannemers. We kijken naar bouwkundige aspecten, naar locatie naar geluidsaspecten etc.. We maken een soort advies met de grootste risico's en aandachtspunten. Dan wordt het plan opnieuw geijkt door de ontwikkelaars om te kijken of ze wel/niet verder gaan. Er wordt ook gekeken of de bestemming gewijzigd moet worden en of er welstand aan de orde komt. We houden overleg met de Gemeente en helpen ontwikkelaars in dat proces. Vervolgens kunnen we dat verder gaan uitwerken... Zo komt het meestal bij ons binnen. Maar ook andersom. 1 jaar geleden kwam er iemand binnen bij ons met een leegstaand pand en het moest een verleidelijk product worden met mooie plaatjes etc...

Initiatieffase

2. Wat is uw ervaring met de gemeente Rotterdam ten aanzien van initiatief nemen door de gemeente om te starten met transformatie van leegstaand vastgoed?

Ze proberen heel veel uit te dragen met al die congressen die ze hebben. Recent was zo een enorm congres om te laten zien wat ze allemaal aan het doen zijn. Maar ja, het voelt altijd een beetje als heel hard schreeuwen en of er daadwerkelijk wat gebeurt weet ik niet. Maar met name al het laaghangende fruit is al een beetje geplukt. En het was altijd heel erg objectgericht, en of het daar mogelijk is ja of nee. Maar als je grote leegstand wil aanpakken moet je verder kijken dan puur gebouw. Je moet meer kijken naar gebieden. Voor dat soort uitdagingen proberen ze uit te dragen dat ze er ook over nadenken. Alleen ik weet niet of het alleen maar roepen is of daadwerkelijk dat er iets gebeurt weet ik niet. Wij zitten in ieder geval niet in die trajecten. Of er echt daad is, vind ik moeilijk in te schatten. Maar er zijn in ieder geval veel initiatieven, congressen, speciale websites die in het leven worden geroepen.

Rotterdam liep een paar jaar geleden achter vergeleken met andere gemeenten. Nu komt het pas echt van de grond. Je ziet nu veel voorbeelden komen waar daadwerkelijk transformaties worden uitgevoerd. Als er een klein succesje is dan wordt het breed uitgemeten, en het is alleen maar goed natuurlijk. Dus ja het aanreiken, en te benoemen, en het opstellen van de visie nu ook, zoals het bij andere gemeenten al lang was, stop op de nieuwbouw van kantoren, dat zie je nu langzamerhand. Nogmaals, vanuit onze rol is het moeilijk in te schatten of het ook echt van de grond komt. Omdat we voornamelijk indirect daarbij betrokken zijn.

Het is echt van de laatste jaren dat het echt van de grond komt. Bijv. in 2011-2012 was er veel leegstand in Nieuwegein en ze hebben het toen al heel goed aangepakt en leegstand teruggedrongen. Terwijl in Rotterdam toen leegstand ook hoog was maar er werd nauwelijks toen iets gedaan.

Gemeente Rotterdam toont nu positieve cijfers zoals: zoveel 10.000m² is van de markt afgehaald...

Maar als je puur kijkt wat voor projecten er voorbij komt vond ik dat Gemeente Rotterdam altijd achterloopt.

3. Zoals u dat ervaren hebt, welke rol heeft de gemeente Rotterdam gespeeld in het verbinden van verschillende marktpartijen in de initiatieffase?

Vind ik moeilijk.... Wat in mijn optiek goed werkt is dat je het door congressen laagdrempelig maakt. De partijen komen daar tegen en worden aan elkaar informeel voorgesteld. Maar verder in het algemeen gaan wij op zoek, ontwikkelende aannemers gaan op zoek en daar rolt wat uit. Al je iets tegen komt, je deelt het met je netwerk en dan doe je mee aan de openbare aanbesteding of een selectie. Dus ik weet niet of het heel erg noodzakelijk is dat de gemeente een verbindende rol moet gaan spelen. Volgens mij, als je als gebouweigenaar met een leeg pand in je maag gesplitst zit dan ga je zelf ook naar oplossingen. En weet je ook partijen te vinden. Ik weet niet of per se de gemeente de aangewezen partij is om dat te faciliteren. Ik denk dat de markt dat prima zelf kan.

Beter inzichtelijk en beter toegankelijk maken op het internet. Dat kan wel helpen. Daarmee zorg je dat de mensen elkaar gaan vinden. Dat kan wel beter door Gemeente Rotterdam. Er is ook veel vastgoed dat door het Rijk aangeboden wordt. Daar zitten ook veel interessante dingen tussen.

Utrecht heeft het bijvoorbeeld op een digitale kaart inzichtelijk gemaakt en het wordt bijgehouden. Rotterdam heeft dat volgens mij niet.

4. Hoe afhankelijk bent u als een marktpartij van het beleid van de gemeente Rotterdam om mee te doen aan het initiatief van transformatieprojecten?

In de initiatief ben je niet afhankelijk. Op het moment dat je het wel willen transformeren dan heb je wel gemeente nodig voor de bestemming en overige technische zaken zoals geluid en dergelijke. Dan wil je wel snel contact hebben met de gemeente. Toen hebben we contact gelegd met de bouwinspecteur en doen liep het goed. Hij heeft heel goed inzichtelijk gemaakt wat er gedaan moet worden zodat we ons huiswerk kunnen doen. Als je het zelf moet doen dan duurt het veel te lang maar met één zo een contactpersoon is het veel sneller.

5. Hoe ervaart u de informatievoorziening (zoals bestaande technische documenten) uit het gemeentearchief door de gemeente Rotterdam in de initiatieffase specifiek voor transformatieprojecten?

Over het algemeen zijn de zaken goed op orde. Het is op te vragen. Er zijn gemeenten waar het slechter geregeld is. Er zijn gemeenten waar het beter geregeld is. Je hebt gemeentes waar je binnen 1 dag respons krijgt, zover zijn ze in Rotterdam niet. Maar het gaat oké. Je bent wel afhankelijk hoe compleet het archief is. Over het algemeen is het goed terug te vinden.

6. Zoals u dat ervaren hebt, om welke redenen worden er volgens u transformatieprojecten in Rotterdam geïnitieerd?

Heel verschillend. Als het om een specifiek pand gaat dan zit de gemeente er niet bij als een stakeholder. Maar op het moment dat het om een gebied gaat wanneer er structureel leegstand is dan zit de Gemeente er wel bij, en is ineens een belangrijke partij die daar een belang bij heeft. Overigens bij elke transformatie roepen ze dat ze het belangrijk vinden, want elke vierkante meter die uit leegstaand weg wordt gehaald wordt gelijk opgenomen in de cijfers.

Fase Vergunningsaanvraag

7. Hoe heeft u de procedures van de gemeente Rotterdam t.b.v. vergunningsaanvragen voor transformatieprojecten ervaren?

Over het algemeen positief. Er zijn richtlijnen voor transformatie qua beoordelingsprocedure, en die halen ze ook. Als ik kijk naar nieuwbouw of renovatie dan is het vergelijkbaar. Ondanks dat het een grote Gemeente is heb ik daar niet al te negatieve ervaringen mee. Er gebeurt altijd wel iets, maar het is ook afhankelijk van de poppetjes die erop zitten. Soms loopt het wel makkelijker. Maar ik heb ook gehad dat er werd een procedure met 6 weken verlengd en vervolgens werd het binnen 2 weken opgelost. Ik heb niet het gevoel dat ze pas reageren wanneer het termijn verloopt.

8. Kwamen de vergunningsprocedures zoals geschetst door de gemeente Rotterdam in initiatieffase overeen in de praktijk v.w.b. bijv. technische vereisten en doorlooptijden?

Ja, er worden zaken vooraf besproken en afgestemd. Vervolgens als je het uitwerkt is het na een paar kleine dingen na in één keer in orde. Deze ervaring is wel gebaseerd op 1 transformatie project. Dan komen ze zeker hun afspraken na. Met kanttekening dat het om een relatief klein, simpel afgebakend project ging. Maar ik kan me voorstellen dat hoe groter en ingewikkelder het wordt hoe lastiger het kan zijn.

Communicatie

9. Hoe heeft u communicatie met verschillende afdelingen en ambtenaren binnen de gemeente Rotterdam ervaren?

Bij dit voorbeeld heel positief. Eén bouwinspecteur heeft alles vooraf afgestemd.

Wij hadden in het algemeen contact met de bouwinspecteur. Soms met de vergunningsaanvraag zit je met verschillende afdelingen. Zoals brandveiligheid, stedenbouwkundigen en uiteraard veel met welstand. En die is ook volgens mij goed geregeld in Rotterdam. Je kan het eerst voorspreken in klein comité en vervolgens krijg je meestal een helder advies. Formeel gaat het allemaal via de contactpersoon of de bouwinspecteur maar met name met welstand kun je direct communiceren met de bouwinspecteur in de cc.

Het gebeurt weleens dat wanneer je met verschillende afdelingen communiceert dat het elkaar bijt. Een goed voorbeeld is dat stedenbouw en welstand niet op een lijn zaten. Eerst ga je formeel langs stedenbouw, toen hebben we het netjes vastgelegd met stedenbouw. Vervolgens kwamen we bij welstand en die gaven aan dat ze andere mening hadden dan stedenbouw over parkeertoegankelijkheid en de gevelvormen. Ze gaven aan het plan niet goed te keuren, terwijl dat juist de zaken waren die van stedenbouw kwamen. Toen vonden ze dat we het plan moesten aanpassen. Maar dat plan was niet aan te passen omdat stedenbouw en welstand elkaar tegenspraken. Dus toen hebben we gezegd "jongens ga even bij elkaar zitten, en kom er samen uit...". Dat hebben we niet alleen in Rotterdam maar vaker ook bijv. in Utrecht hebben we precies hetzelfde gehad. Formeel heb je op dat moment nog geen contactpersoon en moet je zelf bij verschillende lokketten terecht. De bouwinspecteur komt formeel pas later bij. Maar als je al wat langer loopt dan weet je wie je moet benaderen. In ons geval hebben we toch informeel de bouwinspecteur benaderd en hij regelde informeel dat het bij hem binnenkwam zodat hij de stukken naar de juiste poppetjes kon sturen binnen de Gemeente. Anders weet je niet bij wie het binnenkomt, als je alles alleen formeel gaat regelen. Toen was hij een soort aanspreekpersoon voor ons en kon hij schakelen met verschillende afdelingen.

Het is vaak een pré als je kan aantonen dat je connecties bij stedenbouw hebt en andere afdelingen. Dat is een heel groot voordeel als je weet dat je met juiste mensen direct aan tafel zit.

Algemeen

10. Wat heeft u positief ervaren van de gemeente Rotterdam m.b.t. het realiseren van transformatieprojecten?

In ons voorbeeldproject, dankzij betrokkenheid van die een bewuste bouwinspecteur ging het heel snel doordat wij precies wisten wat de gemeente nodig had. Dat is echt positief.

11. Wat heeft u belemmerend ervaren van de gemeente Rotterdam m.b.t. het realiseren van transformatieprojecten?

Bij deze procedure tot nu toe nog niet. Bij andere procedures kan welstand weleens kink in de kabel gooien. Wat ik net noemde, een voorbeeld van stedenbouw en welstand die niet op 1 lijn zaten.

Bij transformatie is elke casus uniek, en er zijn verschillende factoren die uniek moeten worden opgelost. Zoals geluid, parkeren, bestaande constructiegegevens die ontbreken. Bij nieuwbouw is gewoon veel concreter. Ik heb het idee dat reguliere aanvraag voor de nieuwbouw soepeler verloopt dan transformatie. En om dat voor te zijn is het belangrijk voor te bespreken met zo veel mogelijk partijen.

BIJLAGE C: ingevulde enquêtes door ontwikkelaars van woningcorporaties

**ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITY
Studierichting: Parttime Master Bedrijfskunde**

Afstudeeronderzoek:

“Wat is de rol van de gemeente Rotterdam in het betrekken van ontwikkelaars om transformaties van leegstaand vastgoed te bevorderen”

Student: Hushang Ulfati

Vragenlijst: (totaal 14 vragen) “Hartelijk dank voor uw medewerking”

Woningcorporatie: Woonstad Rotterdam

Naam respondent: Hans van Paasen

Functie respondent: ontwikkelaar

Initiatieffase

1. De wijze waarmee de gemeente Rotterdam omgaat met transformatieprojecten stimuleert ons om te starten met transformatie. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
				X		

2. De benadering door de gemeente Rotterdam van verschillende marktpartijen heeft ertoe geleid dat we transformatieprojecten initiëren. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
				X		

3. Onze initiatieven om leegstaand vastgoed te transformeren in Rotterdam heeft niets te maken met het beleid van de gemeente Rotterdam. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
					X	

4. Informatievoorziening zoals bestaande technische documenten uit het gemeentearchief worden snel en soepel door de gemeente Rotterdam verstrekt

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
					X	

5. Om welke redenen initieert u transformatieprojecten in Rotterdam? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

Veel leegstand, daarom relatief makkelijk leegstaand pand te vinden	Nee, we bestemmen bedrijfspanden wel om naar kwetsbare groepen.
Veel vraag naar extra woningen	Ja, met name kwetsbare groepen.
Aantrekkelijke financiële Investering	Nee, te weinig projecten van voldoende omvang.
Andere reden , namelijk...	Ja, om eigen beleid uit te voeren. Huisvesten van kwetsbare groepen.

Fase Vergunningsaanvraag

6. De gemeente Rotterdam heeft duidelijke procedures en spreekt voor ons heldere taal m.b.t. vergunningsaanvragen voor transformatieprojecten. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
				X		

7. Vergunningsprocedures zoals geschetst door de gemeente Rotterdam in initiatieffase komen compleet overeen in de praktijk v.w.b. bijv. technische vereisten en doorlooptijden. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
				X		

8. Er zijn tijdens vergunningsprocedures door de gemeente Rotterdam geen aanvullende eisen gesteld die we niet hadden kunnen verwachten in afwijking van de geschetste situatie in de initiatieffase. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
				X		

9. Vergunningsprocedures binnen de gemeente Rotterdam voor transformatie zijn vooraf helder en komen in de praktijk achteraf overeen met het geschetste beeld door de gemeente. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
					X	

Communicatie

10. De gemeente Rotterdam communiceert altijd duidelijk over wat er verwacht wordt voor een transformatieproject. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
					X	

11. Het was altijd duidelijk in welke fase welke ambtenaar voor ons de contactpersoon was. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
		X				

12. Wij hadden niet de ervaring dat we zelf moesten uitzoeken wanneer en bij wie we terecht moesten binnen de gemeente Rotterdam. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
		X				

13. Er valt best wel wat te verbeteren bij de gemeente Rotterdam m.b.t. communicatie inzake transformatieprojecten. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
					X	

Algemeen (open vraag)

14. Wat heeft u belemmerend ervaren van de gemeente Rotterdam m.b.t. het realiseren van transformatieprojecten?

De vanzelfsprekendheid dat aanvragen alles wel doet en de beperkte mate waarin de gemeente zelf zaken oppakt. Het is al snel: "Ik ben er niet van".

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITY
Studierichting: Parttime Master Bedrijfskunde

Afstudeeronderzoek:

“Wat is de rol van de gemeente Rotterdam in het betrekken van ontwikkelaars om transformatie van leegstaand vastgoed te bevorderen”

Student: Hushang Ulfati

Vragenlijst: (totaal 14 vragen) “Hartelijk dank voor uw medewerking”

Woningcorporatie: Woonbron Rotterdam

Naam respondent: Linda Stevens

Functie respondent: ontwikkelaar

Initiatieffase

1. De wijze waarmee de gemeente Rotterdam omgaat met transformatieprojecten stimuleert ons om te starten met transformatie. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
	X					

2. De benadering door de gemeente Rotterdam van verschillende marktpartijen heeft ertoe geleid dat we transformatieprojecten initiëren. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
	X					

3. Onze initiatieven om leegstaand vastgoed te transformeren in Rotterdam heeft niets te maken met het beleid van de gemeente Rotterdam. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
					X	

4. Informatievoorziening zoals bestaande technische documenten uit het gemeentearchief worden snel en soepel door de gemeente Rotterdam verstrekt

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
				X		

5. Om welke redenen initieert u transformatieprojecten in Rotterdam? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

Veel leegstand, daarom relatief makkelijk leegstaand pand te vinden	Ja / Nee
Veel vraag naar extra woningen	Ja / Nee
Aantrekkelijke financiële Investering	Ja / Nee
Andere reden , namelijk... voldoen aan onze kerntaak & korting op verhuurdersheffing	Ja / Nee

Fase Vergunningsaanvraag

6. De gemeente Rotterdam heeft duidelijke procedures en spreekt voor ons heldere taal m.b.t. vergunningsaanvragen voor transformatieprojecten. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
			X			

7. Vergunningsprocedures zoals geschetst door de gemeente Rotterdam in initiatieffase komen compleet overeen in de praktijk v.w.b. bijv. technische vereisten en doorlooptijden. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
			X			

8. Er zijn tijdens vergunningsprocedures door de gemeente Rotterdam geen aanvullende eisen gesteld die we niet hadden kunnen verwachten in afwijking van de geschetste situatie in de initiatieffase. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
			X			

9. Vergunningsprocedures binnen de gemeente Rotterdam voor transformatie zijn vooraf helder en komen in de praktijk achteraf overeen met het geschetste beeld door de gemeente. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
			X			

Communicatie

10. De gemeente Rotterdam communiceert altijd duidelijk over wat er verwacht wordt voor een transformatieproject. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
	X					

11. Het was altijd duidelijk in welke fase welke ambtenaar voor ons de contactpersoon was. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
			X			

12. Wij hadden niet de ervaring dat we zelf moesten uitzoeken wanneer en bij wie we terecht moesten binnen de gemeente Rotterdam. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
		X				

13. Er valt best wel wat te verbeteren bij de gemeente Rotterdam m.b.t. communicatie inzake transformatieprojecten. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
						X

Algemeen (open vraag)

14. Wat heeft u belemmerend ervaren van de gemeente Rotterdam m.b.t. het realiseren van transformatieprojecten?

Wisselende standpunten vanuit de diverse disciplines.

Vanuit bestemmingsplan was transformatie een no-go op bijv. de Nieuwe Binnenweg. En is dat ook aan Woonbron gecommuniceerd. Terwijl in de visie van de gemeente wel degelijk heel veel ruimte is voor transformatie naar woningen. Ook op de Nieuwe Binnenweg.

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITY
Studierichting: Parttime Master Bedrijfskunde

Afstudeeronderzoek:

“Wat is de rol van de gemeente Rotterdam in het betrekken van ontwikkelaars om transformatie van leegstaand vastgoed te bevorderen”

Student: Hushang Ulfati

Vragenlijst: (totaal 14 vragen) “Hartelijk dank voor uw medewerking”

Woningcorporatie: Havensteder Rotterdam

Naam respondent: Pascal Boelhouwer

Functie respondent: ontwikkelaar

Initiatieffase

1. De wijze waarmee de gemeente Rotterdam omgaat met transformatieprojecten stimuleert ons om te starten met transformatie. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
				X		

2. De benadering door de gemeente Rotterdam van verschillende marktpartijen heeft ertoe geleid dat we transformatieprojecten initiëren. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
X						

3. Onze initiatieven om leegstaand vastgoed te transformeren in Rotterdam heeft niets te maken met het beleid van de gemeente Rotterdam. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
					X	

4. Informatievoorziening zoals bestaande technische documenten uit het gemeentearchief worden snel en soepel door de gemeente Rotterdam verstrekt

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
						X

5. Om welke redenen initieert u transformatieprojecten in Rotterdam? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

Veel leegstand, daarom relatief makkelijk leegstaand pand te vinden	Ja / Nee
Veel vraag naar extra woningen	Ja / Nee
Aantrekkelijke financiële Investering	Ja / Nee
Andere reden , namelijk... voldoen aan onze kerntaak & korting op verhuurdersheffing	Ja (verjonging van onze woningportefeuille)

Fase Vergunningsaanvraag

6. De gemeente Rotterdam heeft duidelijke procedures en spreekt voor ons heldere taal m.b.t. vergunningsaanvragen voor transformatieprojecten. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
						X

7. Vergunningsprocedures zoals geschetst door de gemeente Rotterdam in initiatieffase komen compleet overeen in de praktijk v.w.b. bijv. technische vereisten en doorlooptijden. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
						X

8. Er zijn tijdens vergunningsprocedures door de gemeente Rotterdam geen aanvullende eisen gesteld die we niet hadden kunnen verwachten in afwijking van de geschetste situatie in de initiatieffase. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
						X

9. Vergunningsprocedures binnen de gemeente Rotterdam voor transformatie zijn vooraf helder en komen in de praktijk achteraf overeen met het geschetste beeld door de gemeente. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
						X

Communicatie

10. De gemeente Rotterdam communiceert altijd duidelijk over wat er verwacht wordt voor een transformatieproject. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
						X

11. Het was altijd duidelijk in welke fase welke ambtenaar voor ons de contactpersoon was. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
						X

12. Wij hadden niet de ervaring dat we zelf moesten uitzoeken wanneer en bij wie we terecht moesten binnen de gemeente Rotterdam. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
						X

13. Er valt best wel wat te verbeteren bij de gemeente Rotterdam m.b.t. communicatie inzake transformatieprojecten. *(geef met een kruisje uw keuze aan)*

Helemaal oneens	Tamelijk oneens	Beetje oneens	neutraal	Beetje eens	Tamelijk eens	Helemaal eens
	X					

Algemeen (open vraag)

14. Wat heeft u belemmerend ervaren van de gemeente Rotterdam m.b.t. het realiseren van transformatieprojecten?

Niets, enige grote belemmering zijn de onrendabele kosten die moeten worden gemaakt in transformatie projecten.

BIJLAGE D: analyse van thema 1

BIJLAGE D

Analyse van thema 1: SEA door de gemeente Rotterdam richting de ontwikkelaars.

Bijbehorende coderingen:

Categorie (a) is SEA "handelen in eigen belang"

Categorie (b) is SEA "het beperken van schade door activiteiten in de waardeketen"

Categorie (c) is SEA "het transformeren van activiteiten in de waardeketen ten voordele van de maatschappij"

Categorie (d) is SEA "strategische filantropie"

Tabel D1

Nr.	Uitspraken van de gemeentelijke functionarissen	Interpretatie door de onderzoeker	a	b	c	d
1	<i>De gemeente Rotterdam is heel actief bezig om transformatie van leegstaand vastgoed te stimuleren.</i>	"heel actief bezig.. te stimuleren" geeft aan dat de gemeente actief bezig is in het begrijpen van en omgaan met het probleem van leegstaand vastgoed. Ze nemen het probleem serieus en daarom past dit bij "handelen ten voordele van de maatschappij"			x	
2	<i>Als mensen willen transformeren dan kunnen ze bij de gemeente terecht voor informatie, en gemeente is bereidwillig om hun verzoek goed te keuren.</i>	Dit duidt op een reactieve houding van de gemeente, maar wel bereidwillig. "Als mensen willen..." betekent niet dat ze proactief gestimuleerd worden door de gemeente. Dit gedrag past bij de activiteiten van een organisatie die de schade wil beperken aan de omgeving. Daarom wordt aan deze uitspraak SEA "het beperken van schade door activiteiten in de waardeketen" toegekend.		x		
3	<i>Transformatie is in de afgelopen aantal jaren in R'dam met 62% gestegen, maar de eigenaren moeten zelf aan de slag.</i>	"De eigenaren moeten zelf aan de slag" klinkt als reactieve houding van de gemeente en past daarom bij "het beperken van schade aan de omgeving door activiteiten in de waardeketen".		x		
4	<i>Het doel is om economisch balans te stimuleren door leegstand te verminderen.</i>	"Bijdragen aan economisch balans.." is een lange termijn gedachte, en past daarom bij proactief handelen ten voordele van de omgeving. Aangezien dit als doelstelling vooraf wordt gedefinieerd past het bij SEA "handelen ten voordele van de maatschappij"			x	

Nr.	Uitspraken van de gemeentelijke functionarissen	Interpretatie door de onderzoeker	a	b	c	d
5	<i>De gemeente wil woningen en leegstand verminderen, als faciliterende overheid. Stimuleren ("accupunctuur voor de stad") door kleine maar belangrijke vierkante meters te transformeren. Dit heeft veel positief effect op de leefbaarheid en veiligheidsgevoel.</i>	De gemeente heeft het hier over "leefbaarheid en veiligheidsgevoel" voor de maatschappij. Hiermee identificeert de gemeente sociale kwesties waarbij ze een verschil wil maken in de samenleving. Daarom past dit bij SEA "strategische filantropie".				x
6	<i>College stelt de ambities en is kaderstellend, economie adviseert en stimuleert, en fysiek voert het uit.</i>	De gemeente heeft een duidelijke strategie en heeft haar organisatiestructuur daarop ingericht. Dit klinkt als SEA "handelen ten voordele van de maatschappij". Ze handelen proactief in het begrijpen van en omgaan met de sociale problemen.			x	
7	<i>"Out reachend" en niet naar binnen gericht denken.</i>	Dit hoort bij SEA "handelen ten voordele van de maatschappij". Dat is een bewuste houding naar buiten en focust op het begrijpen van het probleem van leegstaand vastgoed en proactief handelen, om dit probleem op te lossen.			x	
8	<i>Ik ben vanuit Gebiedsontwikkeling betrokken geweest voor de initiatieven, en toen hebben we moeten sleuren om de partijen geïnteresseerd te krijgen.</i>	De gemeente heeft zich hier proactief opgesteld door "het sleuren om externe partijen geïnteresseerd te krijgen". Daarom past dit bij SEA "handelen ten voordele van de maatschappij".			x	
9	<i>Maar dat was heel specifiek voor één gebied; en er zijn gebieden waar veel minder dit gedaan is, omdat daar niet voldoende capaciteit/budget voor geschikt is.</i>	Dit gedrag vertoont een korte termijn gedachte en handelen vanuit intern georiënteerde organisatie. Interne structuur komt dus niet overeen met de uitdagingen extern. Daarom past dit bij SEA "handelen in eigen belang"	x			
	<i>We hebben toen zelfs een salesman aangetrokken om partijen naar binnen te halen.</i>	Dit klinkt als SEA "activiteiten ten voordele van de maatschappij" omdat de gemeente zelfs een nieuwe functie geïntroduceerd heeft.			x	
10	<i>Dit beleid was niet breder uitgedragen naar andere gebieden vanwege tijdsgebrek en geld. Je gaat vanuit de gemeente tijd en energie besteden , en ook wij zouden betaald moeten worden.</i>	Dit is een korte termijn gedachte en gedreven vanuit de rentabiliteit van eigen organisatie. Daarom past is bij de SEA "handelen in eigen belang"	x			

Nr.	Uitspraken van de gemeentelijke functionarissen	Interpretatie door de onderzoeker	a	b	c	d
11	<i>Dus een morele verplichting als overheid en vanuit "gebied" de wens om de goede functies te realiseren in een gebouw dat je achterlaat. Dat heeft er toe geleid dat we heel actief naar partijen hebben gezocht voor die torens, en uiteindelijk heeft dit geleid tot het vinden van partijen die deze torens wilden transformeren.</i>	Het besef van morele verplichting duidt op SEA "strategische filantropie". Actief zoeken naar en vinden van partijen, is het verwezenlijken van initiatieven waarvoor duidelijke doelen vooraf vastgesteld zijn. Dit kan geïnterpreteerd worden als een activiteit die bij strategische filantropie past.				x
12	<i>Wanneer we zelf een masterplan maken voor ons eigen project, waar we eigenaar van zijn, dan hoeven we niet naar het RIT(Ruimtelijk IntakeTeam). De particulieren moeten het wel doen conform ruimtelijke procedure uit het bestemmingsplan.</i>	Deze uitspraak duidt weliswaar dat de gemeente initiatieven bevordert, echter omdat de procedures voor de projecten die in eigendom zijn van de gemeente een versoepelde procedure geldt, past dit bij SEA "beperken van schade door activiteiten in de waardeketen". De gemeente probeert hiermee de negatieve impact van hun activiteiten te verzachten op de omgeving.		x		
13	<i>Vaak betekent dat, dat we onze kosten vergoed willen zien. Dat maken we gelijk ook kenbaar. Er zijn verschillende manieren daarvoor, dat is extra op de gemeentelijke leges.</i>	Ondanks dat de gemeente probeert in te spelen op maatschappelijke zorgen blijft ze gericht op eigen omzet/terugverdiensten. Daarom past dit bij SEA "handelen in eigen belang".	x			
14	<i>Als gevolg hiervan zijn er ook projecten die niet op de prioriteitenlijst komen. Voor deze projecten, denk ik, wordt niet naar de klant gecommuniceerd. Dat zijn projecten die onder aan de stapel komrn omdat andere projecten prioriteit hebben. Ik denk niet dat we zo eerlijk zijn dat we dat proactief communiceren naar de klant.</i>	Dit klinkt als laten lopen op zijn beloop door de noodzaak, en toont geen proactieve houding. Daarom past dit bij SEA "beperken van schade door activiteiten in de waardeketen"		x		
15	<i>De intakeprocedures, daar zijn we wel in verbeterd. Snel inzichtelijk maken, positief of negatief advies naar ontwikkelaar/bellegger. Dus het proces van ruimtelijk intake team is verbeterd.</i>	Dit is een lange termijn gedacht en proactieve houding door de verandering van interne structuur ten voordele van externe behoeftes. Daarom past dit bij SEA "ten voordele van de maatschappij"			x	

Nr.	Uitspraken van de gemeentelijke functionarissen	Interpretatie door de onderzoeker	a	b	c	d
16	<i>Qua verbetering mogen we wel wat creativiteit ten toon stellen in projecten. We leven in regeltjesland. Het is wel makkelijk om iedere keer te verwijzen naar kaders en regels, maar we hebben ook een maatschappelijk doel....</i>	Gemeentelijke functionaris geeft hiermee aan dat er meer buiten gebaande paden gehandeld zou moeten worden. Dat zou het handelen van de gemeente versterken op de lange termijn voor dit onderwerp. De uitspraak geeft aan dat de gemeente nog niet zover is en nog een korte termijn gedachte heeft. Daarom past dit bij SEA "beperken van schade door activiteiten in de waardeketen"		x		

BIJLAGE E: analyse van thema 2

BIJLAGE E

Analyse van thema 2: de beleving door de ontwikkelaars van de SEA van de gemeente Rotterdam.

Bijbehorende coderingen:

Categorie (a) is SEA “handelen in eigen belang”

Categorie (b) is SEA “het beperken van schade door activiteiten in de waardeketen”

Categorie (c) is SEA “het transformeren van activiteiten in de waardeketen ten voordele van de maatschappij”

Categorie (d) is SEA “strategische filantropie”

Tabel E1: analyse van uitspraken van commerciële ontwikkelaars

Nr.	Uitspraken van ontwikkelaars	Interpretatie door de onderzoeker	a	b	c	d
1	<i>Ontwikkelingen binnen de gemeente Rotterdam, ten aanzien van aandacht voor transformatie van leegstaand vastgoed, kwam pas in de laatste 2 jaren na de crisis op gang. Eigenlijk is dat te laat geweest. De gemeente Rotterdam is eigenlijk reactief geweest en niet proactief; terwijl ze het al in begin van de crisis, 8-10 jaar geleden, zagen aankomen.</i>	De respondent vindt dat de gemeente reactief was en nog eens te laat met haar acties. Dit duidt op een korte termijn focus van de gemeente en haar interne oriëntatie. Ondanks dat de gemeente uiteindelijk inspeelt op leegstaand vastgoed als maatschappelijke zorg, kan het worden geïnterpreteerd dat de gemeente een lange tijd een strategie had die vooral op eigen belang gericht was. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA “handelen in eigen belang”	x			
2	<i>Er is wel een initiatief, alleen het is reactief en het is traag opgestart op het punt dat vastgoed prijzen zijn gaan stijgen.</i>	Dit toont geen proactieve houding van de gemeente. Echter heeft de gemeente het gehele proces wel van de grond gekregen. Hiermee heeft de gemeente activiteiten verricht om verdere schade aan de omgeving te voorkomen door leegstaand vastgoed. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA “beperken van schade...”		x		
3	<i>Gemeente heeft een beperkte rol, heel erg generalistisch op convenantniveau. En het blijft een vrijblijvendheid, terwijl je beter kan zeggen we selecteren een aantal partijen en heel concrete projecten selecteren en waar kan je de aanjager worden</i>	“Vrijblijvendheid” kan worden geïnterpreteerd dat de gemeente niet proactief is en geen goed verankerde doelen heeft gebaseerd op een strategisch plan. “Vrijblijvendheid” kan ook worden geïnterpreteerd dat het verwezenlijken van doelen niet wordt opgevolgd. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA “beperken van schade...”		x		

Nr.	Uitspraken van ontwikkelaars	Interpretatie door de onderzoeker	a	b	c	d
4	<i>Te generalistisch en alleen op het vlak van PR marketing en communicatie</i>	Respondent gaf hier indirect aan dat de gemeente veel bezig is met eigen imago, en wil laten zien hoe goed ze bezig zijn. Respondent gaf aan dat dit verder nagenoeg niet bijdraagt aan het verwezenlijken van doelen. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA "handelen is eigen belang"	x			
5	<i>Bijvoorbeeld "Pak de ruimte" site, Ik zou daar wel gebruik van maken maar het is niet goed genoeg en niet actueel genoeg.</i>	Als de website van de gemeente voor initiatie van transformaties als niet goed genoeg wordt ervaren, betekent dat dat de gemeente niet proactief omgaat met de sociale problemen, en met het stimuleren van verbeteringen. Echter, het feit dat zo een website bestaat betekent dat de gemeente het wel probeert goed te doen. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA "beperken van schade..."		x		
6	<i>Er ligt politieke druk en daarom gaat kwantiteit voor kwaliteit.</i>	"Kwantiteit voor kwaliteit onder politieke druk" kan worden geïnterpreteerd dat de gemeente Rotterdam het doet uit zorg voor haar eigen imago, en dus eigen belang de belangrijkste drijfveer is. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA "handelen in eigen belang"	x			
7	<i>Rotterdam moet oppassen met de illusie dat we ongelofelijk goed bezig zijn omdat Rotterdam nu een sprong gemaakt heeft. Die sprong wordt in elke stad gemaakt, of is al gemaakt, alleen in Rotterdam zijn we er niet aan gewend.</i>	Respondent geeft hiermee aan de gemeente Rotterdam veel in publiciteit probeert te komen met positieve verhalen, en vooral probeert te vertellen hoe goed de gemeente het doet. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA "handelen in eigen belang"	x			
8	<i>Dat heeft met de politieke agenda te maken. Dat is bull shit, dat is door media exposure, dat zou met name in de crisistijd moeten zijn....</i>	Deze uitspraak geeft aan dat de gemeente vooral op eigen imago inspeelt en dus handelt in eigen belang. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA "handelen in eigen belang"	x			

Nr.	Uitspraken van ontwikkelaars	Interpretatie door de onderzoeker	a	b	c	d
9	<i>We moeten meer samen optrekken.... Ze moeten niet alleen verantwoordelijkheden nemen ik heb ook aan de convenant getekend , ik zou meer willen bijdragen. Ik blijf erbij "KEEP IT small and simple".</i>	Met deze uitspraak geeft respondent aan dat hij niet voldoende betrokken wordt en dat hem niet voldoende gelegenheid wordt gegeven om mee te doen. Dit geeft een intern gerichte houding van de gemeente aan. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA "beperken van schade.."		x		
10	<i>Gemeente Rotterdam is volgend.</i>	Deze uitspraak spreekt voor zich dat de gemeente niet proactief zou zijn. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA "beperken van schade..."		x		
11	<i>We worden op geen enkele manier door de gemeente op een idee gebracht, we worden niet gevraagd of we ergens naar willen kijken.</i>	Dit kan worden geïnterpreteerd dat de gemeente partijen benadert vooral wanneer het de gemeente goed uitkomt, dus transformaties die van belang zijn voor de gemeente zelf. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA "handelen in eigen belang"	x			
12	<i>De gemeente is daar super goed mee bezig maar de gemeente is volgend. De ambtenaren zijn super enthousiast maar volgend en niet initiërend om partijen concreet te verbinden.</i>	Ook al is de uitspraak "de gemeente is volgend", zijn de ambtenaren super enthousiast; wat betekent dat de gemeente wel bereidwillig is. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA "beperken van schade..."		x		
13	<i>Je ziet heel veel verschil in initiatief, er is weinig initiatief, veel volgend. Gemeente moet nog veel leren.</i>	"Gemeente moet nog veel leren" komt over alsof de gemeente niet helemaal goed weet wat ze moet doen, en ook niet proactief bezig is. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA "beperken van schade..."		x		
14	<i>Maar we weten geen enkele manier waarmee ze initiatief in getoond hebben. In ieder geval niet de laatste 5 jaar.</i>	Deze uitspraak kan worden geïnterpreteerd worden dat de gemeente de externe omgeving niet bereikt met haar activiteiten. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA "handelen in eigen belang..."	x			

Nr.	Uitspraken van ontwikkelaars	Interpretatie door de onderzoeker	a	b	c	d
15	<i>Ik wil niet te negatief overkomen. Er zijn heel goede dingen gebeurd bij gemeente R'dam, zoals: congres, de website, ze hebben om aandacht op niveau gevraagd. Maar wat hebben ze voor ons concreet betekent?? Dat weet ik niet. Ze kunnen veel actiever zijn.</i>	Deze uitspraak kan geïnterpreteerd worden dat er veel gedaan wordt door de gemeente Rotterdam maar dat het weinig aansluit bij de externe omgeving voor het stimuleren van transformatie-initiatieven. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA "beperken van schade..."		x		
16	<i>Nee....., gemeente Rotterdam geen rol gespeeld in initiatie van transformatie door ons... niet actief aan matchmaking ook niet programma</i>	Deze uitspraak kan worden geïnterpreteerd dat de gemeente de externe omgeving niet bereikt met haar activiteiten. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA "handelen in eigen belang"	x			
17	<i>NIET, helemaal niet afhankelijk we doen het vanuit ons eigen ondernemerschap. Maar als we uiteindelijk een locatie hebben gekocht dan schuiven ze aan. Maar dat is faciliterende rol die iedere stad moet spelen. Echter moet er meer van de gemeente komen.</i>	Deze uitspraak kan geïnterpreteerd worden dat de gemeente niet bijdraagt aan het ontstaan van initiatieven maar wel bereidwillig is om ondersteuning te bieden, wanneer uiteindelijk een initiatief tot stand komt. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA "beperken van schade..."		x		
18	<i>Daarom moet de verantwoordelijkheid naar hoog conjunctuur apart als transformatieloods, anders doe je waardoor je geleefd wordt of wat je leuk vindt en niet wat je moet oppakken.</i>	Met deze uitspraak wordt bedoeld dat de gemeente op dit moment nog geen proactief beleid zou hebben, en de organisatiestructuur nog niet strategisch ingericht zou zijn voor transformaties. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA "beperken van schade..."		x		
19	<i>Als gemeente heb je enorm instrumentarium om de markt te prikkelen en dat wordt niet altijd goed in R'dam ingezet .</i>	De uitspraak spreekt voor zich. Doordat het instrumentarium niet voldoende ingezet wordt, wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA "beperken van schade..."		x		
20	<i>Nu moeten er snel woningen komen overal daarom gaat aandacht naar grote torens.</i>	De respondent zegt daarmee dat de gemeente een korte termijn gedachte heeft om nu snel voldoende woningen te realiseren, en niet voldoende heeft ingespeeld in de afgelopen jaren op leegstaand vastgoed met een lange termijn aanpak. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA "handelen in eigen belang"	x			

Nr.	Uitspraken van ontwikkelaars	Interpretatie door de onderzoeker	a	b	c	d
21	<i>Vergunningstrajecten voldoen niet aan de beloftes, het is lastig. Het is heel lastig. Op alle vlakken. Het is grote factor van vertragingen en onduidelijkheid.</i>	Deze uitspraak beschrijft het gedrag van de gemeente waarbij haar bedoelingen worden gemotiveerd door interne belangen en prioriteiten. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA "handelen in eigen belang"	x			
22	<i>Bijvoorbeeld transformatie van Mercedes garage, daar wordt heel veel omsloten voor ons. Omdat het een centrum stedelijk aangestuurd geworden is, doordat er heel veel criminelen zijn</i>	Deze uitspraak past bij proactief handelen en het begrijpen van de sociale gebiedsproblemen. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA "handelen ten voordele van de maatschappij".			x	
23	<i>Dan heb je weer ambtenaar nodig voor de buiteninrichting, dan weer een andere, dan weer een andere.... Dat kan wel heel stroperig gaan. In het algemeen ben ik positief daarover maar als je een particuliere bent vindt je het heel moeilijk om het bij de gemeente de weg te vinden.</i>	Doordat het instrumentarium niet voldoende ingezet wordt, wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA "beperken van schade..."		x		
24	<i>Ze pakken het niet door, het is maar voor half, ze weten het goed, maar geven geen aandacht en het is niet goed ingebed.</i>	"Ze geven geen aandacht" wordt geïnterpreteerd dat de gemeente er bewust geen focus op heeft. Dit betekent dat de activiteiten en bedoelingen van de gemeente v.w.b. deze uitspraak niet worden gemotiveerd door externe issues t.a.v. leegstaand vastgoed, maar worden gedreven door interne belangen. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA "handelen eigen belang..."	x			
25	<i>Je moet wegen openen voor kleine partijen en particulieren activeren, gemeente moet hun huiswerk doen en toetsen, ambtelijke ondersteuning, programma's wijzigingen doen, met de buurt in gesprek gaan. Je moet daar bijna een afdeling voor opzetten.</i>	De respondent heeft het hier over; strategische lijnen uitzetten, langetermijnplannen initiëren, en die vervolgens operationaliseren. De uitspraak suggereert dat de gemeente nog niet zover is en handelt naar wat er op hun afkomt. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA "beperken van schade..."		x		

Nr.	Uitspraken van ontwikkelaars	Interpretatie door de onderzoeker	a	b	c	d
26	<i>Gemeente probeert heel veel uit te dragen met al die congressen die ze hebben. Recent was zo een enorm congres om te laten zien WAT ze allemaal aan het doen zijn. Maar ja, het voelt altijd een beetje als heel hard schreeuwen en of er daadwerkelijk wat gebeurt weet ik niet.</i>	“Maar ja, het voelt altijd een beetje als heel hard schreeuwen..” wordt geïnterpreteerd als hard werken aan hun eigen imago en een fictief beeld creëren in eigen voordeel. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA “handelen in eigen belang”.	x			
27	<i>Maar als je grote leegstand wil aanpakken moet je verder kijken dan puur gebouw. Je moet meer kijken naar gebieden.</i>	Hier geeft respondent aan dat de gemeente alleen de mogelijkheden per gebouw bekijkt maar niet per gebied; wat niet voor duurzame transformaties zou zorgen. Zo probeert de gemeente opportunistisch te transformeren van wat er op een bepaald moment mogelijk is. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA “beperken van schade...”.		x		
28	<i>Maar er zijn in ieder geval veel initiatieven, congressen, speciale websites die in het leven worden geroepen.</i>	Dit is een proactieve houding van d gemeente en handelen in het kader van lange termijn doelen met een strategische visie. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA “handelen ten voordele van de maatschappij”.			x	
29	<i>Het is echt van de laatste jaren dat het echt van de grond komt. Bijv. in 2011-2012 was er veel leegstand in Nieuwegein en ze hebben het toen al heel goed aangepakt en leegstand teruggedrongen. Terwijl in Rotterdam toen leegstand ook hoog was maar er werd nauwelijks toen iets gedaan</i>	Deze uitspraak bevestigt uitspraak nr. 19 in deze tabel van een andere respondent. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA “beperken van schade”.		x		
30	<i>De gemeente Rotterdam toont nu positieve cijfers zoals: zoveel 10.000m² is van de markt afgehaald... Maar als je puur kijkt wat voor projecten er voorbij komt vond ik dat de gemeente Rotterdam altijd achterliep.</i>	Deze uitspraak versterkt de uitspraak nr 23 in deze tabel van een andere respondent. Hier is ook sprake van “kwantiteit gaat voor kwaliteit” en wordt geïnterpreteerd dat de gemeente Rotterdam handelt uit zorg voor haar eigen imago; en dus eigen belang de belangrijkste drijfveer is. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA “handelen in eigen belang”	x			

Nr.	Uitspraken van ontwikkelaars	Interpretatie door de onderzoeker	a	b	c	d
31	<i>Wat in mijn optiek goed werkt is dat je het door congressen laagdrempelig maakt. De partijen komen daar tegen en worden aan elkaar informeel voorgesteld.</i>	Dat is een proactieve houding van de gemeente Rotterdam. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA "handelen ten voordele van de maatschappij".			x	
32	<i>Beter inzichtelijk en beter toegankelijk maken op het internet. Dat kan wel helpen. Daarmee zorg je dat de mensen elkaar gaan vinden. Dat kan wel beter door Gemeente Rotterdam.</i>	Met deze uitspraak geeft respondent aan dat de gemeente proactiever moet zijn in het beschikbaar stellen van informatie; wat nu niet het geval is, volgens respondent. Daarom wordt dit geïnterpreteerd dat de gemeente nog niet voldoende anticiperend is op de externe omgeving, en wordt deze uitspraak ingedeeld als SEA "beperken van schade...".		x		
Som van uitspraken per categorie SEA			13x	16x	3x	0x

Tabel E2: analyse van reacties van ontwikkelaars bij woningcorporaties

Nr.	Reacties van ontwikkelaars bij woningcorporaties	Interpretatie door de onderzoeker	a	b	c	d
	Enquêtestelling: De wijze waarop de gemeente Rotterdam omgaat met transformatieprojecten stimuleert ons om te starten met transformatie					
1	Reactie respondent 1 (beetje eens)	De respondent is er beetje mee eens dat zijn woningcorporatie wordt gestimuleerd door de gemeente om te transformeren. Dit suggereert in ieder geval een bepaalde positieve invloed van de gemeente op de corporatie. Omdat correspondent niet heeft gekozen voor "tamelijk eens" en niet voor "helemaal eens" wordt geïnterpreteerd dat de corporatie niet echt een proactieve houding van de gemeente ervaart. Daarom wordt deze reactie geïnterpreteerd als SEA "beperken van schade...".		x		
2	Reactie respondent 2 (tamelijk oneens)	De respondent is er tamelijk mee oneens dat de gemeente zijn corporatie stimuleert om te transformeren. Dit wordt geïnterpreteerd; dat de gemeente een passieve of een reactieve houding heeft en dus weinig bijdraagt aan het ontstaan van initiatieven van de corporatie. Daarom wordt deze uitspraak geïnterpreteerd als SEA "handelen in eigen belang".	x			
3	Reactie respondent 3 (beetje eens)	Zie interpretatie bij nr. 1		x		
	Enquêtestelling: De benadering door de gemeente Rotterdam van verschillende marktpartijen heeft ertoe geleid dat we transformatieprojecten initiëren.					
4	Reactie respondent 1 (beetje eens)	De respondent geeft aan beetje mee eens te zijn dat de gemeente helpt in het verbinden van verschillende partijen. Echter, omdat de correspondent niet heeft gekozen voor "tamelijk eens" en niet voor "helemaal eens" wordt geïnterpreteerd dat de corporatie niet echt veel acties van de gemeente heeft ervaren in het verbinden van verschillende marktpartijen. Daarom wordt deze reactie geïnterpreteerd als SEA "beperken van schade...".		x		

Nr.	Reacties van ontwikkelaars bij woningcorporaties	Interpretatie door de onderzoeker	a	b	c	d
5	<i>Reactie respondent 2 (tamelijk oneens)</i>	De respondent is er tamelijk mee oneens dat de gemeente verschillende marktpartijen verbindt. Dus de gemeente draagt daar weinig aan bij. Daarom wordt deze reactie geïnterpreteerd als SEA “handelen in eigen belang”.	x			
6	<i>Reactie respondent 3 (helemaal oneens)</i>	De respondent is er helemaal mee oneens dat de gemeente verschillende marktpartijen verbindt. Dit wordt geïnterpreteerd; dat de gemeente geen enkele bijdrage levert aan het verbinden van verschillende marktpartijen. Daarom wordt deze reactie geïnterpreteerd als SEA “handelen in eigen belang”.	x			
	Enquêtestelling: Onze initiatieven om leegstaand vastgoed te transformeren in Rotterdam heeft niets te maken met het beleid van de gemeente Rotterdam.					
7	<i>Reactie respondent 1 (tamelijk eens)</i>	Alle drie respondenten zijn er tamelijk mee eens dat initiatieven van hun corporaties niets te maken hebben met het beleid van de gemeente. Dit betekent dat de gemeente geen bijdrage levert aan het initiëren van transformaties bij deze corporaties. Daarom wordt deze reactie geïnterpreteerd als SEA “handelen eigen belang”.	x			
8	<i>Reactie respondent 2 (tamelijk eens)</i>	Zie interpretatie bij nr. 7	x			
9	<i>Reactie respondent 3 (tamelijk eens)</i>	Zie interpretatie bij nr. 7	x			
Som van uitspraken per categorie SEA			6x	3x	0x	0x

Tabel E3: som van resultaten uit tabellen E1 en E2

Categorie SEA	a	b	c	d
Som van uitspraken per categorie SEA	19x	19x	3x	0x