



Van eilandenrijk naar waardevol stadsdeelgebied:
Vertrouwen op de Binckse kracht

Een onderzoek naar de leegstand en de
organische ontwikkeling binnen de Binckhorst

Leonie van der Waard
Afstudeeronderzoek Facility Management

Van eilandenrijk naar waardevol stadsdeelgebied: Vertrouwen op de Binckse kracht

Een onderzoek naar de leegstand en de organische ontwikkeling binnen
de Binckhorst

Auteur:	Leonie van der Waard
Studentnummer:	11058153
E-mailadres:	L.vanderWaard@student.hhs.nl
Instelling:	Faculteit Management en Organisatie Opleiding Facility Management-vt De Haagse Hogeschool
Adres:	Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Opdrachtgever:	Dhr. V.J.M. Smit V.J.M.Smit@hhs.nl <i>Lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling</i>
Docent begeleider:	Mw. A. van Houts A.VanHouts@hhs.nl <i>Docent Facility Management</i>
Externe beoordelaar:	Dhr. R. Grevenstette Grevenstette_Rob@hotmail.com <i>Sodexo</i>
Periode:	Januari 2015 – mei 2015
Plaats en datum:	Den Haag, 26 mei 2015

Referaat

Auteursreferaat:

Dit afstudeeronderzoek is uitgevoerd in opdracht van het lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling binnen de Haagse Hogeschool. Het betreft een verkennend onderzoek naar de organische gebiedsontwikkeling van de Binckhorst, een stadsdeelgebied in Den Haag.

Er is aan de hand van theoretisch en participierend praktijkonderzoek onderzocht op welke wijze de organische ontwikkeling van het gebied gestimuleerd kan worden en zodat hiermee een impuls gegeven kan worden aan een duurzaam en aantrekkelijk bedrijventerrein met als doel de leegstand van bedrijfspanden te beperken en een synergetisch effect te creëren.

Indexreferaat: Facility Management, Binckhorst, organische gebiedsontwikkeling, leegstand, bedrijventerrein, 3G model, duurzaamheid, PPS, kantorenleegstand, Den Haag

Managementsamenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling (GSO) binnen de Haagse Hogeschool. Het lectoraat is ontstaan uit de ambitie om een maatschappelijke en betekenisvolle rol binnen de regio te spelen op het terrein van grootstedelijke vraagstukken. Eén van deze grootstedelijke vraagstukken is de Binckhorst: een gemengd stadsdeelgebied in Den Haag. Vanuit het lectoraat is een multidisciplinair onderzoek gestart, waarbij het zogenaamde 'Binckhorst Trio' op het gebied van Facility Management, bouwkunde en vastgoedeconomie onderzoek doet naar de kansen en knelpunten van de Binckhorst. Dit rapport betreft een verkennend onderzoek voor het Binckhorst Trio en is geschreven vanuit de invalshoek van Facility Management. In dit rapport is onderzocht hoe de Binckhorst een nieuwe groep gebruikers aan kan trekken op een wijze die het gebied aantrekkelijk maakt en de leegstand in het gebied kan worden beperkt. Voor de uitvoering van dit verkennend onderzoek is de volgende probleemstelling opgesteld:

Op welke wijze kan de organische gebiedsontwikkeling van de Binckhorst gestimuleerd worden, zodat er een impuls gegeven kan worden aan een duurzaam en aantrekkelijk stadsdeelgebied met als doel de leegstand van bedrijfspanden te beperken en een synergetisch effect te creëren?

De Binckhorst was vroeger een bedrijventerrein, maar in de loop der jaren heeft het gebied zich ontwikkeld tot een gemengd gebied wat door haar gunstige ligging en haar vele mogelijkheden wordt gezien als een aantrekkelijke locatie om te wonen, werken en recreëren. Sinds 2005 heeft de gemeente Den Haag de ambitie om de Binckhorst te herontwikkelen tot een duurzaam en hoogwaardig woon, werk- en leefgebied. Deze ambitie werd in 2006 vertaald in een masterplan. Helaas besloot de gemeente in 2010 door het uitbreken van de economische crisis en op basis van het Investeringsprogramma Stedelijke Ontwikkeling om de *integrale ontwikkeling* niet verder uit te voeren. De gemeente zou inzetten op de aanleg van de Rotterdamsebaan en de *organische ontwikkeling* van de Binckhorst. Marktpartijen worden hiermee uitgenodigd om met nieuwe ideeën te komen voor de invulling van het gebied. De gemeente heeft ter ondersteuning van de *organische ontwikkeling* in 2011 de Gebiedsaanpak Binckhorst gepubliceerd. Hierin wordt beschreven welke visie de gemeente heeft voor de Binckhorst. Sindsdien zijn er met behulp van subsidies een aantal nieuwe initiatieven vanuit de markt ontstaan, zoals de Caballero Fabriek, diverse festivals en bijeenkomsten. In de gebiedsaanpak wordt beschreven dat de gemeente meer woningbouw wil realiseren, met name in de omgeving van de drie havengebieden. Bovendien is er tien miljoen euro beschikbaar gesteld voor de verdere ontwikkeling van de Binckhorst, waarmee de nieuwe wethouder wil investeren in de openbare ruimte van het gebied en focust zich hier op de drie havengebieden. Om de *organische ontwikkeling* te blijven stimuleren zal de gemeente zich flexibeler op moeten stellen. De gemeente is momenteel als experiment bezig met het samenstellen van een omgevingsplan voor de Binckhorst. Dit plan maakt het mogelijk om gewenste functies/ontwikkelingen in het bestemmingsplan toe te staan en om ongewenste ontwikkelingen terug te dringen.

De gebruikers zijn ook een belangrijke stakeholder in het gebied. Sommige gebruikers zijn van mening dat door het stimuleren van netwerken nieuwe samenwerkingsverbanden kunnen ontstaan. Er zijn namelijk bedrijven in het gebied die nog erg op zichzelf zijn en meer betrokken zouden moeten worden bij de hele Binckhorst. Door met de gebruikers, middelen en de gebouwde omgeving nieuwe ideeën en concepten te ontwikkelen kan er waarde worden toegevoegd aan de Binckhorst. Naast *integrale* en *organische gebiedsontwikkeling* is in dit onderzoek *duurzame gebiedsontwikkeling* besproken. Met deze aanpak kunnen de aanwezige en beschikbare middelen in een gebied met elkaar verbonden worden om op een duurzame manier nieuwe waarde te creëren. De Binckhorst heeft daarnaast te maken met de Rotterdamsebaan en de kantorenleegstand rondom het Maanplein. Door de aanleg van deze weg zal er tot 2020 veel chaos in het gebied ontstaan en wordt de bereikbaarheid tijdelijk belemmerd. Daarnaast bestaat er een risico dat de kantorenleegstand blijft groeien en dit de aantrekkelijkheid van het gebied aantast. Het is dus de opgave om in de komende vijf jaar een basis te leggen voor een aantrekkelijk gebied, zodat er een synergetisch effect teweeg wordt gebracht en er nieuwe gebruikers aangetrokken worden.

De *organische ontwikkeling* kan gestimuleerd worden door de aanwezige middelen, mensen en het vastgoed met elkaar te verbinden, waardoor er op een *duurzame* manier wordt gewerkt aan het ontwikkelen van nieuwe initiatieven die een synergetisch effect teweeg brengen. Door deze *duurzame gebiedsontwikkeling* toe te passen kunnen nieuwe functies of initiatieven nieuwe gebruikers aantrekken en bestaat er een grotere kans dat leegstaande panden in de omgeving aantrekkelijker worden en weer in gebruik worden genomen. De gemeente, de gebruikers en het lectoraat zijn de drie belangrijkste stakeholders die een sleutelrol kunnen spelen in de verdere ontwikkeling van het gebied.

Voorwoord

Als studente aan de Haagse Hogeschool en wonende in Pijnacker reisde ik de afgelopen vier jaar heen en weer met het openbaar vervoer van Den Haag naar huis. In mijn laatste studiejaar ben ik voor mijn scriptie voor het eerst met de fiets in de metro gestapt, om vervolgens een rondleiding te krijgen door het stadsdeelgebied de Binckhorst. Mijn zus, die in het verleden in Voorburg op school zat, is veel vaker te vinden in Den Haag, waardoor ik af en toe met mijn ouders door de Binckhorst reed om haar op te halen bij vrienden. Een bedrijventerrein met een McDonald's, veel autodealers en garages en een paar kantoren. Een ander beeld van de Binckhorst had ik niet. Toen ik met dit afstudeeronderzoek begon, ben ik per fiets samen met Louis Kannevorff en medestudente Kristen van Eijk door het gebied gereden om een beter beeld van de Binckhorst te krijgen. Al fietsende vanaf de Haagse Hogeschool naar het oude gasfabriekterrein bij het Trekvlietplein stond ik versteld van dit mooie, rustige en totaal onbekende stukje Den Haag. Een industrieel, groen bruggetje over de Trekvliet verbindt de Laak met het oude en karakteristieke deel van de Binckhorst. Een oud, sierlijk pand met daarop "Gasfabriek" en een toegangshek vormen de entree van het huidige Veeg- en Straatbedrijf van de gemeente Den Haag. Een aantal oude, statige gebouwen staan er gelukkig nog, wat vanaf het bruggetje gezien een mooi plaatje oplevert. Dit is één van de gedeelten in de Binckhorst met een karakteristieke en industriële uitstraling.

Bij het schrijven van mijn scriptie over de ontwikkeling van de Binckhorst heb ik veel hulp en steun gehad. Ik zou dan ook graag een aantal mensen willen bedanken voor hun bijdrage en hulp. Allereerst gaat mijn dank uit naar het lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling, met in het bijzonder Ron Brouwer, Vincent Smit, Gert Jan van Mourik en Jan Kenter. Bedankt voor het bieden van de kans om dit onderzoek in opdracht van u uit te voeren, de hulp, het advies en het kunnen bijwonen van de verschillende netwerkbijeenkomsten omtrent de ontwikkeling van de Binckhorst. Daarnaast wil ik graag mijn docentbegeleidster Annel van Houts bedanken, die mij inhoudelijk advies heeft gegeven en tijd heeft vrijgemaakt om wekelijks over mijn voortgang te spreken. Bovendien heeft Annel van Houts mij in contact gebracht met Jaap Huisman, die ik ook graag zou willen bedanken voor de mogelijkheid om aanwezig te zijn bij één van de bijeenkomsten van het Jaar van de Ruimte in de Binckhorst. Uiteraard gaat mijn dank uit naar de personen die ik mocht interviewen in het kader van mijn onderzoek, namelijk: Irma de Roos, Sabrina Lindemann, Peter Lokker, Bart van Wijk en Maarten Foekens. De informatie die ik door deze interviews heb vergaard, is erg waardevol geweest voor mijn onderzoek. Bovendien ben ik Louis Kannevorff erg dankbaar voor de rondleiding door de Binckhorst en de enthousiaste en informatieve verhalen over het gebied. Ten slotte gaat mijn dank uit naar mijn familie, vriendinnen (in het bijzonder Kristen van Eijk) en kennissen die mij hebben gesteund in deze laatste periode van de opleiding Facility Management.

Leonie van der Waard

Pijnacker, 26 mei 2015

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1 Onderzoeksverantwoording en -opzet	2
1.1 Onderzoeksvraag en deelvragen.....	2
1.1.1 Omslag en bijstelling onderzoek.....	2
1.2 Onderzoeksverantwoording.....	2
1.2.1 Onderzoekstypering.....	3
1.2.2 Verzamelingsmethoden onderzoeksgegevens	3
1.2.3 Gebruikte onderzoeksmodellen	4
2 Lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling.....	5
2.1 De Haagse Hogeschool en het lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling.....	5
2.2 Het Binckhorst Trio	6
3 De Binckhorst	7
3.1 Algemeen	7
3.2 Historie Binckhorst	7
3.3 Opkomst Masterplan Nieuw Binckhorst	8
3.4 Vervallen Masterplan	9
3.5 Reflectie Binckhorst	10
4 Gebiedsontwikkeling.....	11
4.1 Gebiedsontwikkeling 1.0	11
4.2 Gebiedsontwikkeling 2.0	11
4.2.1 Voor- en nadelen organische gebiedsontwikkeling	13
4.3 Gebiedsontwikkeling 3.0	13
4.4 Rol gemeente gebiedsontwikkeling	14
4.4.1 Rol provincie gebiedsontwikkeling.....	15
4.4.2 Rol Rijk gebiedsontwikkeling	16
4.4.3 Publiek-Private Samenwerking.....	17
5 Vastgoedsector en bedrijventerreinen	19
5.1 Leegstand en ontwikkeling bedrijventerreinen.....	19
5.2 Vastgoedsector	20
5.3 Duurzaamheid.....	22
5.3.1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen binnen vastgoedsector	22
5.3.2 Ethiek binnen vastgoedsector	22
5.3.3 Duurzaam beleggen	22
5.3.4 Duurzaam vastgoed.....	22
5.4 Case studies	23
5.4.1 Case study: Bedrijventerrein Spaanse Polder Rotterdam	23
5.4.2 Case study: Bedrijventerrein Strijp-S Eindhoven	24
5.4.3 Reflectie case studies versus de Binckhorst	26
6 Huidige situatie in de Binckhorst.....	27
6.1 Investeringsprogramma Stedelijke Ontwikkeling.....	27
6.1.1 Gemeentelijke visie op de Binckhorst.....	27
6.1.2 Visie van gebruikers op de Binckhorst	29
6.1.3 Huidige rol gemeente en Provincie Zuid-Holland	31
6.2 Analyse Binckhorst.....	32
6.2.1 SWOT Analyse	32
6.2.2 Confrontatiematrix	35
6.2.3 DESTEP Analyse.....	35
6.2.4 Stakeholdersanalyse	37
6.3 Leegstand	39
6.3.1 Programma Kantoren IpSO	39
6.3.2 Leegstand Binckhorst	40
6.3.3 Aanpassing wettelijke en gemeentelijke kaders	40

6.4	Initiatieven.....	40
6.5	Rotterdamsebaan	41
6.5.1	Overige werkzaamheden Binckhorst.....	42
6.5.2	Consequenties voor de Binckhorst.....	42
6.6	Reflectie huidige situatie.....	43
7	Toekomstvisie Binckhorst.....	44
7.1	Richtlijnen gebiedsontwikkeling	44
7.1.1	Binckhorsthaven	44
7.1.2	Poolsterhaven	44
7.1.3	Fokkerhaven	44
7.1.4	Overige gebieden	44
7.2	Gebruikers	45
7.3	Randvoorwaarden initiatieven	46
7.4	Reflectie toekomstvisie	46
8	Conclusies en adviezen	47
8.1	Conclusies	47
8.2	Advies.....	48
8.2.1	Korte termijn	48
8.2.2	Lange termijn	50
9	Bedrijfskundige implicaties	53
9.1	Lectoraat GSO als aanjager	53
9.1.1	Organisatorische implicaties.....	53
9.2	Gemeente Den Haag als aanjager	53
9.2.1	Organisatorische implicaties.....	54
9.2.2	Personele implicaties.....	54
9.2.3	Financiële implicaties.....	54
9.3	Gebruikers als aanjager	54
9.3.1	Organisatorische implicaties.....	55
9.3.2	Personele implicaties.....	55
9.3.3	Financiële implicaties.....	55
Bijlagen		Error! Bookmark not defined.
Bijlage 1	Tijdpad	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 2	Sfeerimpressie Binckhorst	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 3	Publiek Private Samenwerking.....	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 4	Statistieken leegstand bedrijventerreinen Nederland...	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 5	Interviews.....	Error! Bookmark not defined.
	Interview Afdeling Economie Gemeente Den Haag	Error! Bookmark not defined.
	Interview Vastgoedadviseur Gemeente Den Haag	Error! Bookmark not defined.
	Interview OpTrek Binckhorst.....	Error! Bookmark not defined.
	Interview Projectmanager Spaanse Polder Rotterdam	Error! Bookmark not defined.
	Interview Bestuursadviseur Wethouder Binnenstad, Stadsontwikkeling, Kerngebieden en Buitenruimte.....	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 6	Omgevingswet.....	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 7	Verslag bijeenkomst Jaar van de Ruimte.....	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 8	Confrontatiematrix	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 9	Statistieken Binckhorst	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 10	Missie, visie, doelstellingen en kernwaarden stakeholders	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 11	Overzicht aanbod panden Binckhorst.....	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 12	Route, planning en kenmerken Rotterdamsebaan.....	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 13	Richtinggevend denkkader voor initiatieven	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 14	Wordclouds huidige en gewenste situatie.....	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 15	Bronnenonderzoek	Error! Bookmark not defined.

Inleiding

De Binckhorst is een stadsdeelgebied in Den Haag van 130 hectare. Er bevinden zich hoogwaardige kantoorlocaties, een betoncentrale, de Haagse Milieu Services, woningen, showrooms en loodsen. Door haar ideale ligging wordt de Binckhorst ook wel gezien als het best bewaarde geheim van Den Haag met vele mogelijkheden. Door het vertrek van de gemeentelijke gasfabriek uit de Binckhorst ontstonden er steeds meer kantoren en uiteindelijk kreeg de Binckhorst door de combinatie van industrie en diensten het karakter van een 'tussenstad': een gemengd gebied waar veel mogelijk is. Om deze reden was de Binckhorst in 2005 één van de negen gebieden die in de Structuurvisie Wereldstad aan Zee werden aangeduid als ontwikkelingsgebied. Het doel was om de Binckhorst in een relatief korte periode te transformeren tot een duurzaam en hoogwaardig woon-, werk- en leefgebied (Gemeente Den Haag, 2011). De ambities voor deze *integrale gebiedsontwikkeling* werden uitgewerkt in een masterplan. Door de economische crisis in 2008 heeft de gemeente Den Haag in het kader van het Investeringsprogramma Stedelijke Ontwikkeling en bezuinigingen besloten om het masterplan van tafel te halen. De gemeente zou zich richten op de realisatie van de Rotterdamsebaan en de Binckhorst zou organisch ontwikkeld worden. De gemeente zou een regisserende rol innemen en de markt werd uitgenodigd om met ideeën te komen voor het gebied.

In 2011 werd het rapport "De organische transformatie van bedrijventerrein De Binckhorst" (L. Kannevorf) gepubliceerd. Hierin wordt beschreven hoe Den Haag door een transformatie van de Binckhorst een extra impuls kan krijgen. Op basis van dit rapport is het lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling van de Haagse Hogeschool een multidisciplinair onderzoek gestart, waar drie docentonderzoekers van de opleidingen Facility Management, Bouwkunde en Marketing & Communicatie onder de naam het 'Binckhorst Trio' samen met studenten de mogelijkheden en knelpunten binnen de Binckhorst onderzoeken. Het doel van het onderzoek van het Binckhorst Trio is het genereren van kennis en het aanreiken van handvatten om de beschikbare ruimte en voorzieningen in de Binckhorst efficiënter en effectiever te maken, waardoor het gebied opnieuw economisch rendabel kan worden gemaakt. Op het gebied van Facility Management worden binnen dit gebundelde onderzoek nieuwe oplossingen voor vitaal hergebruik van de gebouwde omgeving vanuit het gebruikersperspectief onderzocht. Naar aanleiding van dit onderzoek vanuit Facility Management is dit verkennend onderzoek geïnitieerd. Dit verkennend onderzoek heeft als doel om met behulp van het vinden van oplossingen van de leegstand het gebied opnieuw te bevolken op een wijze die het gebied aantrekkelijk maakt. Hierbij staan de begrippen synergie, organische ontwikkeling en de match tussen gebied, gebouw en gebruikers centraal. De drie docentonderzoekers kunnen dit onderzoek vervolgens gebruiken als handvat voor vervolgonderzoek binnen het lectoraat. Door nieuwe oplossingen naar buiten te brengen voor de ontwikkeling van de Binckhorst kan zowel dit verkennend onderzoek als het gebundelde onderzoek bijdragen aan de ambitie van de Haagse Hogeschool om een maatschappelijke en betekenisvolle rol te spelen binnen de regio.

Om dit verkennende onderzoek uit te voeren is de volgende probleemstelling opgesteld:

Op welke wijze kan de organische gebiedsontwikkeling van de Binckhorst gestimuleerd worden, zodat er op korte en lange termijn een impuls gegeven kan worden aan een duurzaam en aantrekkelijk stadsdeelgebied met als doel de leegstand van bedrijfspanden te beperken en een synergetisch effect te creëren?

Dit rapport is onderverdeeld in negen hoofdstukken. In hoofdstuk 1 zal allereerst de opzet van het onderzoek worden beschreven. Hierin worden onder andere de deelvragen en de methoden van onderzoek toegelicht. Vervolgens zal er in hoofdstuk 2 bij de opdrachtgever worden stilgestaan, het lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling. Hoofdstuk 3 is toegewijd aan de Binckhorst en er zal worden ingegaan op de ontwikkelingshistorie van dit gebied. Vervolgens beschrijft hoofdstuk 4 verschillende soorten gebiedsontwikkeling en de rol van gemeenten en provincies binnen gebiedsontwikkeling. In hoofdstuk 5 worden de trends- en ontwikkelingen in de vastgoedsector besproken. Er zal onder andere worden stilgestaan bij duurzaamheid, leegstand binnen bedrijventerreinen en er zullen twee vergelijkbare bedrijventerreinen worden geanalyseerd. Vervolgens zal er in hoofdstuk 6 uitgebreid worden stilgestaan bij de huidige situatie in de Binckhorst, gevolgd door de toekomstvisie voor het gebied in hoofdstuk 7. In hoofdstuk 8 zal vervolgens de probleemstelling worden beantwoord en zullen de belangrijkste stakeholders worden geadviseerd. Ten slotte zal hoofdstuk 9 de organisatorische, personele en financiële consequenties voor de belangrijkste stakeholders bevatten.

1 Onderzoeksverantwoording en -opzet

In dit hoofdstuk zal er worden stilgestaan bij de onderzoeksvraag en deelvragen en welke onderzoeksmethoden gehanteerd zullen worden om antwoord te vinden op deze vragen. In Bijlage 1 is het tijdspad en daarmee de planning van het onderzoek opgenomen.

1.1 Onderzoeksvraag en deelvragen

Zoals in de inleiding is beschreven, heeft dit verkennende deelonderzoek als doel om oplossingen te vinden voor de leegstand in de Binckhorst, waardoor er nieuwe functies en gebruikers aangetrokken kunnen worden om het gebied aantrekkelijk te maken. Door de Binckhorst en drie leegstaande panden in de Binckhorst te analyseren, kan worden onderzocht welke functies en gebruikers wenselijk zijn in het gebied. Vanuit deze doelstelling is er een centrale onderzoeksvraag opgesteld, namelijk:

Op welke wijze kan de organische gebiedsontwikkeling van de Binckhorst gestimuleerd worden, zodat er op korte en lange termijn een impuls gegeven kan worden aan een duurzaam en aantrekkelijk stadsdeelgebied met als doel de leegstand van bedrijfspanden te beperken en een synergetisch effect te creëren?

Uit deze onderzoeksvraag zijn acht deelvragen voortgevloeid. De deelvragen staan hieronder weergegeven en zijn ingedeeld naar de huidige en gewenste situatie.

Huidige situatie

1. *Wat is de Binckhorst?*
2. *Welke aspecten in de Binckhorst zorgen voor problemen en van welke omvang zijn deze?*
3. *Wat is organische gebiedsontwikkeling?*
4. *Wat wordt er verstaan onder een duurzaam en aantrekkelijk bedrijventerrein?*
5. *Wat houdt een synergetisch effect in?*
6. *Hoe zijn in het verleden andere bedrijventerreinen in Nederland herontwikkeld?*
7. *Welke trends en ontwikkelingen doen zich voor in de nabije omgeving?*

Gewenste situatie

8. *Op welke wijze kunnen gebieden worden herontwikkeld?*

1.1.1 Omslag en bijstelling onderzoek

In de loop van het onderzoek is er meer duidelijkheid ontstaan over het eindbeeld van de Binckhorst. Dit heeft uiteindelijk het verloop en de uitkomst van het onderzoek een andere wending gegeven. De huidige situatie in de Binckhorst is namelijk erg onrustig: panden worden gesloopt, straten worden omgelegd en er heerst leegstand. Door de vele opbrekingen en werkzaamheden is het moeilijk om met nieuwe en passende initiatieven te komen. Wanneer de Rotterdamsebaan in 2020 is afgerond, kan de gemeente pas beginnen met het investeren in de openbare ruimte en zal er wellicht veel veranderd zijn in de omgeving en in de samenleving. In deze periode van 2015 tot 2020 zal er in feite een basis moeten worden gelegd om nieuwe gebruikers aan te trekken en het gebied aantrekkelijk te maken. Om deze reden is ervoor gekozen om geen leegstaande panden meer te selecteren en analyseren om hier vervolgens nieuwe, passende functies voor te adviseren. Er zal juist gekeken worden naar de behoeften van de belangrijkste stakeholders en op welke wijze men daar met behulp van de gebouwde omgeving en de bestaande middelen tijdelijke oplossingen mee kan creëren om de Binckhorst tot 2020 in ieder geval een waarde-impuls te kunnen geven. Door deze omslag in het onderzoek is de volgende aanvullende deelvraag opgesteld:

9. *Wat zijn de belangen van de stakeholders en welke toekomstvisie hebben zij voor de Binckhorst?*

1.2 Onderzoeksverantwoording

Het onderzoek betreft een verkennend deelonderzoek op het gebied van Facility Management met een focus op de leegstand, organische ontwikkeling en de match tussen gebied, gebouw en gebruikers binnen de Binckhorst. Uiteindelijk zullen de resultaten van dit onderzoek betrokken worden bij de resultaten van het overkoepelende onderzoek van het Binckhorst Trio tot een eindadvies. Het onderzoek is kwalitatief van aard, aangezien verschillende bronnen worden onderzocht om tot een conclusie te komen. Er zal onder andere gekeken worden naar eerdere, relevante rapportages en de meningen van belanghebbende personen uit het werkveld. Er is niet voor een kwantitatieve methode gekozen, omdat het uiteindelijk om een verkennend onderzoek gaat met als doel om kennis en nieuwe informatie te bieden aan het lectoraat. Het gaat daarbij om kwalitatieve informatie.

Om het kwalitatieve, verkennend onderzoek uit te voeren zullen er verschillende methodieken worden gebruikt. In onderstaande tabel is per deelvraag weergegeven welk onderzoekstype, welke verzamelingsmethoden en welke onderzoeksvorm gehanteerd worden.

Deelvraag	Onderzoeks-type		Verzamelings-methoden				Onderzoeksvorm	
	<i>Theoretisch</i>	<i>Praktijk</i>	<i>Literatuur-studie</i>	<i>Interview</i>	<i>Vergelijkend onderzoek</i>	<i>Observeren</i>	<i>Deskresearch</i>	<i>Case studies</i>
1	X		X	X		X	X	
2	X	X	X	X		X	X	
3	X		X	X			X	X
4	X		X	X			X	
5	X		X		X		X	X
6	X		X	X	X		X	
7	X		X	X		X	X	
8	X	X	X	X	X	X	X	X
9	X	X	X	X			X	

Tabel 1.1 Onderzoeksverantwoording

1.2.1 Onderzoekstypering

Het onderzoek wordt getypeerd als een combinatie tussen theoretisch onderzoek en praktijkonderzoek. Theoretisch onderzoek vindt plaats door het verzamelen en analyseren van bestaande bronnen en gegevens. Er zal gebruik worden gemaakt van verschillende soorten bronnen. Allereerst wordt er gebruik gemaakt van verschillende boeken met betrekking tot onderzoek en het hoofdonderwerp. Daarnaast zijn er vele elektronische bronnen te vinden, te denken aan artikelen, scripties en websites. Bovendien zijn er verschillende onderzoeken gedaan naar (organische) gebiedsontwikkeling en leegstand, zowel binnen als buiten de Binckhorst. Deze onderzoeken zullen ook als handvaten fungeren tijdens het uitvoeren van dit onderzoek. Ten slotte zijn er documentaties van de gemeente Den Haag en de provincie Zuid-Holland met betrekking tot het onderwerp beschikbaar. Door het zoeken, verzamelen en analyseren van gerelateerde bronnen ontstaat er een basis van het theoretisch onderzoek. Het theoretisch onderzoek zal gepaard gaan met een definiëring van verschillende begrippen (zie: §1.3). Door de verzamelde informatie uit de deskresearch en afgenomen interviews kunnen er vervolgens verschillende analyses worden uitgevoerd, zoals de SWOT analyse en DESTEP analyse (zie: §1.2.3). Er zal praktijkonderzoek en participierend onderzoek uitgevoerd worden om nieuwe kennis over het onderzoek te vergaren. De Binckhorst wordt gedurende het vooronderzoek een aantal keren geschouwd om in kaart te brengen wat het karakter van het gebied is en welke panden in aanmerking komen voor herbestemming. Ook zullen er verschillende (netwerk)bijeenkomsten worden bijgewoond waar gesproken kan worden met personen uit het werkveld, waardoor achtergrondinformatie kan worden vergaard. Bovendien zullen minimaal twee vergelijkbare bedrijventerreinen worden geanalyseerd, zodat deze vergeleken kunnen worden met de Binckhorst. Ten slotte zal er door middel van het afnemen van interviews diepgaande informatie worden verzameld over het onderwerp vanuit de markt en de gemeente Den Haag.

1.2.2 Verzamelingsmethoden onderzoeksgegevens

Wat het theoretisch onderzoek betreft zal er een bronnenonderzoek en literatuurstudie worden uitgevoerd. Er zal aan de hand van trefwoorden – afgeleid uit de onderzoeksvraag – worden gezocht naar relevante bronnen. De bibliografie van deze ‘hoofdbronnen’ zal vervolgens bestudeerd worden. Uit deze bibliografie worden de belangrijkste gebruikte bronnen verzameld die weer relevant zijn voor dit verkennend onderzoek. Daarnaast zullen er meerdere interviews worden afgenomen onder de stakeholders van de Binckhorst. Er zullen interviews worden afgenomen met Boudewijn Revis (Wethouder Binckhorst), Irma de Roos (economie gemeente Den Haag), Peter Lokker (vastgoedadviseur gemeente Den Haag), Sabrina Lindemann (OpTrek) en met Bart van Wijk (Spaanse Polder Rotterdam). De interviewvragen zullen vooraf worden opgesteld en bestaan uit open vragen, zodat de geïnterviewden een uitgebreid antwoord kunnen geven en de verschillende visies

vergeleken kunnen worden. De interviews zullen na goedkeuring van de geïnterviewden worden opgenomen, zodat vervolgens de volledige interviewdata verwerkt kunnen worden.

Door middel van literatuuronderzoek zal er gezocht worden naar gerelateerde ontwikkelingsprojecten binnen bedrijventerreinen in Nederland. Er zullen twee vergelijkbare bedrijventerreinen worden uitgekozen die gerevitaliseerd of geherstructureerd zijn. Hierbij wordt vervolgens gekeken naar de wijze waarop deze bedrijventerreinen gerevitaliseerd zijn, zodat deze als case studies gebruikt kunnen worden bij het onderzoek naar de ontwikkeling van de Binckhorst. Dit vergelijkend onderzoek wordt uitgevoerd door middel van een interview en door middel van deskresearch. Ten slotte zal observatie worden gebruikt om een beter inzicht te krijgen in de Binckhorst. Normaal gesproken wordt observatie toegepast onder medewerkers, ter observatie van gedrag. De Binckhorst zal tijdens dit onderzoek worden geobserveerd, ofwel 'geschouwd' worden. Er zal meerdere keren een bezoek worden gebracht aan het gebied om een betere beleving van de Binckhorst te krijgen. Voornamelijk in het vooronderzoek speelt het schouwen van de Binckhorst een belangrijke rol in het verkrijgen van een goed en geloofwaardig beeld van de omgeving.

1.2.3 Gebruikte onderzoeksmodellen

Om het onderzoek uit te kunnen voeren, zal er gebruik gemaakt worden van de volgende modellen:

- **SWOT analyse:** met behulp van deze analyse wordt zowel de interne als externe omgeving in kaart gebracht, door de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van het gebied te benoemen. Hierdoor kan er een bepaalde strategie gevormd worden voor de Binckhorst;
- **Confrontatiematrix:** deze matrix wordt gebruikt ter aanvulling van de SWOT analyse, waarbij de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van de Binckhorst tegenover elkaar zullen worden gezet. Hierbij wordt er afgewogen welke zaken prioriteit en potentie hebben en welke nader onderzocht kunnen worden;
- **DESTEP analyse:** hiermee wordt de externe omgeving van de Binckhorst geanalyseerd, waarbij demografische, economische, sociaal-maatschappelijke, technische, ecologische en politieke factoren worden betrokken;
- **Stakeholdersanalyse:** de stakeholdersanalyse is een model waarbij alle betrokken partijen (stakeholders) in kaart worden gebracht. Daarnaast wordt er beschreven in hoeverre zij invloed hebben op de ontwikkeling van de Binckhorst en wat hun belangen daarbij zijn. Vervolgens kan er worden geanalyseerd wat de belangrijkste stakeholders zijn en zal er per stakeholder een missie, visie en doelstelling worden geformuleerd.

1.3 Begrippenlijst

In dit rapport worden er regelmatig een aantal begrippen gebruikt. Hieronder is een korte toelichting weergegeven van de belangrijkste begrippen.

- **Integrale gebiedsontwikkeling:** In deze scriptie ook wel gebiedsontwikkeling 1.0 genoemd. Deze aanpak kenmerkt zich door het vooraf opstellen van plannen voor gebieden, het aankopen van grond en het uitgeven van deze grond aan projectontwikkelaars;
- **Organische gebiedsontwikkeling:** Ook wel gebiedsontwikkeling 2.0 genoemd. Bij deze aanpak van gebiedsontwikkeling wordt er meer samengewerkt tussen overheden en marktpartijen. In plaats van vooraf opgestelde plannen, laten gemeenten de markt met initiatieven komen die tot gebiedsontwikkeling leiden. Dit vergt een faciliterende en uitnodigende instelling van gemeenten;
- **Duurzame gebiedsontwikkeling:** Of gebiedsontwikkeling 3.0, waarbij de aanwezige en beschikbare middelen in een gebied worden benut om nieuwe verdienmodellen te creëren;
- **Gebruiker:** de mensen of een nieuw aan te trekken groep mensen die gebruik zullen gaan maken van het vastgoed en de aanwezige faciliteiten in de Binckhorst. Dit kunnen de inwoners, ondernemers en medewerkers zijn;
- **Synergie:** Een magnetisch effect wat teweeg wordt gebracht wanneer bedrijven samenwerken en er meerwaarde wordt gecreëerd voor een bedrijf of in dit geval een gebied. Hierdoor kan nieuwe soortgelijke bedrijvigheid worden aangetrokken;
- **Gebiedsaanpak Binckhorst:** De gebiedsaanpak is in 2011 geïntroduceerd na het laten vallen van het masterplan Nieuw Binckhorst en heeft kenmerken van een structuurvisie. Er wordt beschreven welke richting de gemeente Den Haag op wilt met de Binckhorst, door op een organische ontwikkeling in te zetten;
- **Omgevingsplan:** Het omgevingsplan wordt momenteel door de gemeente voor de Binckhorst samengesteld als experiment met de Omgevingswet. Het heeft als doel om flexibeler om te kunnen gaan met het bestemmingsplan, waardoor de gemeente meer ruimte kan bieden aan nieuwe initiatieven.

2 Lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling

Voor dit afstudeeronderzoek is niet zozeer sprake van een organisatie als opdrachtgever, als wel van een interne opdrachtgever binnen de Haagse Hogeschool. Dit zal in dit hoofdstuk worden toegelicht.

2.1 De Haagse Hogeschool en het lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling

De Haagse Hogeschool is een grote, multiculturele en internationale stadshogeschool gelegen in een grootstedelijk gebied in de Randstad. In dit stedelijk gebied in en rondom Den Haag wonen ruim één miljoen mensen in zowel stedelijke gebieden als landelijke gebieden (Smit, 2015). De aanwezigheid van de Haagse Hogeschool heeft een grote betekenis voor de (regionale) kennisinfrastructuur en de algemene ontwikkeling van de regio, door het bieden van onderwijs aan jong en oud.

De Haagse Hogeschool heeft een Centrum voor Lectoraten en Onderzoek, waarmee de hogeschool invulling kan geven aan haar ambities om te functioneren als regionaal kenniscentrum. Door het verrichten van onderwijs en onderzoek wil de hogeschool haar kennis verankeren op het terrein van grootstedelijke vraagstukken in de regio Den Haag. Om deze reden is in 2002 het lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling (hierna GSO) in het leven geroepen. Dit lectoraat, onder leiding van dhr. V.J.M. Smit, maakt samen met zeven andere kenniskringen deel uit van het Cluster Wereldburgerschap, Bestuur en Stad, namelijk:

- Burgerschap en Diversiteit;
- Cyber Security and Safety;
- European Integration;
- Internationale Samenwerking;
- Internationale Vrede, Recht en Veiligheid;
- Public Management: Verantwoordelijkheidsrelaties binnen de publieke sector;
- Public Management: Effectieve Complexe Governance Systemen

De verschillende lectoraten zijn in clusters ondergebracht met als doel afstemming en samenwerking onderling en met de academies van de hogeschool beter vorm te geven. Algemene aandachtspunten binnen het lectoraat GSO zijn maakbaarheid, onzekerheid en schaal. Het lectoraat GSO heeft als uitgangspunt om via een integrale benadering het vraagstuk van de grootstedelijke ontwikkeling te onderzoeken, waarbij er rekening wordt gehouden met economische, sociale, technische en politieke aspecten in onderlinge samenhang. Het lectoraat GSO houdt zich momenteel bezig met het ontwerpen en uitvoeren van een meerjarenprogramma voor onderzoek en advies wat betreft de mogelijkheden van duurzame grootstedelijke ontwikkeling. Net als bij de andere lectoraten wordt er door het lectoraat GSO gestreefd naar het delen van kennis. Het lectoraat doet dit door studenten te betrekken bij het onderzoek van de docentonderzoekers. Met dergelijk onderzoek kan het lectoraat gezamenlijk één van de ambities van de Haagse Hogeschool realiseren, namelijk het spelen van een maatschappelijke, betekenisvolle rol binnen de regio.

In het jaarplan voor 2015 van het lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling (Smit, 2015) wordt er gesproken van vier opgaven voor Den Haag, namelijk:

- Een *sociale* opgave: het faciliteren en stimuleren van sociale mobiliteit/cohesie en het samenleven van verschillende bevolkingsgroepen;
- Een *economische* opgave: een nieuwe, duurzame vorm van geld verdienen en het verbinden van de informele en formele economie;
- Een *fysieke* opgave: het onderhoud, beheer en de vernieuwing van de gebouwde omgeving en infrastructuur en dit te brengen naar een duurzaam niveau;
- Een *ecologische* opgave: meer zorg voor het milieu door de uitstoot van vervuilende stoffen te beperken, een nieuw klimaatbeleid te opperen en de zuivering en vernieuwing van afval-, energie- en waterstromen.

Om deze vier opgaven met succes te laten slagen zal er kennis en onderwijs nodig zijn en zal er onderzoek uitgevoerd moeten worden.

Naast de verbondenheid met de overige zeven kenniskringen binnen het Cluster Wereldburgerschap, Bestuur en Stad, heeft het lectoraat goede connecties met verschillende faculteiten binnen de Haagse Hogeschool zoals Sociaal Welzijn en Educatie, Bestuur, Recht en Veiligheid, Gezondheid en Sport, Management en Organisatie (waaronder Facility Management), TIS Den Haag (Bouwkunde) en

Economie en Markt. Bovendien onderhoudt het lectoraat naast interne relaties van de Haagse Hogeschool ook relaties in Den Haag. Er worden inzichten en ervaringen uitgewisseld in de vorm van gastcolleges en expertmeetings. Daarnaast worden er contacten met de gemeente Den Haag, woningcorporaties, welzijn- en jeugdorganisaties, Politie Haaglanden en de campus van Universiteit Leiden in Den Haag onderhouden. Ten slotte heeft het lectoraat contact met verschillende partijen in Laak en de Schilderswijk en is er een netwerk met kennisinstellingen opgezet, met onder andere Platform31, TU Delft en andere hogescholen en universiteiten (Smit, 2015).

2.2 Het Binckhorst Trio

In 2011 verscheen het rapport "De organische transformatie van bedrijventerrein De Binckhorst" door L. Kannevorff. In dit rapport wordt aangegeven hoe Den Haag door een transformatie van de Binckhorst een extra impuls kan krijgen. Het rapport reikt ideeën en suggesties aan voor duurzame verstedelijking, intensief ruimtegebruik, groen en energie. Ook wordt er ingegaan op masterplanning en wordt gezocht naar de mogelijkheden van benutting van bestaande kwaliteiten van en in het gebied. Op basis van dit rapport heeft het lectoraat GSO een multidisciplinair onderzoek geïnitieerd, waar docentonderzoekers samen met studenten de mogelijkheden en knelpunten binnen de Binckhorst onderzoeken. Voor dit multidisciplinaire onderzoek is er een 'onderzoeksdriemanschap' met de naam 'Binckhorst Trio' samengesteld. Dit onderzoekstrio bestaat uit een docent Bouwkunde (dhr. J. Kenter), een docent Marketing & Commerce (Dhr. G.J. van Mourik) en een docent Facility Management (dhr. R. Brouwer). Elk van de docentonderzoekers binnen het driemanschap richt zich op een eigen deelonderzoeksgebied, dat is gerelateerd aan beide andere. In het onderzoek van het Binckhorst Trio wordt er vooral gekeken naar de leegstandsproblematiek in de Binckhorst en de transformatieopgave in brede zin en hoe dit bij de regio aansluit.

Op het gebied van Bouwkunde wordt er gekeken naar de mogelijkheden met de gebouwde omgeving. Wat betreft Marketing & Commerce wordt de leegstand in de Binckhorst onderzocht vanuit het financiële aspect. Ten slotte richt men zich op het gebied van Facility Management (hierna FM) binnen het onderzoek op het onderzoeken van nieuwe oplossingen voor vitaal hergebruik van de gebouwde omgeving vanuit het gebruikersperspectief. Het onderzoek van de docentonderzoeker FM wordt ondersteund door twee afstudeeronderzoeken vanuit de opleiding FM. Twee studenten doen onderzoek naar de Binckhorst en kijken hierbij naar twee verschillende aspecten vanuit het gebruikersperspectief, namelijk de leegstand (dit rapport) en de leefbaarheid in het gebied. Deze twee afstudeeronderzoeken kunnen dus worden gezien als verkennend onderzoek en zullen dienen als handvat voor het onderzoek van de docent FM. Het onderzoek vanuit FM zal vervolgens worden gebundeld met de onderzoeken van de rest van het Binckhorst Trio.

Het uiteindelijke doel van het gebundelde onderzoek dat het Binckhorst Trio uitvoert, is om kennis te genereren en handvatten aan te reiken om de beschikbare ruimte en voorzieningen binnen de Binckhorst efficiënter en effectiever te maken, waardoor het gebied uiteindelijk opnieuw economisch rendabel kan worden gemaakt. De uiteindelijke adviezen zullen worden gepubliceerd met als doel de beleidsdoelen voor de Binckhorst, met kennis onderbouwd, verder inhoud te kunnen geven. De adviezen zullen zowel aan de gemeente Den Haag als aan de overige stakeholders worden uitgereikt, zoals de gebruikers in de Binckhorst.

Dit verkennend onderzoek op het gebied van FM is van toegevoegde waarde voor het onderzoek van het Binckhorst Trio. Er wordt stilgestaan bij verschillende onderwerpen, zoals de leegstand, verschillende aanpakken van gebiedsontwikkeling en de ontwikkelingshistorie/toekomst van de Binckhorst. Daarnaast worden de diverse stakeholders in het gebied geanalyseerd en zal worden beschreven hoe deze partijen de toekomst inzien voor het gebied. Dit rapport bundelt deze informatie en de hieruit voortvloeiende adviezen kunnen meegenomen worden met de adviezen van het Binckhorst Trio.

3 De Binckhorst

In dit hoofdstuk wordt er stilgestaan bij het stadsdeelgebied de Binckhorst. Er wordt ingegaan op de historie en op de toekomstplannen van de gemeente Den Haag voor het gebied.

3.1 Algemeen

De Binckhorst is een stadsdeelgebied in Den Haag, gelegen op de grens met de wijken Rivierenbuurt, Laakkwartier en aan de gemeenten Leidschendam-Voorburg en Rijswijk. Er bevinden zich enerzijds hoogwaardige kantoorlocaties, zoals het hoofdkantoor van KPN, en anderzijds bedrijven in een zwaardere milieucategorie, zoals de beton- en asfaltcentrale en de Haagse Milieu Services. Daarnaast zijn er drie bedrijfsverzamelgebouwen voor (startende) ondernemers gevestigd, namelijk BINK36, de Caballero Fabriek en MOOOF (Bedrijvenvereniging BLF, 2014). Er is bovendien ook een kleine woonwijk en een begraafplaats in het gebied gevestigd.

De Binckhorst wordt op verschillende manieren omringd. Aan de westzijde is de Binckhorst begrensd door water (de Haagse Trekvluit) en aan de oostzijde door de spoorverbinding Den Haag – Utrecht en de Rijksweg A12 (Utrechtsebaan). Aan de noordzijde wordt het gebied begrensd door het spoor Amsterdam – Rotterdam en aan de zuidzijde door de Maanweg, de gemeente Leidschendam-Voorburg en de groenstrook met de Broeksloot. Met haar oppervlakte van circa 130 hectare is de Binckhorst het grootste binnenstedelijke bedrijventerrein in Den Haag. Met deze ideale ligging ten opzichte van het Haagse centrum en gunstige ontsluiting uit de omgeving wordt de Binckhorst ook wel gezien als het best bewaarde geheim van Den Haag met tal van mogelijkheden. In Bijlage 2 is een volledige sfeerimpressie van de Binckhorst opgenomen.



Afbeelding 3.1 Binckhorsthaven

3.2 Historie Binckhorst

De Binckhorst heeft een lange ontwikkelingshistorie. Het oudste pand van het bedrijventerrein is kasteel de Binckhorst. In 1308 wordt het kasteel voor het eerst genoemd, wanneer Sijmon van Benthem (vermoedelijk de eerste) bewoner was van dit pand (Geschiedenis Binckhorst, Kasteel de Binckhorst, 2015). Het kasteel is rond 1350 belegerd en ingenomen door Delft en werd vervolgens verbrand. Niet lang hierna is het kasteel weer herbouwd. Nadat het vele malen van eigenaar is gewisseld, verloor het kasteel vanaf de 19^{de} eeuw haar glorie. In 1928 werd het kasteel eigendom van de gemeente Den Haag en heeft het tussen 1935 en 1936 laten restaureren. Na de restauratie heeft het kasteel verschillende functies gehad, zoals het momenteel een praktijk voor plastische chirurgie is.

Het veenpoldergebied de Binckhorst wordt in 1906 door de gemeente Den Haag overgenomen van de gemeente Voorburg voor de bouw van de tweede Gemeentelijke Gasfabriek (Kanneworff, 2011). Deze gasfabriek groeit in de opeenvolgende jaren uit tot een uitgestrekt blok van 17 hectare, waar

onder andere gas, ammoniak en teer werd geproduceerd. De rest van het gebied werd langzamerhand verder ontwikkeld, door onder andere de komst van een begraafplaats van vier hectare in 1920. Voor aanvang van WOII wordt aan de zuidkant de Binckhorsthaven aangelegd. Voor de wederopbouw van de stad komt Stadsbouwmeester Dudok in 1949 met het structuurplan Groot 's Gravenhage (van den Boomen, 2005). Dit omvatte een compleet nieuw regeringscentrum en de aanleg van spoor- en autowegen, waaronder de Rotterdamsebaan. Hier kwam echter vrijwel niets van terecht. De Rotterdamsebaan ging niet door en er kwam geen grenswijziging met Voorburg. Den Haag houdt haar twee stations en de sporen naar Staatsspoor gaan niet ondergronds. Wel wordt in 1972 de Utrechtsebaan in gebruik genomen en worden er naast de begraafplaats 120 gemeentewoningen en één winkel gebouwd (Kanneworff, 2011).

Door de Gemeentelijke Gasfabriek heeft de Binckhorst in de jaren 1950 tot 1970 een industrieel karakter gekregen. Het sluiten van deze gasfabriek in 1967 wordt gezien als het begin van de industriële neergang van de Binckhorst (Kanneworff, 2011). In deze periode ontbreekt echter de regisserende rol van de gemeente, waardoor het een versnipperd gebied wordt met een onzeker en divers karakter. In de daarop volgende jaren wordt het nieuwe Centraal Station gebouwd, worden er verschillende loodsen geplaatst en vestigen verschillende bedrijven zich in het gebied, zoals autosloperijen en bedrijven voor huisvuilafvoer. In deze periode vinden er meer ontwikkelingen plaats. Zo wordt er een nieuwe spoorboog naar NS station Hollands Spoor door het noordoosten van de Binckhorst aangelegd, met een viaduct over de Binckhorstlaan. Daarnaast wordt door de aanleg van de Utrechtsebaan een nieuwe verbindingsweg aangelegd, die de bereikbaarheid van de Binckhorst bevordert. De aanleg van deze weg wordt gezien als de start van de ontwikkeling van het versnipperde gebied.

3.3 Opkomst Masterplan Nieuw Binckhorst

Door de verschillende veranderingen en ontwikkelingen zijn er in de loop der jaren steeds meer kantoorpanden in de Binckhorst ontstaan. Er werden meer bedrijven aangetrokken en het gebied kreeg door de combinatie van industrie en diensten het karakter van een 'tussenstad', een gemengd gebied waar veel mogelijk is. Om deze reden is de Binckhorst in 2005 in de Structuurvisie Wereldstad aan Zee als één van de negen gebieden aangewezen als ontwikkelingsgebied in Den Haag. De gemeente had het doel voor ogen om de Binckhorst te transformeren tot een duurzaam en hoogwaardig woon-, werk- en leefgebied. In 2006 werden deze ambitieuze plannen voor de grootschalige integrale gebiedsontwikkeling in een masterplan verwerkt. De gemeente zou samen met Rabo Vastgoed en BPF Bouwinvest de komende decennia circa twee miljard in de Binckhorst investeren om het te transformeren en het weer een aantrekkelijk deel van Den Haag te maken. In 2006 wordt de Binckhorst naar aanleiding van de gemeenteraadsverkiezingen een apart beleidsterrein met een eigen wethouder, Peter Smit. Het architectenbureau OMA wordt vervolgens uitgekozen om een ontwerp te maken van de 'nieuwe Binckhorst'. In oktober 2006 presenteert OMA haar conceptmasterplan en toont aan dat het een gebied zal worden met veel moderne hoogbouw en een mondiale uitstraling. Het wordt ook wel het zogenaamde "*Singapore aan de Trekvlies*" genoemd. In februari 2008 wordt er een haalbaarheidsonderzoek vastgelegd in een raadsvoorstel. In dit raadsvoorstel wordt de ambitie voor Nieuw Binckhorst als volgt beschreven: *Het wordt een woon-, werk- en leefgebied met een stoere uitstraling, een ondernemend karakter, mondiale allure, stedelijke kwaliteit. Juist dankzij de hoogstedelijke ambities en compacte opzet is Nieuw Binckhorst een duurzame stedelijke ontwikkeling. De transformatie sluit met dit alles uitstekend aan op het nationale ruimtelijke en economische beleid* (Gemeente Den Haag, 2008).

Nieuw Binckhorst zou worden verdeeld in drie verschillende zones. Het noordelijke deel zou hiermee worden getransformeerd tot een hoogstedelijk gebied, het middelste deel werd omgetoverd tot een groot park en ten slotte werd het zuidelijke deel van de Binckhorst een stedelijk gebied. Het combineren van functies stond centraal in dit masterplan, zodat de Binckhorst weer levendig en aantrekkelijk gemaakt kon worden. Woningen, werkplekken en voorzieningen zouden elkaar afwisselen en de openbare ruimte zou een hogere kwaliteit krijgen. Na de realisering in 2030 zou Nieuw Binckhorst het volgende omvatten (Gemeente Den Haag, 2008):

- Circa 7.000 woningen, waarvan maximaal 5.000 voor 2020 gereed zijn;
- 200.000 m² kantoren, 65.000 m² bedrijfsruimte, 65.000 m² stedelijke/wijkvoorzieningen, 65.000 m² aan publieksaantrekkende functies;
- De milieuhinderlijke bedrijvigheid (asfalt- en betoncentrales, het huisvuiloverslagstation, autobedrijven, etc.) uit het gebied verplaatsen;
- 130.000 m² bedrijfsruimte en 275.000 m² kantoorruimte wordt gehandhaafd;

- De aanleg van het Trekvliettracé, inclusief Randstad Rail, en de aanleg van de verlengde Regulusweg;
- Een stadspark van 16 ha. met waterberging en parkeergarage.

In aanvulling op dit raadsvoorstel wordt er in opdracht van de Gebiedsonderneming Binckhorst door Royal Haskoning een quick-scan uitgevoerd om de mogelijkheden te onderzoeken van het (deels) ondergronds brengen van de verschillende milieucirkels (betoncentrale van Basal, een beton- en asfaltcentrale van HAC/BAM, een huisvuiloverslag van AVR en een milieudepot van HMS) (Royal Haskoning B.V., 2008). Uiteindelijk zijn er geen verdere stappen ondernomen om één van deze oplossingen te realiseren, omdat de ontwikkeling van de Binckhorst later vastliep.

Wat de financiën betreft wordt de grondexploitatie van Nieuw Binckhorst begroot op ongeveer 200 miljoen euro, exclusief BTW (Gemeente Den Haag, 2008). Per woning zou dat neerkomen op een onrendabele top, een tekort op de grondexploitatie, van bijna € 30.000. Bij dit soort binnenstedelijke vernieuwingsprojecten is ondersteuning via rijkssubsidies dan ook van groot belang. De gebiedsontwikkeling zou in twee (financieel gelijkwaardige) fases plaatsvinden. De door de gebiedsonderneming uit te geven gronden van Fase A worden ontwikkeld door BPF Bouwinvest en Rabo Vastgoed. Er is uiteindelijk een gebiedsonderneming opgericht, waarin de drie initiatiefnemers deelnemen (BPF, Rabo en de gemeente Den Haag). Ondanks het grote financiële tekort brengen de drie partijen ieder eigen vermogen in ter voorfinanciering van het project, ter dekking van het risico. Dit levert uiteindelijk 100 miljoen euro op (50 procent gemeente Den Haag, 25 procent Rabo Vastgoed, 25 procent BPF Bouwinvest). Deze integrale aanpak maakt deze publiek-private samenwerking uniek, aangezien private partijen normaal gesproken geen samenwerking aan gaan wanneer er geen sluitende grondexploitatie is (Gemeente Den Haag, 2008). Het project Nieuw Binckhorst diende als voorbeeldfunctie voor dergelijke herstructureringsopgaven in Nederland. Naast het creëren van een woon-, werk- en leefgebied met een stoere uitstraling, met een ondernemend karakter, mondiale allure en stedelijke kwaliteit (Gemeente Den Haag, 2008) kan Nieuw Binckhorst nog meer betekenen voor Den Haag en sluiten de plannen goed aan bij de Structuurvisie Wereldstad aan Zee. Zo levert de Binckhorst door het realiseren van nieuwe woningen een grote bijdrage aan het woningbouwprogramma, het versterken van het stadscentrum door het creëren van een hoogstedelijk gebied in de Binckhorst en wordt er voor de toekomst meer werkgelegenheid gecreëerd in Den Haag (Gemeente Den Haag, 2008).

3.4 Vervallen Masterplan

Helaas liepen de zaken niet zoals voorspeld. Het plan moest in een relatief korte periode worden uitgevoerd, waardoor de planning strak in elkaar zat. Zodra een deelproject vertraging opliep, zou dit het hele plan negatief kunnen beïnvloeden. Vooral binnen stedelijke gebiedsontwikkeling heeft men te maken met verschillende partijen en kunnen zaken anders uitpakken dan verwacht. Er doen zich al snel een aantal onvoorziene omstandigheden voor. Allereerst wordt het nieuwe bestemmingsplan gewijzigd. Het noordelijke deel van de Binckhorst werd afgescheiden en zou pas na 2020 aan de orde komen. Daarnaast blijkt de Trekvliettracé onhaalbaar en breekt uiteindelijk in 2008 de economische crisis uit. Dit heeft als gevolg dat BPF Bouwinvest besluit om uit de gebiedsonderneming te stappen, waardoor de raadscommissie van de gemeente in 2009 op zoek moet gaan naar een nieuwe partner. Wanneer er in de zomer van 2009 nog steeds geen nieuwe partner is gevonden, leidt dit tot een aanpassing van de ontwikkelingsstrategie, met een gefaseerde aanpak en verschillende partners per deelgebied. De gemeente en Rabo Vastgoed schakelen Urhahn Urban Design en Floris van Alkemade (Architectenbureau OMA) in om de nieuwe aanpak te vertalen in een Integraal Ontwikkelingsplan (IOP). Dit IOP werd gezien als een denkraam en fundament voor de planontwikkeling voor de komende decennia. Het IOP bestaat uit twee delen, waarbij deel A het stedenbouwkundig raamwerk omvat en deel B over Veiligheid Duurzaamheid en Techniek in het gebied gaat. Ter aanvulling van het IOP is er een Position Paper opgesteld, waarin wordt aangegeven op welke manier de gemeente de nieuwe ontwikkeling inhoudelijk, organisatorisch en financieel op dient te pakken. Door de misgelopen samenwerking nam de gemeente de ontwikkeling van de Binckhorst nu zelf in handen. De gemeente zou de ontwikkeling gefaseerd aanpakken en nieuwe flexibele samenwerkingsvormen aangaan met marktpartijen (Urhahn Urban Design & Floris Alkemade Architect, 2009). Eind 2009 stemt het college in met het IOP en wordt het vastgesteld (Kanneworff, 2011). Begin 2010 worden de gebiedsonderneming en het projectbureau opgeheven. Rabo Vastgoed blijft alleen nog bij het woningbouwproject Trekvlietzone betrokken. Het IOP zal wat betreft het programma en het concept dichtbij het eerder vastgestelde masterplan blijven en dezelfde ambitie voor ogen houden en zal als hoofdlijn voor de herontwikkeling van de Binckhorst dienen (Urhahn

Urban Design & Floris Alkemade Architect, 2009). Wanneer er zich ontwikkelingen op deelgebiedniveau voordoen, zullen deze moeten aansluiten bij het IOP.

Ondertussen blijft de gemeente vasthouden aan het masterplan Nieuw Binckhorst, maar door beperkte financiële middelen trekken steeds meer investeerders zich terug. Eind 2010 moet de gemeente door de aanhoudende economische crisis keuzes maken in het Investeringsprogramma Stedelijke Ontwikkeling (IpSO). Na vele afwegingen wordt toch besloten dat de ontwikkeling van de Binckhorst de komende jaren geen prioriteit heeft en de gemeente zich alleen blijft inzetten voor de Rotterdamsebaan en de verplaatsing van het gasontvangststation naar de Maanweg (Kannevorff, 2011). In december 2010 wordt de voortgangsrapportage uitgebracht en moet de gemeente definitief afscheid nemen van het masterplan en het IOP. Er zal gezocht moeten worden naar een andere ontwikkelingsstrategie die uitgaat van de bestaande kwaliteiten van het gebied. Deze keuzes uit het IpSO houden voor de gemeente in dat zij een andere rol moet gaan vervullen. Waar de gemeente voorheen actief en regisserend optrad, is er nu gekozen voor een meer faciliterende en reactieve rol. Dit leidt ertoe dat de stedelijke ontwikkeling meer geleidelijk en over een langere periode tot stand zal komen. Het IpSO geeft daarbij geen prioriteit aan een integrale ontwikkeling van de Binckhorst op korte of middellange termijn, maar kiest ervoor om prioriteit te geven aan de versterking van de stedelijke en regionale bereikbaarheid in en rondom de Binckhorst (Gemeente Den Haag, 2011). Een voorbeeld daarvan is de Rotterdamsebaan die in 2020 de nieuwe verbindingsweg vormt tussen het rijkswegennet en de centrale zone van Den Haag. De gemeente laat de herstructurering van de Binckhorst nu over aan de organische gebiedsontwikkeling en stimuleert dit door het verstrekken van subsidies. De gemeente heeft de integrale gebiedsontwikkeling grotendeels los moeten laten en nodigt met de organische gebiedsontwikkeling marktpartijen vanaf dat moment uit om met passende initiatieven voor de Binckhorst te komen.

3.5 Reflectie Binckhorst

Vanuit dit onderzoek is er gereflecteerd op de ontwikkeling van de Binckhorst. Bij de overgang van Masterplan naar Gebiedsaanpak Binckhorst en dus van een integrale aanpak naar een organische aanpak wordt de economische crisis gezien als de druppel die de emmer deed overlopen. Het is de vraag of het masterplan haalbaar zou zijn geweest als het in een gunstigere periode werd gerealiseerd. De gemeente had in die situatie niet hoeven beslissen om in het kader van het IpSO de integrale ontwikkeling van de Binckhorst te laten vallen. Het masterplan had misschien ook wel gerealiseerd kunnen worden als er een ruimer tijdsbestek was geweest, waardoor de verschillende betrokken partijen meer speling zouden krijgen. Ten slotte is het de vraag of de samenwerking opnieuw opgepakt kan worden en of het masterplan nog wel wenselijk is voor de Binckhorst. De Binckhorst heeft inmiddels te maken gehad met veel veranderingen in de infrastructuur en de organische ontwikkeling blijkt langzamerhand haar vruchten af te werpen. Er worden steeds meer nieuwe initiatieven geïntroduceerd en het imago van het gebied wordt langzamerhand verbeterd. Gezien vanuit dit onderzoek is het grootschalige *Singapore aan de Trekvlies* bovendien niet meer wenselijk. Er wordt juist uitgegaan van de huidige kwaliteiten in het gebied, zodat er langzamerhand een aantrekkelijk en leefbaar woon-, werk- en recreatiegebied wordt opgebouwd. Om die reden zou een dergelijk masterplan in deze periode moeilijk van de grond komen.

4 Gebiedsontwikkeling

Zoals in hoofdstuk 3 is besproken, heeft de gemeente Den Haag besloten om in plaats van een integrale aanpak, middels het masterplan Nieuw Binckhorst, in te zetten op de organische ontwikkeling van het stadsdeelgebied. Er bestaan dus diverse aanpakken van gebiedsontwikkeling. De keuze van een bepaalde aanpak is afhankelijk van het betreffende project en van de ontwikkelingen in de samenleving. Er kan dus een voorkeur worden uitgesproken voor de gewenste ontwikkelingsaanpak. In dit hoofdstuk wordt bij de verschillende aanpakken van gebiedsontwikkeling stilgestaan, namelijk de *integrale*, de *organische* en de *duurzame* gebiedsontwikkeling.

4.1 Gebiedsontwikkeling 1.0

Voor de economische crisis kenmerkte gebiedsontwikkeling zich door grootschalige plannen en grote ambities, gedreven door een aanbodgestuurde markt. Deze aanpak was gebaseerd op een verdienmodel waarbij alle gronden werden aangekocht en vervolgens werden uitgegeven aan ontwikkelaars (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2012). Het doel was om winst te maken op grond- en opstalontwikkeling. Dit verdienmodel werd beëindigd aan het einde van de realisatiefase. Voor zowel de private als de publieke partijen was deze integrale aanpak winstgevend, ondanks de grootschalige investeringen en lange terugverdiensperiodes. De exploitatiefase werd vervolgens overgelaten aan de nieuwe eigenaren, zoals vastgoedbeleggers of gemeenten. Helaas bleek deze *gebiedsontwikkeling 1.0* niet crisisbestendig en ontstond er door de afname van de vraag naar kantoren, bedrijventerreinen en winkelpanden veel leegstand en verval. Er waren en er zijn in sommige gevallen onvoldoende financiële middelen beschikbaar, waardoor *integrale gebiedsontwikkeling* niet altijd de voorkeur heeft. Daarbij komt dat de woningmarktproblematiek, de veranderende economie en de toenemende behoefte aan (duurzame) kwaliteit de binnenstedelijke ontwikkeling een nog complexere opgave maakt dan het al was (Provincie Utrecht, 2014). De overheid trekt zich langzamerhand steeds meer terug en er komen nieuwe spelers op de markt. Dit betekent niet dat deze aanpak niet meer wordt toegepast. Bij sommige projecten heeft men juist de voorkeur voor een integrale werkwijze. Een voorbeeld hiervan is het project Waterdunen: een *integrale gebiedsontwikkeling* voor recreatie en natuur, gekoppeld aan de versterking van de kust in Zeeland. Bij dit project is het rijk hoofdfinancier. De provincie Zeeland is de trekker van het project en werkt samen met vier partijen. Zo heeft men een exploitatie- en een beeldkwaliteitplan opgesteld, zorgt men voor de coördinatie, voert men gezag uit op de wettelijke kaders, is men medefinancier en kan men rijkssubsidies verschaffen (Interprovinciaal Overleg van en voor provincies, 2015). Daarnaast heeft de provincie Limburg de gebiedsontwikkeling van Ooijen-Wanssum integraal opgelost, waarbij rivierverruiming centraal stond. Het hierdoor voorkomen van overstromingen is zowel in het belang van het rijk als van de provincie Limburg. Er werd gewerkt vanuit het gebiedsplan en een provinciaal inpassingsplan, waarbij de provincie de rol van participant en vergunningverlener speelde (Interprovinciaal Overleg van en voor provincies, 2015).

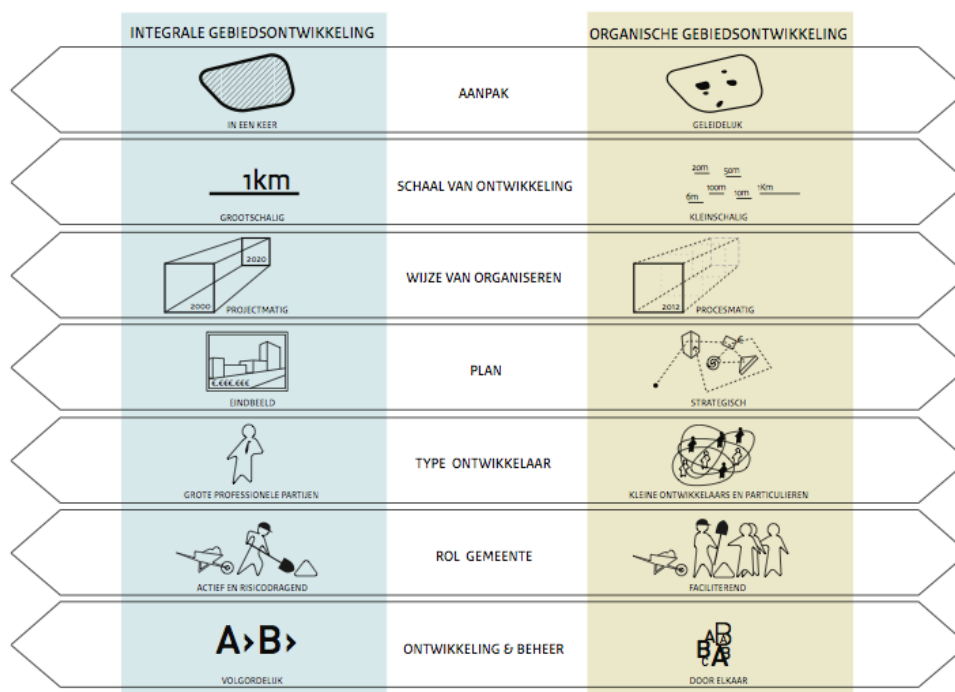
Wat de aanpak van de *integrale gebiedsontwikkeling* betreft wordt er vaak in één keer gehandeld, vanuit een van te voren ontwikkeld masterplan. Het betreft een grootschalige aanpak en er wordt projectmatig gewerkt. De organisatie en de looptijd is vooraf vastgesteld. Ook het gewenste eindbeeld van het betreffende project is vooraf duidelijk gemaakt aan de hand van het masterplan. Er worden voornamelijk grote en professionele partijen ingeschakeld om het project uit te voeren, zoals projectontwikkelaars en architecten. Bij de *integrale gebiedsontwikkeling* stelt de gemeente zich actief en risicodragend op. Ten slotte wordt er bij deze gebiedsontwikkeling met behulp van een planning stapsgewijs en in chronologische volgorde gewerkt.

4.2 Gebiedsontwikkeling 2.0

Doordat de integrale aanpak voor bepaalde gebiedsontwikkelingen niet meer passend is, is er plaatsgemaakt voor een nieuwe aanpak, waarbij verschillende partijen, zoals overheden, initiatiefnemers, corporaties, energiebedrijven en banken meer samenwerken (Stijnenbosch, 2014). Dit vergt voor overheden echter wel een uitnodigende instelling, een ondernemende manier van denken en werken, het schakelen tussen rollen van initiatiefnemer tot investeerder, het denken vanuit resultaat, waarde(ketens) en business cases. De sleutelwoorden van deze *organische gebiedsontwikkeling* zijn: spontaan, flexibel en bottom-up. Door *organische gebiedsontwikkeling* en daarmee een intensievere samenwerking van meerdere betrokken partijen kan er meerwaarde gecreëerd worden, kennis worden uitgewisseld en er kan een betere dienstverlening worden ingericht (Stijnenbosch, 2014). Initiatieven vanuit de samenleving worden vooropgesteld en de overheid zal een

faciliterende en kaderstellende rol in het proces vervullen. De voorheen reactieve houding van de overheid, waarbij gemeenten zich richtten op regelgeving en het toetsen van initiatieven, wordt ingeruild voor een proactieve houding (Planbureau voor de Leefomgeving & Urhahn Urban Design, 2012). De overheid kan met haar facilitaire rol de juiste voorwaarden en kaders scheppen voor initiatieven uit de markt. Ook zal er rekening gehouden moeten worden met trends en ontwikkelingen in de samenleving. Hierbij valt te denken aan renovatie in plaats van sloop en nieuwbouw, van permanent naar tijdelijk en van eigen naar gemeenschappelijk belang.

Het proces van *organische gebiedsontwikkeling* werkt vergeleken met de *integrale gebiedsontwikkeling* juist geleidelijk en richt zich meer op kleinschalige initiatieven. Wat de organisatie en de planning betreft weet men wel wanneer men begint, maar is het niet duidelijk wanneer de ontwikkeling afgerond zal zijn. Om deze reden wordt bij *organische gebiedsontwikkeling* vaak het open einde karakter genoemd. Er wordt vanuit een strategisch oogpunt gewerkt en heeft vaak een lange projectduur. Er is vooraf dan ook geen specifieke planning opgesteld. De taken worden uitgevoerd door kleine ontwikkelaars en particulieren. De gemeente neemt vergeleken met de actieve en risicodragende rol bij de integrale manier, juist een faciliterende rol in. Dit houdt in dat er mogelijkheden gecreëerd worden en er wellicht medewerking wordt verleend wanneer er geschikte initiatieven worden ingediend. In §4.4 zal hier nader bij worden stilgestaan.



Afbeelding 4.1 Verschillen tussen integrale en organische gebiedsontwikkeling
Bron: Planbureau voor de Leefomgeving

Organische gebiedsontwikkeling wordt momenteel vaak nog als crisismaatregel gepresenteerd, maar vooral voor de lange termijn kan het een goede vorm van verstedelijking zijn die beter in staat is om te handelen met de onzekerheid en de risico's die de samenleving met zich meebrengt (Planbureau voor de Leefomgeving & Urhahn Urban Design, 2012). Het Planbureau voor de Leefomgeving definieert *organische gebiedsontwikkeling* als volgt: “Bij *organische gebiedsontwikkeling* is er ruimte voor gevarieerde initiatieven en sprake van een open-eindeproces zonder blauwdruk; het is een optelsom van relatief kleinschalige lokale (her)ontwikkelingen.” (Planbureau voor de Leefomgeving, 2012). Er wordt dus niet meer uitgegaan van een vaststaand eindbeeld dat voor een bepaalde periode afgerond dient te zijn, maar er wordt juist een ontwikkeling in gang gezet door het stap voor stap aanjagen en stimuleren van verschillende kleinschalige, kansrijke initiatieven te verwezenlijken. Het is daarbij wel van belang dat er vooraf door de overheid een algemeen beeld en idee wordt geschetst over het ontwikkelingsgebied, zodat men op basis van dit beeld en idee initiatiefnemers kan aantrekken die hier door hun initiatieven op in kunnen spelen. Door dit organische ontwikkelingsproces wordt de samenhang tussen de lange en korte termijn gewaarborgd.

Organische gebiedsontwikkeling is geen onbekend begrip in Nederland. Het was tot eind negentiende eeuw zelfs een gebruikelijke gang van zaken (Planbureau voor de Leefomgeving & Urhahn Urban Design, 2012). De Nederlandse binnensteden en de uitbreidingswijken uit de tweede helft van de negentiende eeuw zijn allemaal op een organische manier, op basis van particuliere initiatieven en met een kaderstellende overheid, ontstaan. Deze ontwikkelingen vonden plaats binnen een strak stramien van door de gemeente bepaalde verkaveling en door de gemeente aangelegde infrastructuur en openbare ruimte. *Organische ontwikkeling* wordt vaak gezien als een ontwikkelingsproces dat veel chaos veroorzaakt, maar met dit voorbeeld kan worden aangetoond dat het ook gestructureerd kan gebeuren. Hier ligt dus echter een belangrijke sleutelrol voor de overheid.

4.2.1 Voor- en nadelen organische gebiedsontwikkeling

Er zijn een aantal voordelen en nadelen aan organische gebiedsontwikkeling verbonden. Een voordeel van *organische gebiedsontwikkeling* is dat de betrokkenheid van de gebruiker vergroot zal worden ten opzichte van de *integrale gebiedsontwikkeling*. Er wordt nauw samengewerkt met de initiatiefnemers en er wordt gekeken naar de individuele wensen en gemeenschappelijke belangen. Hierdoor ontstaat er een grotere kans dat de gebruiker tevreden is over het proces en het eindresultaat. Gebieden worden dan zowel ontwikkeld vóór als dóór mensen (Planbureau voor de Leefomgeving & Urhahn Urban Design, 2012). Daarnaast zorgt de organische ontwikkeling ervoor dat een gebied continu wordt getransformeerd, waardoor overheden en overige partijen niet op één bepaald moment voor een groot transformatieproject komen te staan. Ook zal *organische gebiedsontwikkeling* door het inbrengen van verschillende initiatieven bijdragen aan de diversiteit (Planbureau voor de Leefomgeving, 2012). Ten slotte biedt *organische gebiedsontwikkeling* de mogelijkheid om sneller en flexibeler in te kunnen spelen op veranderingen en behoeften in het gebied en in de samenleving. Een nadeel en een groot probleem bij *organische ontwikkeling* is dat de wet- en regelgeving er niet op afgestemd is (Stijnenbosch, 2014). Bij gebiedsontwikkeling heeft men namelijk te maken met structuurvisies, nota's en bestemmingsplannen die allemaal wettelijk zijn vastgelegd. *Organische gebiedsontwikkeling* vraagt dus om meer ruimte in deze wettelijke kaders, zodat er voor initiatiefnemers meer flexibiliteit en mogelijkheid ontstaat bij het vormen van plannen. De bestemmingsplannen zullen volgens Stijnenbosch (2014) globaler moeten worden, waardoor deze plannen mee kunnen gaan met de economische schommelingen.

4.3 Gebiedsontwikkeling 3.0

Gebiedsontwikkeling 3.0 geeft richting aan zowel de huidige, als de toekomstige exploitatie van een gebied (Blauwhof, Spiering, & Verbaan, *Gebiedsontwikkeling 3.0*, 2013). Er wordt meer aandacht besteed aan de toekomstige waarde en de levensduur, waardoor duurzaamheid centraal komt te staan in deze vorm van gebiedsontwikkeling. Het gaat om het verbinden van de aanwezige en beschikbare middelen in een gebied, zoals het vastgoed, de mensen en de verschillende stromen. Deze stromen zijn alle middelen die het vastgoed ondersteunen om het betreffende vastgoedobject te kunnen gebruiken (Blauwhof, Spiering, & Verbaan, *Gebiedsontwikkeling 3.0*, 2013). Hierbij valt te denken aan water, energie, afval, mobiliteit en veiligheid. Door op een creatieve en innovatieve manier te kijken naar de mogelijkheden van het inzetten van deze stromen, kunnen deze ingezet worden om mensen en vastgoed met elkaar te verbinden. Hierdoor ontstaan er op een duurzame manier nieuwe verdienmodellen. Vergeleken met de integrale en de organische aanpak zijn er andere partijen betrokken bij het ontwikkelingsproces, die zowel gericht zijn op de korte als de lange termijn. De vastgoedbeleggers en de vastgoedgebruikers bepalen de ontwikkeling en de periode van de ontwikkeling in het betreffende gebied (Blauwhof, Spiering, & Verbaan, *Gebiedsontwikkeling 3.0*, 2013). De vraag van de gebruiker staat bij *gebiedsontwikkeling 3.0* centraal. Door vanuit deze vraag te werken kan er samenwerking ontstaan tussen burgers, gebruikers en beleggers. Daarnaast spelen het bestaande vastgoed en gebiedsassets een belangrijke rol. Gebiedsassets zijn de fysieke karakteristieken van een gebied (Blauwhof, Spiering, & Verbaan, *Gebiedsontwikkeling 3.0*, 2013). Deze nieuwe stijl van gebiedsontwikkeling is een holistische aanpak en combineert het beheer en de exploitatie van de grond en het vastgoed en de aanwezige stromen. Deze *gebiedsontwikkeling 3.0*, hierna *duurzame gebiedsontwikkeling*, stelt drie punten centraal, namelijk:

- Werk vanuit de vraag van de gebruiker;
- Neem duurzaamheid als uitgangspunt;
- Transformeren van bestaand vastgoed in plaats van nieuwbouw en uitbreiding

Kortom, deze nieuwe stijl van gebiedsontwikkeling is een duurzame aanpak, waarbij men op een creatieve manier gebruik maakt van de bestaande middelen in het gebied, zodat die aansluiten bij de vraag van de gebruikers. Bij het benutten van de kansen in een gebied en hiermee waarde creëren staan twee begrippen/methoden centraal, namelijk *value engineering* (hoe kan er waarde gecreëerd

worden door kansen te combineren?) en *value capturing* (hoe kan ervoor gezorgd worden dat deze waarde gewaarborgd wordt?) (Blauwhof, Spiering, & Verbaan, Gebiedsontwikkeling 3.0, 2013).

In afbeelding 4.2 zijn de verschillen in de samenwerking per aanpak weergegeven.

Gebiedsontwikkeling/samenwerking				
Aanpak	Focus	Rolinvulling	Meerwaarde	Private partners
1.0	Ontwikkeling	Ontwikkelaar: actief	Schaalvoordelen	Vastgoedontwikkelaars
2.0	Huidig gebruik	Beheerder: faciliterend	Verticale ketenintegratie	Huidige vastgoedeigenaren en –gebruikers
3.0	Toekomstig gebruik en stromen	Belegger: initiërend en co-investerend	Combinaties van vastgoed en stromen (horizontale ketenintegratie)	Toekomstige vastgoedeigenaren en –gebruikers en partijen van stromen

Afbeelding 4.2 Schema samenwerking bij de drie aanpakken van gebiedsontwikkeling
Bron: Investeren in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl, Ministerie van Infrastructuur en Milieu

4.4 Rol gemeente gebiedsontwikkeling

Gemeenten werken vaak op een projectmatige wijze en zijn hier dan ook gewend aan geraakt. Bij organische gebiedsontwikkeling is het daarentegen moeilijk om projectmatig te werk te gaan, aangezien er vooraf niet bekend is wat voor en vanuit wie er initiatieven gaan komen en of er überhaupt initiatieven gaan ontstaan. Wanneer gemeenten kiezen voor organische gebiedsontwikkeling, zullen deze gemeenten hun cultuur, hun houding en manier van werken moeten veranderen. Hierbij valt te denken aan opstelling, organisatie, invulling van documenten, financieel-economische planbegeleiding en tot slot de omgang met juridische en planologische zaken (Planbureau voor de Leefomgeving & Urhahn Urban Design, 2012). Zoals in §4.2 is beschreven, zullen gemeenten namelijk over moeten stappen naar een faciliterende rol, waarbij de gemeenten mogelijkheden kunnen creëren en medewerking kunnen verlenen wanneer er een passend initiatief wordt ingediend. Hier zijn echter wel grenzen aan verbonden. Allereerst moet er een afweging gemaakt worden welke initiatieven wel en welke initiatieven niet gefaciliteerd kunnen worden. Het initiatief moet bijvoorbeeld passen bij de omgeving en de grond moet efficiënt gebruikt worden. Daarnaast zullen gemeenten zich afhankelijk moeten opstellen van de initiatiefnemers, aangezien er zonder hen geen organische ontwikkeling mogelijk is. Ten slotte beschikken de initiatiefnemers niet over volledige informatie. Gemeenten spelen dus een belangrijke rol in het actief verschaffen van informatie en het aantonen van verschillende mogelijkheden. Dit alles laat zien dat gemeenten een actieve houding moeten innemen bij het faciliteren van organische gebiedsontwikkeling.

In het rapport 'Vormgeven aan de Spontane Stad' verkennen het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) en Urhahn Urban Design op basis van achttien verschillende Nederlandse initiatieven hoe de overheid organische gebiedsontwikkeling in de praktijk kan faciliteren. Er wordt in dit rapport stilgestaan bij drie verschillende soorten planologie, namelijk: ontwikkelings-, toelatings- en uitnodigingsplanologie. Bij ontwikkelingsplanologie gaat het om een actieve ontwikkeling door de gemeenten en bij toelatingsplanologie om de toetsing van initiatieven. Een uitnodigingsplanologie zweeft tussen deze twee in en sluit goed aan bij de organische gebiedsontwikkeling (Planbureau voor de Leefomgeving & Urhahn Urban Design, 2012). Bij uitnodigingsplanologie zijn de actieve ontwikkeling en de toetsing van initiatieven door de gemeenten veel minder aan de orde. Binnen de uitnodigingsplanologie vervult de gemeente juist een netwerkende rol. Dit vergt wel de nodige communicatieve vaardigheden, aangezien het hierbij van belang is om initiatiefnemers mogelijkheden te bieden, partijen met elkaar in contact te brengen en potentiële initiatiefnemers uit te nodigen om initiatieven te nemen. Daarnaast blijkt het onderhouden van contact met de herkende en erkende initiatiefnemers van groot belang om wederzijds vertrouwen te creëren.

Gemeenten beschikken over een aantal middelen om de organische gebiedsontwikkeling te faciliteren en om duidelijke condities te scheppen die initiatiefnemers verlangen. Door het Planbureau voor de Leefomgeving zijn de volgende vier middelen onderscheiden (Planbureau voor de Leefomgeving, 2012):

- **Communicatieve middelen**
Zoals hierboven genoemd spelen de communicatieve vaardigheden een belangrijke rol in het vinden van geschikte initiatiefnemers. Door als gemeente visies te ontwikkelen en deze uit te dragen kunnen partijen worden uitgenodigd om geschikte ruimtelijke en sociale initiatieven te introduceren;
- **Organisatorische middelen**
Gemeenten kunnen gebiedsontwikkeling beter beschouwen als een proces dan een project. Dit houdt in dat er meer externe oriëntatie moet plaatsvinden richting de initiërende partijen. Intern zal dit minder projectmatig werken betekenen;
- **Financieel-economische**
Bij organische gebiedsontwikkeling zullen initiatieven op een andere wijze georganiseerd en bekostigd moeten worden, bijvoorbeeld via een gemeentelijk fonds of via de algemene middelen;
- **Juridisch-planologische middelen**
Gemeenten kunnen bij organische ontwikkeling onder andere proberen om zich flexibeler op te stellen wat betreft het mogelijk wijzigen van bestemmingsplannen. Wanneer er een initiatief wordt geopperd om een pand met kantoorfunctie te herbestemmen met een woningfunctie, maar dit niet mogelijk is volgens het bestemmingsplan, zou de gemeente de initiatiefnemers tegemoet kunnen komen.

4.4.1 Rol provincie gebiedsontwikkeling

Naast gemeenten zijn ook provincies betrokken bij gebiedsontwikkeling. De provincie Zuid-Holland heeft in juli 2014 het Programma ruimte geïntroduceerd, behorend bij de Visie ruimte en mobiliteit. Het Programma heeft de status van een structuurvisie en het strategische beleid wordt hierin uit de visie doorvertaald naar operationeel beleid (Provincie Zuid-Holland, 2014). Bovendien wordt er aangegeven welke mix aan instrumenten de provincie in kan zetten en aan wil bieden om deze doelen te realiseren. Het doel is om een nieuwe balans te bereiken tussen flexibiliteit voor maatschappelijke initiatieven en duidelijkheid over provinciale kaders en regels (Provincie Zuid-Holland, 2014). De provincie wil dan ook meer ruimte geven aan initiatieven vanuit de markt en de samenleving. Zowel de geboden ruimte, als de directe betrokkenheid van de provincie kan wenselijk en noodzakelijk zijn om ruimtelijke ontwikkelingen mogelijk te maken.

In de Visie ruimte en mobiliteit, waaruit het Programma is voortgevloeid, worden vier rode draden beschreven die richting geven aan de gewenste ontwikkeling en het handelen van de provincie. Deze komen dan ook terug in het Programma ruimte (Provincie Zuid-Holland, 2014). Het gaat hierbij om:

1. Het beter benutten en opwaarderen van wat er is;
2. Het vergroten van agglomeratiekracht;
3. Het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit;
4. Het bevorderen van de transitie naar een water- en energie-efficiënte samenleving.

Er kunnen juridische (Wet Ruimtelijke Ordening), financiële (subsidies) en bestuurlijke (afspraken) instrumenten worden ingezet om de gewenste ontwikkeling te sturen en uiteindelijk te realiseren. In het Programma ruimte worden een aantal hoofdzaken behandeld, zoals de mobiliteit, de bebouwde ruimte, de kwaliteit van het landschap, een strategie voor water en milieu en een nieuwe samenwerkingsstrategie. Wat betreft de ontwikkeling van de bebouwde ruimte heeft de Provincie Zuid-Holland de volgende strategische doelen opgesteld (Provincie Zuid-Holland, 2014):

- Kansen creëren voor een gevarieerde en innovatieve economie, zodat een hoog welvaartsniveau behouden blijft en de beroepsbevolking passend werk kan worden geboden;
- Verder ontwikkelen van een compact, samenhangend en kwalitatief hoogwaardig bebouwd gebied zodat voorzien kan worden in de veranderde maatschappelijke en economische vraag naar woon- en werkmilieus;
- Beter aansluiten van het aanbod van woningen, bedrijventerreinen, kantoren en winkelruimte bij de maatschappelijke vraag.

In de afgelopen periode hebben er samen met de regio's in de provincie al een aantal ontwikkelingen plaatsgevonden om de plannen aan te passen op de gewijzigde maatschappelijke vraag naar wonen en werken. De provincie heeft de regio's verzocht om de regionale visies bij te werken of op te stellen voor wonen en kantoren (Provincie Zuid-Holland, 2014). De visies worden afgestemd op de behoefteramingen die de provincie heeft vastgesteld. De provincie wordt bij het vormen van deze visies betrokken en dient zich aan de afspraken te houden die hierin goedgekeurd en vastgelegd zijn. Het aanpassen van de visies kan leiden tot het faseren van bestemmingsplannen. De verantwoordelijkheid van de verwerking van de regionale visies in deze bestemmingsplannen ligt bij de betreffende gemeente (Provincie Zuid-Holland, 2014).

Wat betreft het bebouwde gebied in de provincie ziet de provincie mogelijkheden voor verdichting, herstructurering en transformatie. Dit zijn helaas zware financiële opgaven, aangezien er minder subsidies worden verleend en het investeringsvermogen van woningcorporaties is verminderd. De provincie wil toch gaan inzetten op transformatie van het gebied en heeft het volgende operationeel doel gesteld: *Transformeren van gebieden naar een andere functie, daar waar die functie meer passend is zowel vanuit kwaliteit als vanuit behoefte* (Provincie Zuid-Holland, 2014). Dit betekent dat verschillende locaties in en nabij het stedelijk gebied een andere functie zullen krijgen die bij de plek aansluit, zowel vanuit behoefte als vanuit kwaliteit. Deze transformatieopgave sluit aan bij de provinciale ambitie om een aantrekkelijk vestigingsklimaat te creëren. Ook wil de provincie ruimte bieden aan de organische ontwikkeling en functiemenging vanuit een oogpunt van betere benutting en kwaliteitsverbetering van de bestaande bouw (Provincie Zuid-Holland, 2014). De provincie ziet vooral kans voor functiemenging liggen voor bedrijventerreinen met milieucategorie 1 en 2. Functiemenging is in mindere mate ook mogelijk op bedrijventerreinen met milieucategorie 3, als de belangen van de gevestigde bedrijven maar niet belemmerd worden. Bedrijventerreinen met milieucategorie 4 en hoger zijn ongeschikt voor functiemenging, zeker voor woonfuncties in verband met de overlast.

De Binckhorst wordt toevalligerwijze in het Programma ruimte aangegeven als een belangrijk transformatiegebied in de provincie. De provincie en de gemeente Den Haag hebben voor ogen om het gebied te transformeren naar een gemengd stedelijk gebied, waarbij een verbetering van de ruimtelijke kwaliteit hoog in het vaandel staat (Provincie Zuid-Holland, 2014). Een ander operationeel doel van de provincie is om te voorzien in de kwantitatieve en kwalitatieve vraag voor bedrijventerreinen. De provincie wil dit onder andere realiseren door meer flexibiliteit mogelijk te maken voor gemeenten (Provincie Zuid-Holland, 2014). Om beter in te kunnen spelen op deze vraag is het mogelijk gemaakt om binnenstedelijk gelegen bedrijventerreinen met milieucategorie 1 en 2 te transformeren. Wanneer een binnenstedelijk gelegen bedrijventerrein milieucategorie 3 heeft, is functiemenging alleen mogelijk als de aanwezige bedrijven niet worden benadeeld. Bedrijventerreinen met een milieucategorie 3 en hoger mogen worden getransformeerd, maar dan moet het aantal hectare wel door de gemeente worden gecompenseerd, tenzij men aan kan tonen dat er geen behoefte is (Provincie Zuid-Holland, 2014). Ten slotte stelt de provincie onder andere als operationeel doel om de provinciale detailhandelsstructuur te versterken en de ruimtelijke kwaliteit te optimaliseren door te voorzien in de vraag naar reguliere detailhandel. Het huidige detailhandelsbeleid is gericht op het zo veel mogelijk versterken van de detailhandelsstructuur, door bijvoorbeeld de bereikbaarheid en beschikbaarheid van detailhandelsvoorzieningen te garanderen. Een optimaal functionerende detailhandelsstructuur draagt immers bij aan de leefbaarheid en ruimtelijke kwaliteit van een stedelijk gebied. Kwalitatieve verbetering leidt tot kwantitatieve versterking. Dat wil zeggen dat de leefbaarheid wordt bevorderd en het gebied aantrekkelijker wordt gemaakt, waardoor er nieuwe gebruikers aangetrokken kunnen worden. Hierdoor kan ook de leegstand binnen bedrijventerreinen worden beperkt. Binnen de Binckhorst ligt dit punt echter lastiger. De provincie staat namelijk geen detailhandel toe in de Binckhorst, aangezien dit een bedreiging kan zijn voor de detailhandel in de binnenstad van Den Haag. Hier wordt verder op in gegaan in §6.1.3. Wel zou de verbetering van de openbare ruimte de leefbaarheid en aantrekkelijkheid van de Binckhorst kunnen bevorderen.

4.4.2 Rol Rijk gebiedsontwikkeling

Binnen gebiedsontwikkeling liggen de taken voornamelijk bij provincies en gemeenten. Het Rijk probeert ook aandacht aan gebiedsontwikkeling te besteden door samen te werken met deze provincies en gemeenten én bedrijven en bewoners om de verschillende belangen in een bepaald gebied op elkaar af te kunnen stemmen (Rijksoverheid, 2015). Daarnaast probeert het Rijk de provincies en gemeenten te helpen met het waar mogelijk beperken van belemmeringen in de regelgeving en het toestaan van experimenten. Het Rijk streeft namelijk naar een concurrerend, bereikbaar, leefbaar en veilig Nederland. Om dit te realiseren zal het ruimtelijk- en mobiliteitsbeleid aangepast moeten worden. De huidige regelgeving zorgt momenteel in sommige gevallen voor

beperkingen in de ontwikkeling van Nederland. Het Rijk probeert de ruimtelijke ordening om die reden zo dicht mogelijk bij de burgers en bedrijven te brengen, laat de gemeenten en provincies meer vrij en de gebruiker wordt centraal gesteld (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2012).

Deze visie sluit goed aan bij de ambitie van de gemeente Den Haag om de Binckhorst organisch te laten ontwikkelen. De gemeente staat open voor nieuwe initiatieven vanuit de markt en bekijkt waar mogelijk of het initiatief in het bestemmingsplan past.

4.4.3 Publiek-Private Samenwerking

Publiek-Private Samenwerking (PPS) is een samenwerkingsverband waarbij bedrijven uit de publieke sector (zoals gemeenten) en de private sector langdurig met elkaar samenwerken aan projecten voor rijkshuisvesting en infrastructuur (Rijksoverheid, 2015). Het doel van PPS is om kwalitatief betere resultaten te behalen met minder financiële middelen. Binnen deze samenwerkingsvorm worden alle taken en risico's verdeeld en is elke partij verantwoordelijk voor de taken die zij het beste kan uitvoeren en de risico's die daarbij komen kijken. Er worden verschillende manieren van PPS onderscheiden, waarbij er verschil is te zien in de rol van de publieke en private sector (zie: Bijlage 3).

Wanneer er binnen de overheid over PPS wordt gesproken, heeft men het over DBFM(O) (Rijksoverheid, 2015). Deze afkorting staat voor: **D**esign (het ontwerp), **B**uild (de bouw), **F**inance (de financiering), **M**aintain (het onderhoud) en **O**perate (de exploitatie).

Bij infrastructuurprojecten wordt DBFM gehanteerd en bij rijkshuisvestingsprojecten wordt DBFMO toegepast. PPS is echter niet voor alle projecten op het gebied van rijkshuisvesting en infrastructuur geschikt. De projecten die in aanmerking komen voor PPS dienen een bepaalde omvang te hebben en de werkzaamheden en risico's moeten acceptabel zijn voor de marktpartijen (Rijksoverheid, 2015). Om te bepalen of PPS wenselijk is, worden een Publiek Private Comparator (PPC) en een Publieke Sector Comparator (PSC) opgesteld. Met deze instrumenten kan de uitvoering van het project via PPS vergeleken worden met een traditionele aanbesteding (Rijksoverheid, 2015). Hieruit blijkt of PPS doelmatig zal zijn en tot een betere prijs-kwaliteitverhouding kan leiden binnen deze projecten.

4.4.3.1 PPS binnen gebiedsontwikkeling

DBFMO wordt vaak toegepast bij infrastructuur- en vastgoed gerelateerde projecten van de overheid, maar binnen gebiedsontwikkeling wordt deze methode nauwelijks toegepast. Bij DBFMO levert een concessienemer (marktpartijen) diensten aan de concessiegever (vaak de overheid). Het gewenste kwaliteitsniveau wordt vastgelegd in Service Level Agreements (SLA's), waarop de concessienemer door de concessiegever wordt beoordeeld en vervolgens wordt betaald (Blauwhof, Spiering, & Verbaan, Gebiedsontwikkeling 3.0, 2013). Bij rijksvastgoed- en infrastructuurprojecten zijn deze afspraken gemakkelijk te beoordelen, maar bij ontwikkeling van een gebied moeten de te leveren prestaties ook als niveaus van dienstverlening worden gedefinieerd. Een DBFMO-contract kan voor duurzame gebiedsontwikkeling (3.0) een nieuw verdienmodel zijn. Doordat onderhoud (maintenance) en exploitatie (operate) in dit contract worden opgenomen, ontstaan er mogelijkheden voor het eerder genoemde *value engineering* en *value capturing*. Hierbij kan er worden gekeken met welke combinaties van mensen, stromen en vastgoed er waarde gecreëerd kan worden voor het gebied en hoe de exploitatie en het onderhoud slimmer georganiseerd kunnen worden (Blauwhof, Spiering, & Verbaan, Gebiedsontwikkeling 3.0, 2013). Een voorbeeld van DBFMO bij gebiedsontwikkeling is de ontwikkeling van het Hart van Zuid te Rotterdam, waarbij de gemeente als doel heeft om het gebied rondom Ahoy Rotterdam en het Zuidplein een kwaliteitsimpuls te geven. In samenwerking met Ballast Nedam is er voor gekozen om het Hart van Zuid met een integrale aanpak te ontwikkelen (de Hoog, 2014). De ontwikkeling van het gebied is vormgegeven als een gebiedsconcessie, waarbij de gemeente en de markt een andere aanpak en rolverdeling hebben aangenomen. Er zijn daarbij een aantal verschillen te onderscheiden vergeleken met een DBFM(O) en dus een PPS-constructie. Allereerst is er aanbesteed in een gebied met meerdere vastgoedobjecten. Het gaat hierbij dus niet om één vastgoedobject of een infrastructuurproject. Daarnaast bestaat het plan deels uit een verplicht te ontwikkelen en te realiseren deel en deels uit een optioneel deel, met daarin de verdere mogelijke keuzes voor het gebied. Bovendien is er een hoofdcontract opgesteld met onderliggende overeenkomsten, zijn er commerciële ontwikkelingen mogelijk en ligt het eigendom deels bij de markt.

4.4.3.2 Reflectie PPS binnen de Binckhorst

Vanuit dit onderzoek bekeken kan de gemeente zich afvragen of een PPS-constructie gewenst is bij de verdere ontwikkeling van de Binckhorst. In §4.4.2.1 is beschreven dat een DBFMO-contract zou kunnen werken bij *duurzame gebiedsontwikkeling*, aangezien onderhoud en exploitatie worden

meegenomen en de waarden in het gebied hierdoor gewaarborgd kunnen worden. Aan de andere kant heeft de gemeente in de Binckhorst te maken met verschillende stakeholders die ieder hun eigen belangen hebben bij de ontwikkeling van het gebied. Door deze verschillende belangen wordt het moeilijk om een PPS-constructie door te voeren. Samenwerking tussen de verschillende partijen in de Binckhorst is immers een vereiste en er zal daarnaast voldoende geïnvesteerd moeten worden door de betrokken partijen om het risico te dekken. Daarbij zal de houding van zowel de gemeente, als de marktpartijen moeten veranderen. De gemeente Den Haag zou zich meer ondernemend en flexibel moeten opstellen. Marktpartijen zullen zich meer moeten gaan richten op het maatschappelijk belang van de ontwikkeling. Ondanks dat het theoretisch wellicht mogelijk is om een PPS-constructie te vormen, zou niet wenselijk zijn voor de huidige ontwikkeling in de Binckhorst. Door de *organische ontwikkeling* in het gebied zijn er een aantal initiatieven vanuit de markt ontstaan en focust de gemeente zich voornamelijk op de Rotterdamsebaan. De gemeente en de gebruikers zullen naar mijn mening moeten vertrouwen op de Binckse kracht en de duurzame gebiedsontwikkeling. Na afronding van de Rotterdamsebaan zullen er misschien nieuwe plannen kunnen ontstaan, aangezien de rust dan hopelijk in het gebied is wedergekeerd en er wellicht tijd, ruimte en geld beschikbaar is. Een PPS-constructie heeft immers een lange periode, voldoende investeringen en een goede samenwerking nodig om uiteindelijk succesvol te zijn.

5 Vastgoedsector en bedrijventerreinen

In het vorige hoofdstuk is er voornamelijk stilgestaan bij verschillende vormen van gebiedsontwikkeling en de rol die de gemeente en provincie hierbij spelen. In dit hoofdstuk zal er worden stilgestaan bij de diverse trends en ontwikkelingen die zich voordoen in de vastgoedsector. Daarnaast zal de leegstand binnen bedrijventerreinen worden beschreven en zullen er twee Nederlandse bedrijventerreinen worden geanalyseerd.

5.1 Leegstand en ontwikkeling bedrijventerreinen

Bedrijventerreinen zijn belangrijke gebieden voor de Nederlandse economie, aangezien ze ruimte bieden voor de bedrijvigheid in Nederland. Ruim 13 procent van de werkgelegenheid in Den Haag bevindt zich op bedrijventerreinen (Gemeente Den Haag, 2014). De werkgelegenheid krijgt dan ook een impuls door het creëren van bedrijfshuisvesting op bedrijventerreinen. Het gaat hier voornamelijk om werkgelegenheid op lager en middelbaar beroepsonderwijsniveau. Maar door een aantal oorzaken loopt het niet goed met een groot deel van de Nederlandse bedrijventerreinen. Door de vele nieuwbouw wordt de ruimte in Nederland steeds schaarser en door verschillende ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, zoals Het Nieuwe Werken (zie: §5.2) is er steeds minder behoefte aan een vaste werkplek. Hierdoor ontstaat er meer structurele leegstand. Bovendien neemt de vraag naar nieuwe bedrijventerreinen steeds meer af. Een belangrijke oorzaak hiervan op de lange termijn is de verschuiving van de industriële economie naar zakelijke dienstverlening. Dit kan ertoe leiden dat panden van industriële bedrijven verouderen. Veroudering binnen bedrijventerreinen betekent in eerste instantie een mindere beeldkwaliteit, naast ontsluiting en bereikbaarheid die niet meer voldoen aan de wensen van ondernemers. Maar ook leegstand en braakliggende kavels. Het gaat vaak om grote panden, waarvan niet duidelijk is of deze geschikt zijn om te herstructureren. Door deze veroudering aan te pakken kunnen er weer aantrekkelijke vestigingsmilieus voor ondernemers of aantrekkelijke woongebieden ontstaan. In Nederland is ruimte immers een schaars goed, met name in en rondom de grote steden. Een extra mooie kans om de verouderde panden nieuw leven in te blazen en de leegstand te beperken. Om deze reden werken overheden de afgelopen jaren zowel vanuit ruimtelijk als economisch perspectief aan plannen om verouderde bedrijventerreinen te herstructureren. Aangezien de mate en manier van herstructureren per bedrijventerrein en per pand enorm kan verschillen, gelden er vier verschillende aanpakken om veroudering van bedrijventerreinen te beperken, namelijk:

- *Groot onderhoud*
- *Revitalisering*: de huidige bedrijven en gebruikers blijven in dezelfde panden, maar het terrein wordt integraal verbeterd;
- *Herprofilering*: de panden blijven staan, maar de bestemming en de werkfunctie zal gewijzigd worden;
- *Transformatie*: de gehele functie van het bedrijventerrein zal aangepakt worden

Bij herstructurering is het allereerst van belang om vast te stellen of de veroudering van het bedrijventerrein problematisch is en waarom dit problemen met zich meebrengt. Vervolgens kan men vaststellen of het bedrijventerrein kan worden gerevitaliseerd of kan of moet worden getransformeerd (Planbureau voor de Leefomgeving, 2009). Deze verschillende opties moeten aansluiten bij de ruimtebehoefte voor bedrijvigheid, wonen en andere functies. Door deze afwegingen te maken, kunnen investeringen in herstructurering effectief en efficiënt plaatsvinden. Bij de herstructurering van bedrijventerreinen zijn er twee duidelijke trends zichtbaar. Allereerst worden bestaande, leegstaande panden herbestemd voor creatieve bedrijvigheid. Dit heeft vooral een grote slagingskans wanneer het bedrijventerrein gunstig gelegen is ten opzichte van een stad. Bedrijven zijn op deze manier dicht bij de klanten gevestigd en zijn hierdoor beter te bereiken. Daarnaast is het ontwikkelen van science parks in opkomst. Dit moet echter wel aansluiten bij het imago van de betreffende stad en het imago van de nabije omgeving. Hierbij valt te denken aan de nabijheid van een universiteit of hogeschool (NVM Business, 2009).

In de afgelopen jaren zijn projectontwikkelaars, bouwers en beleggers zich steeds beter en meer aan het oriënteren op de herstructurering van bedrijventerreinen. In een rapportage van Stec Groep uit 2006 blijkt dat er meer partijen betrokken zijn bij de transformatie van bedrijventerreinen dan bij herprofilering van deze terreinen (Geuting & Geerlings, 2006). Wel wordt er geschat dat er door de schaarste van nieuwe bedrijventerreinen meer herprofilering zal ontstaan en dat er meer parkmanagement zal ontstaan. Parkmanagement bestaat er in drie vormen, namelijk bij nieuw te

ontwikkelen bedrijventerreinen, bij de herontwikkeling van bestaande terreinen en bij de terreinen in eigendom van grote bedrijven of instellingen (Vermeulen & Wieman, Vastgoedmanagement: verleden, heden en toekomst, 2010). Parkmanagement heeft als doel om de kwaliteit van zowel nieuwe als bestaande bedrijventerreinen op lange termijn te behouden of te verbeteren (Vermeulen & Wieman, Parkmanagement, 2010). Parkmanagement is ontstaan door snel verouderende bedrijventerreinen met veel leegstand en sociale onveiligheid in combinatie met een overheid die door bezuinigingen steeds minder bereid was om in de bedrijventerreinen te investeren op het gebied van infrastructuur en de openbare en sociale veiligheid (Vermeulen & Wieman, Parkmanagement, 2010). In aanvulling op de noodzaak van Parkmanagement hebben de ministers van VROM en Economische Zaken in 2008 besloten om de Taskforce (Her)ontwikkeling van bedrijventerreinen (THB) in te stellen. Het adviesrapport met betrekking tot de Taskforce werd in september 2008 gepresenteerd en spoort aan tot een versnelling van de (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen. In de rapportage van de THB wordt onder andere de noodzaak van de aanpak van de bedrijventerreinenproblematiek beschreven. De kern van het probleem ligt onder andere bij de te snelle veroudering van bedrijventerreinen en een vaak matige ruimtelijke kwaliteit. Hierdoor verliezen bedrijventerreinen hun functionaliteit, representativiteit en imago, waardoor er verrommeling, inefficiënt ruimtegebruik en onveiligheid kan ontstaan (Ham, 2008).

Een ander initiatief dat bepalend kan zijn voor de herstructurering van bedrijventerreinen, zijn de zogenaamde Bedrijven Investeringszones (BIZ). Deze experimentenwet is vanaf 1 mei 2009 ingevoerd om de samenwerking tussen ondernemers onderling en tussen ondernemers en de gemeente te stimuleren (Vermeulen & Wieman, Parkmanagement, 2010). Een BIZ is een gebied waarbinnen ondernemers gemeenschappelijk investeren in de kwaliteit van hun bedrijfsomgeving. Bij voldoende draagvlak betalen alle ondernemers in het gebied mee en zal de gemeente hiervoor een heffing instellen. Deze opbrengst wordt vervolgens uitgekeerd aan de vereniging of stichting die de activiteiten namens de ondernemers uitvoert (Vermeulen & Wieman, Parkmanagement, 2010). In Bijlage 4 is op basis van rapportages van NVM Business en een rapportage van het IBIS een stuk opgenomen over de leegstand van bedrijventerreinen in Nederland.

5.2 Vastgoedsector

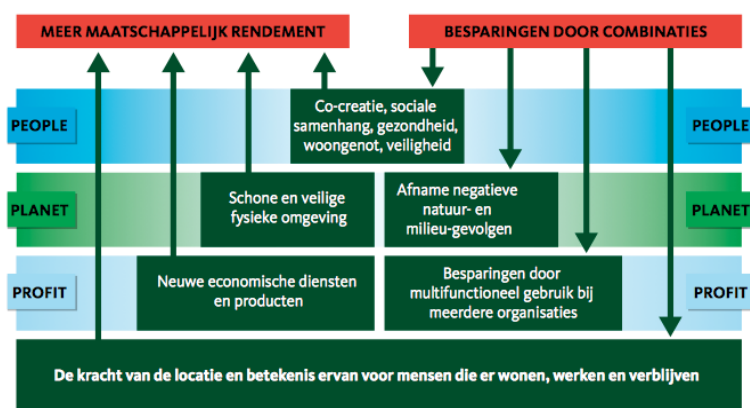
Binnen de vastgoedsector doen er zich veel trends en ontwikkelingen voor, aangezien vastgoed nauw verbonden is met de sociaal-maatschappelijke en financieel-economische ontwikkelingen in de samenleving. De vastgoedsector heeft in de loop der jaren een ontwikkeling doorgemaakt van vastgoedbeheer naar vastgoedmanagement. Sinds gebouwen bestaan, is er al sprake van het beheer van deze gebouwen. Voorheen associeerde men dit beheer met technisch onderhoud, waarvoor de verantwoordelijkheid bij de toenmalige beleggers lag. In de jaren tachtig heeft de kantorenmarkt een enorme groei doorgemaakt. Dit kwam door de ruime vraag naar kantoren, waardoor men uiteindelijk meer aanbod creëerde. Dit marktaanbod leidde in de jaren negentig zelfs tot een aanbodoverschot, wat vervolgens tot een enorme leegstand van kantoorruimte leidde, die in 1994 met een leegstandspercentage van 14 procent een piek bereikte. In deze periode vond er een kleine verschuiving plaats van vastgoedbeheer naar vastgoedmanagement, aangezien het beheer van vastgoed nu meer moest inhouden dan alleen het technische en administratieve onderhoud. Er ontstaat meer aandacht voor commercieel management, waarbij men kijkt naar de behoeften van de klant/huurder. In de daaropvolgende jaren wordt dit commercieel management van vastgoed ontwikkeld naar vastgoedmanagement, waarbij vastgoedmanagementorganisaties zich steeds meer richten op de dienstverlening naar de huurder toe met betrekking tot het vastgoed. In de toekomst zullen vastgoedmanagementorganisaties zich nog meer gaan richten op de verdere professionalisering, de kwaliteitsverbetering en de verbreding van het dienstenpakket. Hierbij kan facilitair management een grote rol spelen, aangezien dit vakgebied zich richt op het ondersteunen van primaire processen door de kwaliteit van de faciliteiten/diensten te verbeteren en waarborgen.

Tot de huidige trends binnen de vastgoedmarkt behoren de groeiende leegstand en de bezuinigingen op vierkante meters en kosten. Rond 2000 was er al sprake van een mogelijk overschot aan kantooroppervlakte, maar door de economische crisis en de sterke opkomst van Het Nieuwe Werken staat ruim 15 procent van de kantoorpanden in Nederland leeg (Tazelaar, Leegstand van maatschappelijk vastgoed, 2014). Mensen werken vaker tijd- en plaatsafhankelijk, waardoor een deel van de kantoorruimte al snel overbodig wordt. Door deze trend wordt er steeds meer aandacht gevestigd op het Maatschappelijk Vastgoed (Tazelaar, Trends en ontwikkelingen in maatschappelijk vastgoed, 2014). Hierbij worden diensten of ondernemingen steeds vaker dicht bij elkaar gehuisvest of gecombineerd met als doel maatschappelijke meerwaarde creëren. Ze vervullen bijvoorbeeld een belangrijke ontmoetingsfunctie voor buurt of wijk, verlenen noodzakelijke diensten en kunnen een

extra impuls geven aan de werkgelegenheid. Daarnaast kunnen leegstaande panden herbestemd worden in het bestemmingsplan, waardoor panden nieuwe functies kunnen gaan vervullen. Hierdoor kan de leegstand uiteindelijk worden beperkt. Daarnaast is de zogenaamde 'verborgen leegstand' steeds zichtbaarder geworden. Leegstand is in feite altijd aanwezig geweest, aangezien kantoren en scholen 's avonds niet gebruikt worden. Hier werd jarenlang niets mee gedaan, terwijl er tegenwoordig steeds meer wordt gezocht naar creatieve oplossingen om deze panden en vierkante meters multifunctioneel in te zetten in de 'ongebruikte' uren en hiermee uiteindelijk kosten te besparen.

Wanneer men kiest voor herbestemming of transformatie zijn er twee zaken van belang. Allereerst is het de vraag aan welke criteria de transformatie moet voldoen. Transformatie moet voldoen aan eisen van duurzaamheid, aangezien veel provincies, steden en dorpen grote ambities hebben op het gebied van dit onderwerp. Het Planbureau voor de Leefomgeving stelt dat de verschillende ontwikkelingen in het milieu de samenleving aanzetten tot innovatieve oplossingen om een duurzaam en kwalitatief hoogwaardige leefomgeving te creëren met behoud van welvaart. Ten tweede is het bij het transformeren van bestaand vastgoed de vraag voor welke functie(s) het betreffende pand geschikt is of geschikt te maken is, zoals bijvoorbeeld horeca of woningen. In de periode voor de economische crisis werd er voor een functie een gebouw gezocht en gebouwd. In de huidige samenleving worden er voor gebouwen een functie gezocht en is er vaak weinig geld beschikbaar. Om succesvol te herbestemmen is het combineren van meerdere functies van belang. Het gaat hier om het passend combineren van zaken die elkaar op een natuurlijke manier kunnen versterken. Door ruimte efficiënt te gebruiken en te delen kunnen kosten worden bespaard en kan men met elkaar meer verdienen. Er zijn veel verschillende functies te onderscheiden die onderling veel waardevolle functiecombinaties vormen. Zo worden er in het rapport 'Toekomstwaarde Nu!' van Agentschap NL twaalf functies onderscheiden, namelijk: bodem, flora en fauna, water, bedrijvigheid, wonen, cultuurhistorie, zorg, onderwijs, energie, recreatie, landbouw en mobiliteit (Blauwhof, Spiering, & Verbaan, Transformatie en herbestemming: het belang van duurzaamheid en functiecombinaties, 2013).

In 'Toekomstwaarde Nu!' staan een aantal hoofdlijnen beschreven hoe men succesvol tot een herbestemming van vastgoed kan komen. Wanneer meerdere functies gecombineerd worden, zullen allereerst meerdere sectoren bij elkaar betrokken moeten worden. Om deze verschillende sectoren en mensen met elkaar te laten samenwerken is er vrije ruimte nodig om elkaar te leren kennen en elkaars producten te leren kennen en begrijpen. Hierdoor kunnen er meer mogelijkheden ontstaan tot synergie en innovatie. Ten tweede vergt het een relatief lange periode en zal men in elkaar en in de tijd moeten investeren om goede functiecombinaties te creëren. Daarnaast zullen stakeholders shareholders moeten worden. Om succesvolle en geschikte functiecombinaties te creëren zullen de betrokken partijen geld bij elkaar moeten leggen en dit vasthouden, zodat men dit langzaam op kan bouwen. Ten slotte is het van belang dat de functiecombinaties wederzijds voordeel opleveren. Succesvolle functiecombinaties vormen een zogenaamde multiplier (vermenigvuldiger). Er worden als het ware meer opbrengsten gegenereerd, de besparingen nemen toe en er wordt meer maatschappelijk rendement gecreëerd. Dit kan ook worden gezien als het creëren van *synergie*. Gebruikers en functies versterken elkaar en de omgeving, waardoor er als het ware een olievlek wordt gecreëerd. Deze olievlek zal vervolgens zorgen voor het aantrekken van nieuwe gerelateerde gebruikersgroepen die elkaar verder versterken, doordat zij in een bepaalde onderlinge samenhang opereren. Dit synergetische effect zal dan ook positief bijdragen aan het geven van een impuls binnen een leegstaand of vervallen gebied. Dit toegelichte verdienmodel is in afbeelding 5.1 weergegeven.



Afbeelding 5.1 Verdienmodel functiecombinaties

Bron: Toekomstwaarde Nu!

5.3 Duurzaamheid

Duurzaamheid is een belangrijke trend binnen de vastgoedsector en in de afgelopen jaren een bredere betekenis gekregen. Duurzaamheid werd vaak geassocieerd met het milieu, CO₂-uitstoot en het verbruik van water en energie. Tegenwoordig is het begrip duurzaamheid meer op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen gaan lijken. Niet alleen ecologische onderwerpen, maar ook maatschappelijke vraagstukken staan centraal binnen organisaties. In dit hoofdstuk zal er worden stilgestaan bij duurzaamheid en welke rol dit begrip speelt binnen de vastgoedsector.

5.3.1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen binnen vastgoedsector

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), ook wel Corporate Social Responsibility, staat stil bij de manier waarop organisaties ten aanzien van zowel de organisatie en haar medewerkers als voor de omgeving hun sociaal-maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. MVO is dan ook een breed begrip, waarbij aandacht wordt besteed aan onder andere innovatie en ondernemerschap, arbeidsomstandigheden, bescherming van het milieu, gelijke kansen en de ontwikkeling van de medewerkers (Vermeulen, Duurzaam vastgoedmanagement, 2010). Beleggingsorganisaties en vastgoedmanagement organisaties zijn gedwongen om MVO toe te passen, aangezien deze in publieke belangstelling staan. Men zal een duurzaamheidstrategie moeten opstellen, waarbij de manier waarop vastgoed wordt gekocht en herontwikkeld en op welke wijze vastgoedmanagement wordt uitgevoerd duidelijk wordt gemaakt (Vermeulen, Duurzaam vastgoedmanagement, 2010).

5.3.2 Ethiek binnen vastgoedsector

Het onderwerp ethiek staat sterk in relatie tot MVO/duurzaamheid. Bij ethiek binnen de vastgoedsector gaat het er om dat men het juiste en gewenste, professionele gedrag aanneemt tegenover de huurder, derden en collega's (ten Have, 2010). Goede communicatie met huurders en het hebben en creëren van begrip en inzicht is dan ook van groot belang. Hierdoor wordt er meer vertrouwen geschapen bij de huurders en zal er uiteindelijk meer succes behaald worden. Een belangrijk begrip binnen ethiek is integriteitmanagement. Integriteitmanagement richt zich met name op het beheren, beheersen en maken van de juiste, integere keuzes binnen de vastgoedsector. Dit houdt onder andere in dat er geen sprake mag zijn van omkoping of dergelijke situaties.

5.3.3 Duurzaam beleggen

Naast duurzaamheid in organisaties wordt er ook duurzaam omgegaan met vastgoed en duurzaam beleggen. De beleggingsorganisaties die duurzaam beleggen, hebben een duurzaam beleggingsbeleid geformuleerd (Socially Responsible Investment (SRI) Policy) (Vermeulen, Duurzaam vastgoedmanagement, 2010). In dit beleid staat beschreven aan welke eisen een te verwerven object moet voldoen en aan welke criteria een dergelijk object is getoetst. Wat betreft de criteria valt er te denken aan de bereikbaarheid met het openbaar vervoer, toegankelijkheid voor mindervaliden, het energielabel van het object en bijvoorbeeld de bodemverontreiniging (Vermeulen, Duurzaam vastgoedmanagement, 2010). Er wordt dus op een sociaal-maatschappelijke manier gezocht naar een geschikt object, dat zowel past bij de duurzaamheidsoelstellingen, de beleggingsorganisatie als de sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen.

5.3.4 Duurzaam vastgoed

Ten slotte is de duurzaamheid van een vastgoedobject ook van groot belang en die in kaart worden gebracht met behulp van het 5P model. Het model gaat uit van de zogenaamde '5P's' die per object ingevuld kunnen worden. Deze 5P's zijn *people*, *place*, *process*, *prosperity* en *planet*. Het model heeft enerzijds betrekking op duurzaamheid, maar legt anderzijds de nadruk op de wijze waarop bedrijfsvoering verbreed kan worden naar activiteiten van diverse typen gebruikers en gebiedsontwikkeling. Het 5P model is namelijk als uitbreiding te gebruiken van het 3G model, waarmee de omgeving van een object geanalyseerd kan worden aan de hand van de 3G's: gebied, gebouw en gebruiker. Bij het 5P model staat *people* (de gebruiker) centraal en dit in relatie gebracht met *place*, *process*, *prosperity* en *planet*.

- *People*: focust op de voorzieningen en faciliteiten voor de gebruikers en de aard van activiteiten die de gebruikers van het object uitvoeren;
- *Place*: focust zich op het technische en bouwkundige aspect van het vastgoedobject;
- *Process*: focust zich op het gebruik van het object, zoals bijvoorbeeld de bereikbaarheid;
- *Prosperity*: focust zich op de financiering van het object;
- *Planet*: focust op de mogelijkheden die het object biedt op het gebied van duurzaamheid

Deze 5P's kunnen bovendien worden uitgebreid met de P van *Performance*. De duurzame *prestatie* van een pand kan namelijk gemeten worden met behulp van verschillende instrumenten. Een voorbeeld hiervan is het instrument BREEAM-NL (Building Research Establishment Environmental Assessment Method Nederland) van de Dutch Green Building Council. De duurzaamheid van nieuwe en bestaande gebouwen, gebieden en slooprojecten kunnen aan de hand van dit instrument integraal gemeten en beoordeeld worden (BREEAM-NL, 2015). In 2011 is er zelfs een beoordelingsrichtlijn voor gebiedsontwikkeling ontwikkeld, waarbij gebieden worden beoordeeld op zes categorieën, namelijk: synergie, bronnen, ruimtelijke ontwikkeling, gebiedsmanagement, het gebiedsklimaat en welzijn en welvaart (BREEAM-NL, 2015).

5.4 Case studies

In het kader van gebiedsontwikkeling zijn er twee vergelijkbare, onlangs herontwikkelde bedrijventerreinen geanalyseerd. In deze paragraaf zullen deze bedrijventerreinen worden besproken, namelijk de Spaanse Polder te Rotterdam en Strijp-S te Eindhoven. Net als de Binckhorst hebben deze gebieden te maken (gehad) met herontwikkeling. Er zal worden stilgestaan bij de aanleiding van de ontwikkeling, de aanpak en de invulling van de twee gebieden. Op basis van deze analyses kunnen er wellicht leerpunten worden gehaald die essentieel kunnen zijn voor de verdere ontwikkeling van de Binckhorst.

5.4.1 Case study: Bedrijventerrein Spaanse Polder Rotterdam

De Spaanse Polder is met een oppervlakte van 190 ha het grootste stedelijke bedrijventerrein van Nederland (Gemeente Rotterdam, 2015). Het is een gemengd bedrijventerrein met een focus op (groot)handel en reparatie, industrie, bouw, vervoer en de zakelijke dienstverlening. Er bevinden zich bedrijven tot en met milieuhindercategorie 4. Daarnaast is er ruimte voor zwaardere en watergebonden bedrijvigheid. De afdeling Stadsontwikkeling van de gemeente Rotterdam heeft sinds 2001 zorg gedragen voor de grootschalige herstructurering van de Spaanse Polder. De belangrijkste opgaven voor dit project waren de ontwikkeling van een ruimtelijke en economische langetermijnvisie voor het gebied, de coördinatie van het onderzoek en de uitvoering van de werkzaamheden (Gemeente Rotterdam, 2015). Stadsontwikkeling onderhoudt dan ook nauw contact met een groep van diverse betrokkenen over de voortgang van werkzaamheden. Om informatie te vergaren over dit gebied is er gesproken met Bart van Wijk (zie: Bijlage 5), Projectmanager Stadsontwikkeling bij de gemeente Rotterdam. Als projectmanager is hij betrokken bij de ontwikkeling van de Spaanse Polder, Rotterdam Noordwest en alle bedrijvigheid rondom Rotterdam – The Hague Airport.

5.4.1.1 Aanpak en betrokken partijen

In 2001 heeft de gemeente Rotterdam een 15-jarenplan geïntroduceerd voor de herstructurering van de Spaanse Polder. Het gebied werd zowel op het gebied van de verkeersveiligheid als de sociale veiligheid onveilig beschouwd. Dit ging ten koste van de uitstraling van het gebied, terwijl het qua ligging en omvang een gunstige vestigingslocatie is voor bedrijven. Dit Revitaliseringsplan Spaanse Polder 2015 is opgedeeld in drie fases van vijf jaar. De gemeente Rotterdam wilde de bedrijven met minder gewenste functies in het gebied opkopen, de grond saneren en de gronden vervolgens uitgeven in erfpacht in grotere bouwkvavels aan bedrijven en functies die iets toe zouden voegen aan de Spaanse Polder. Het voordeel van de uitgave in erfpacht is dat de gemeente in het erfpachtcontract bepaalde voorwaarden kan opnemen, zoals bijvoorbeeld de gewenste of niet-gewenste functies. Met behulp van subsidies van de provincie Zuid-Holland en de stadsregio zijn er flinke stappen gemaakt in de herstructurering. Vanaf 2008 liep het project echter vertraging op door het uitbreken van de economische crisis. Door beperkte financiële middelen hebben de gevestigde bedrijven een lange periode niet kunnen investeren in hun vastgoed. Grote en middelgrote bedrijven gaan daarentegen door de aantrekking van de economie nu weer investeren en kopen er ter uitbreiding van hun bedrijf zelfs gronden bij. De ondernemers geven zelf aan dat ze hulp nodig hebben van de gemeente om dit te kunnen realiseren, aangezien een deel van de grond eigendom is van de gemeente. Het project had volgens de planning in 2015 afgerond moeten zijn, maar naar verwachting zal dit zeker nog vijf jaar duren. Gedurende het herstructureringsproject speelt de gemeente Rotterdam een actieve rol. Tegenwoordig spelen gemeenten steeds meer een facilitaire rol en proberen bedrijven zo veel mogelijk ruimte te bieden. Een groot deel van de grond en panden van de Spaanse Polder is eigendom van de gemeente, maar sommige panden zijn nodig toe aan onderhoud. Dit zou normaal gesproken een investering moeten zijn voor de gemeente, maar wanneer het in bepaalde gevallen veel tijd en energie zal kosten, ziet de gemeente de mogelijkheid om dergelijke panden aan marktpartijen te verkopen, zodat zij verantwoordelijk kunnen zijn voor de exploitatie.

Er zijn veel verschillende partijen betrokken geweest bij de herstructurering van de Spaanse Polder, zoals de provincie, de stadsregio, de vastgoedeigenaren, de politie en de milieudienst. Een andere belangrijke partij is de belangenvereniging van de bedrijven in de Spaanse Polder. Volgens Bart van Wijk is het een actieve belangenvereniging die steeds meer betrokken is geraakt bij de herstructurering en aangeeft in de toekomst meer verantwoordelijkheid te willen hebben op het gebied van veiligheid en onderhoud. De gemeente staat hier zeker voor open en wil de bedrijven dan ook tegemoet komen door bijvoorbeeld subsidies te verstrekken. Volgens Bart van Wijk moeten gemeenten in deze tijd met lokale partijen en ondernemers samenwerken. Het is niet verkeerd om bij gebiedsontwikkeling vooraf aan te geven hoe de gemeente het beeld voor zich ziet, maar het is in bepaalde gevallen niet meer nodig om met behulp van gedetailleerde masterplannen te gaan werken. De markt mag zijn werk gaan doen en de gemeente kan op zoek gaan naar private partijen die de ontwikkeling kan gaan trekken. Bart van Wijk ziet zelf veel potentie in organisch ontwikkelen in de vorm van particulier opdrachtgeverschap in bijvoorbeeld woonwijken. Hij ziet organische ontwikkeling niet als een wondermiddel tegen de crisis. Sommige gebieden hebben juist een gemeente nodig die het voortouw neemt.

5.4.1.2 Wettelijke kaders

Wat betreft de wettelijke en juridische kaders is het bestemmingsplan van de Spaanse Polder vorig jaar voor het eerst sinds 1956 herzien. Het huidige bestemmingsplan geeft aan welke milieucategorieën en welke bedrijvigheid zijn toegestaan. Er werd voorheen op bepaalde plekken gewoond, maar door de ontwikkelingen in de samenleving en doordat de wet- en regelgeving op het gebied van wonen is veranderd, is wonen uit het bestemmingsplan van de Spaanse Polder gehaald. Ook de detailhandel is niet toegestaan in de Spaanse Polder, aangezien deze zich moet concentreren in de winkelgebieden van de stad. Wanneer ondernemers een ander plan hebben dat niet in het bestemmingsplan staat opgenomen, moeten deze ondernemers hier zelf een projectbestemmingsplan voor maken en zijn zij daar uiteindelijk zelf verantwoordelijk voor. De gemeente neemt deze projectbestemmingsplannen in overweging en wanneer het mogelijk is, wordt dit tien jaar later meegenomen in de volgende herziening van het bestemmingsplan. De provincie heeft zoals eerder genoemd een grote financiële bijdrage geleverd door het verstrekken van subsidies.

5.4.1.3 Parkmanagement

Zoals in de vorige paragraaf is genoemd, gaan gemeentes steeds vaker een faciliterende rol spelen en bieden bedrijven meer ruimte. Een voorbeeld hiervan is het verder doorvoeren van parkmanagement (zie §5.1), waar Bart van Wijk over vertelt. Parkmanagement heeft namelijk als doel om de kwaliteit van bedrijventerreinen op lange termijn te behouden of te verbeteren. Doordat er in een bedrijventerrein gezamenlijk wordt gewerkt aan de kwaliteit van het gebied zal de sociale onveiligheid en veroudering worden beperkt. Bart van Wijk heeft de ambitie om parkmanagement in de Spaanse Polder verder door te laten voeren. Er is momenteel namelijk een BIZ-regeling (Bedrijven Investeringszone) in het bedrijventerrein in werking. Een BIZ is een bepaald gebied waarbinnen de bedrijven gezamenlijk investeren in de kwaliteit van de omgeving van het bedrijventerrein. Inmiddels worden door de belangenvereniging van de Spaanse Polder een aantal pilots opgestart met groepjes van veertig tot zestig bedrijven. Ze streven bijvoorbeeld naar een gezamenlijk behoud van schoon, heel en veilig en de bedrijven willen hier zelf de verantwoordelijkheid voor gaan nemen. Door parkmanagement verder door te voeren kan de gemeente Rotterdam bedrijven meer vrijheid geven en kan er een impuls worden gegeven aan een aantrekkelijk en veilig bedrijventerrein. Stadsontwikkeling houdt sinds kort met de belangenvereniging bijeenkomsten om over dergelijke zaken te overleggen. Daarnaast ontstaan er momenteel samenwerkingsverbanden vanuit de belangenvereniging. Zo probeert bijvoorbeeld de Rotterdamse Taxicentrale met een autodealer (die beide gevestigd zijn op het bedrijventerrein) een pendeldienst te introduceren, waarbij andere bedrijven deze dienst voor een laag tarief kunnen inhuren om 's avonds, 's nachts of in het weekend medewerkers op te laten halen en/of af te zetten bij het metrostation. De bedrijvigheid gaat 24 uur per dag en zeven dagen per week door, maar er zijn zeker nog een aantal onveilige gebieden in de avonduren. Op deze manier kunnen medewerkers op een veilige manier van en naar hun werk worden vervoerd. Door krachten te bundelen, kunnen organisaties samen iets betekenen voor het hele bedrijventerrein.

5.4.2 Case study: Bedrijventerrein Strijp-S Eindhoven

Eindhoven is de stad waar het succesvolle Nederlandse elektronicaconcern Phillips begon. Doordat het bedrijf groeide en uiteindelijk naar Amsterdam en het buitenland vertrok, is het voormalige bedrijventerrein Strijp-S opnieuw opgebloeid (Strijp-S, 2015). Dit bedrijventerrein van ongeveer 27 ha

in het Eindhovense stadsdeel Strijp was namelijk de thuishaven van Phillips. Het bedrijventerrein omvatte enorme fabrieken en bood vele duizenden mensen werk.

Nadat Phillips in 2000 vertrok, vonden de eerste gesprekken plaats om het gebied opnieuw te ontwikkelen (Strijp-S, 2015). Het bedrijventerrein beschikte over een aantal karakteristieke gebouwen, zoals het Natuurkundig Laboratorium, het Ketelhuis, de Machinekamer, het Veemgebouw en het Klokgebouw. In 2004 heeft Phillips het bedrijventerrein Strijp-S aan Park Strijp Beheer B.V. verkocht, maar betaalde tijdelijk nog huur terug voor het gebruik van een aantal panden. Vanaf 2006 gaat de herontwikkeling van Strijp-S van start. Er worden gebouwen gesloopt en er ontstaat nieuwe bedrijvigheid, voornamelijk in de creatieve sector en rond de jaarlijkse Dutch Design Week (Strijp-S, 2015). Het voormalige bedrijventerrein is inmiddels uitgegroeid tot dé plek voor kleinschalige initiatieven, vernieuwende concepten en uitdagende combinaties op het gebied van mode, (eco)design, hergebruik, vintage, interieur en (urban)art (This is Eindhoven, 2015).

5.4.2.1 Verschillende functies

Strijp-S heeft zich ontwikkeld tot een bruisend gebied met bedrijvigheid in de creatieve sector. Oude panden die vroeger werden gebruikt door Phillips zijn in een nieuw concept gegoten en hebben een andere functie gekregen. Een voorbeeld hiervan is het Natuurkundig Laboratorium (NatLab) dat met respect voor de oorspronkelijke architectuur is verbouwd tot een filmhuis en filmplatform. Daarnaast is er een grand café in het pand gevestigd. Het NatLab is omgetoverd tot een uniek cultuurverzamelgebouw waar kunst, wetenschap en technologische cultuur samen komen.

Een ander voorbeeld is het Ketelhuis, dat voorheen het oude transformatorhuis van Philips was. Dit pand is nu omgetoverd tot een succesvolle horecagelegenheid en evenementenlocatie. Daarnaast bevinden er zich andere verschillende koffiezaakjes en lunchrooms. Daarnaast is in 2013 het Veemgebouw verbouwd. De begane grond is voorzien van een food court, de verdiepingen daarboven zijn getransformeerd tot parkeergarage en daarboven zijn vier extra woonlagen gecreëerd met in totaal 38 huurwoningen en een gezamenlijke binnentuin. Boven deze huurwoningen is één koopwoning van vier verdiepingen gevestigd. Een ander woningbouwproject zijn de gebouwen GERARD en ANTON (vernoemd naar twee belangrijke leden van de familie Phillips). Deze twee gebouwen zijn ontstaan door twee oude panden te transformeren, met behoud van het industriële karakter. Op de begane grond is er ruimte voor functies die publiek trekken en levendigheid creëren, zoals bijvoorbeeld een museum, een galerie of een horecagelegenheid. De eerste verdieping zal gedeeltelijk uit huurlofts en andere functies bestaan, zoals kantoorruimte en ateliers. Ten slotte zullen de tweede tot en met de zesde etage worden verbouwd tot huurlofts (Loft huren, 2015). Naast deze functies zijn er veel ateliers en galerijen op het gebied van mode- en interieurdesign in het gebied gevestigd en is er bovendien een stadstuin, ook wel community garden, geopend genaamd GardenMania. De stadstuin is in 2013 opgebloeid op een strook asfalt van 1.500 vierkante meter. De tuin wordt ook wel gezien als de oase van het bedrijventerrein en heeft als missie om te experimenteren en onderzoeken op welke wijze de natuur een rol kan spelen in een hoogstedelijke omgeving. Daarnaast zijn er mogelijkheden om je eigen thee in de theetuin uit te kiezen, om te lunchen in de tuin en om evenementen te organiseren. GardenMania wil de leefbaarheid, toegankelijkheid en samenhang van Strijp-S en omgeving hiermee bevorderen (GardenMania, 2015). Ten slotte is in het Glasgebouw en in het VideoLab de organisatie S-CLUSIV gevestigd. Dit bedrijf verhuurt kantoorruimten, verschillende vergaderruimten, loungeplekken, stilte werkplekken en flex werkplekken en beschikt over een coffee corner. Dit concept is bedoeld om voor jonge ondernemers verschillende werkplekken te faciliteren en wil uiteindelijk de synergie in de omgeving bevorderen door mensen bij elkaar te brengen (S-CLUSIV, 2015).

5.4.2.2 Ontwikkeling

Toen Phillips besloot om Strijp-S af te stoten, ontstonden er al snel gesprekken over de ontwikkeling van het gebied. Door een oppervlakte van 27 hectare en de centrale ligging binnen de ring van Eindhoven leende Strijp-S zich uitstekend voor een binnenstedelijke transformatie. Uiteindelijk is het ontwikkelingsplan van Koninklijke Volker Wessels Stevin uitgekozen (Roodbol & Mak, 2014). De samenwerking werd vormgegeven een PPS constructie. Strijp-S zou een nieuw creatief centrum voor Eindhoven worden, met design, innovatie en technologie als verbindende factor tussen de High Tech Campus Eindhoven en de Technische Universiteit Eindhoven. De gemeente Eindhoven was samen met KVWS de initiator en werkte samen in het overkoepelende Park Strijp Beheer (Roodbol & Mak, 2014). Park Strijp Beheer heeft samengewerkt met Stichting Trudo, Woonbedrijf, Spoorzone B.V. (bestaande uit VolkerWessels, 3W en ING) en De Koning Beleggingen. De ontwikkeling van Strijp-S zou in vier fasen gerealiseerd worden en gereed zijn in 2030. Uiteindelijk zou er 90.000 m² aan werk-

en kantoorruimte, 2.500 – 3.000 woningen, 60.000 m² aan voorzieningen, 135.000 m² bvo aan (rijks)monumenten en 5.000 (gebouwde) parkeerplaatsen gecreëerd worden.

Na het vertrek van Phillips werden de leegstaande panden opgevuld met ruim 500 bedrijven tegen een betaalbare huur met flexibele huurcontracten. Dit waren voornamelijk kleine bedrijven in de creatieve sector. Het industriële karakter was een sterkte van de bestaande panden. Om deze reden heeft men besloten om af te zien van sloop op korte termijn en is het tijdelijk gebruik van de leegstaande panden opgerekt. Om deze reden was het noodzakelijk om extra geld te investeren in het onderhoud van deze panden. Volgens de creatieve ondernemers was het naast het investeren in steen juist belangrijk om te investeren in de mens (Roodbol & Mak, 2014). Veel bedrijven waren namelijk gericht op hun eigen werkzaamheden, waardoor er nauwelijks onderling contact en samenwerking was. De projectdirecteur van Volker Wessels en Park Strijp Beheer, Thijs van Dieren, vertelt dat er door hen wordt gewerkt aan netwerkvorming door gedeelde faciliteiten aan te bieden (Roodbol & Mak, 2014). Een voorbeeld hiervan is een ondernemersplein. Hierdoor is de tevredenheid van de huurders, de groei van de bedrijven en de onderlinge samenwerking toegenomen. Om de groei binnen het bedrijventerrein te blijven stimuleren zal het nodig zijn om de community te blijven stimuleren, om mee te denken met de huurders en om flexibiliteit te bieden. Het masterplan voor de ontwikkeling van het gebied stamt uit 2005 en vormt nog steeds de basis van het project. Wel zijn de fasering en planning aangepast en zijn er binnen de oorspronkelijke kaders van PPS zogenaamde 'pluspakketten' met partners ontwikkeld. Het wordt gezien als een samenwerking vanuit een open houding naar de markt en vanuit een verkenning van wíe wáár goed in is (Roodbol & Mak, 2014). Zo zijn bij de ontwikkeling ZZP'ers uit het gebied en jonge ondernemers van de Technische Universiteit betrokken.

5.4.3 Reflectie case studies versus de Binckhorst

Uit deze twee case studies komen een aantal verschillen en leerpunten naar boven die van waarde kunnen zijn voor dit onderzoek. Allereerst verschillen de drie bedrijventerreinen van functie. In de Spaanse Polder is vooral de groothandelsmarkt en industrie vertegenwoordigd, Strijp-S heeft een gemengd woon-, werk- en leefklimaat en de Binckhorst is nog in ontwikkeling van een bedrijventerrein tot een gemengd woon-, werk- en leefgebied. De ontwikkeling van Strijp-S is tot stand gekomen door een PPS-constructie, waarbij de gemeente Eindhoven de samenwerking aanging met Park Strijp Beheer om het ontwikkelingsplan van Volker Wessels te realiseren. Bij de herstructurering van de Spaanse Polder is de gemeente uitgegaan van een 15-jarenplan en heeft men in drie fasen van vijf jaar gewerkt. De gemeente heeft stap voor stap bekeken welke functies minder wenselijk waren in het gebied, heeft deze gronden opgekocht, gesaneerd en vervolgens uitgegeven aan functies en bedrijven die van toegevoegde waarde zouden zijn voor het bedrijventerrein. Binnen de Binckhorst is de gemeente van start gegaan met een masterplan, maar heeft men uiteindelijk ingezet op de organische ontwikkeling van het gebied.

Naast het investeren in steen wordt er in alle drie de bedrijventerreinen aandacht besteed aan de mensen. De Spaanse Polder heeft een belangenvereniging van de gevestigde bedrijven die nauw contact onderhoudt met de gemeente Rotterdam. Deze belangenvereniging is steeds meer betrokken geraakt bij de ontwikkeling van de Spaanse Polder en laat de gemeente weten dat zij in de toekomst zelf de verantwoordelijkheid willen hebben op het gebied van veiligheid en onderhoud. Daarnaast komt de gemeente Rotterdam de belangenvereniging vaak tegemoet in het bieden van financiële of wettelijke hulp. De gemeente Den Haag zou voor de Binckhorst de mogelijkheden kunnen bekijken om de bedrijvenvereniging meer te betrekken bij de toekomstige ontwikkelingen. De bedrijvenvereniging kan daarnaast overwegen om in samenwerking met de gebruikers een online community te creëren waar alle gebruikers terecht kunnen voor vragen en informatie. Binnen Strijp-S is een online community een succes gebleken, aangezien de gebruikerstevredenheid in het gebied is toegenomen.

In de Spaanse Polder wordt parkmanagement gehanteerd door middel van een BIZ-regeling. Zodra de Rotterdamsebaan gereed is en er in de Binckhorst een basis is ontstaan voor een aantrekkelijk gebied, zouden de gemeente en de gebruikers het toepassen van een dergelijke regeling kunnen overwegen. Hierdoor kan de kwaliteit van de openbare ruimte en de veiligheid op lange termijn worden gewaarborgd. Ten slotte kan de gemeente in de toekomst overwegen om hetzelfde plan toe te passen als de gemeente Rotterdam bij de Spaanse Polder. De gronden waar minder gewenste bedrijvigheid is gevestigd kunnen worden opgekocht, gesaneerd en vervolgens worden verkocht aan nieuwe marktpartijen die nieuwe en meer gewenste functies voor het gebied in gedachten hebben.

6 Huidige situatie in de Binckhorst

Gebiedsontwikkeling en bedrijventerreinen. In de voorgaande hoofdstukken is hier uitgebreid bij stilgestaan. In dit hoofdstuk zullen deze twee onderwerpen bij elkaar komen door stil te staan bij de gebiedsontwikkeling van de Binckhorst. Er wordt beschreven wat er zich momenteel afspeelt in het gebied en wat de kijk van de gemeente, de provincie en de gebruikers op dit stadsdeelgebied is. Ook zal de Binckhorst in dit hoofdstuk op verschillende manieren worden geanalyseerd en zal er stil worden gestaan bij de huidige leegstand in de Binckhorst.

6.1 Investeringsprogramma Stedelijke Ontwikkeling

Den Haag heeft zich geprofileerd tot een aantrekkelijke en bruisende stad. Het is de internationale stad van Vrede en Recht, het is het regeringscentrum van Nederland, heeft bijzonder historisch centrum, er wonen en werken veel verschillende culturen en heeft een onlangs opgeknapt centrum. De Haagse economie is echter aan het veranderen en dus zullen de stad, de inwoners en de gemeente mee moeten veranderen. Naar schatting zal de bevolking van Den Haag de komende jaren sterk blijven groeien, waardoor de druk op de Haagse woningmarkt toeneemt. Daarnaast is er veel behoefte aan werkgelegenheid. Om te kunnen voorzien in deze vraag naar wonen en werken, zullen er investeringen gedaan moeten worden. Om deze reden heeft de gemeente Den Haag in september 2014 het Investeringsprogramma Stedelijke Ontwikkeling (IpSO) 2015 gepubliceerd. In dit programma wordt ingegaan op het fysieke investeringsprogramma voor de stad. Zoals in §3.4 is beschreven, werd het masterplan Nieuw Binckhorst, met het doel om de Binckhorst te transformeren tot hoogwaardig woon-, werk- en leefgebied, door bezuinigingen met betrekking tot de economische crisis en het Investeringsprogramma Stedelijke Ontwikkeling 2010-2014 van tafel gehaald. Met dit nieuwe IpSO wil de gemeente inzetten op de duurzame groei van de stad. Het IpSO is gebaseerd op het coalitieakkoord 2014-2018 "Vertrouwen op Haagse Kracht" (Dienst Stedelijke Ontwikkeling, 2014). Dit akkoord beschrijft welke acties er ondernomen moeten worden en de manier waarop de gemeente met de stad samenwerkt. In dit coalitieakkoord worden een aantal kerngebieden genoemd, waaronder de Binckhorst. De gemeente wil aandacht besteden aan deze kerngebieden door de beschikbare middelen op een slimme manier te gebruiken en hiermee toegevoegde waarde te creëren. Om deze meerwaarde te creëren zullen de fysieke investeringen in wonen, werken en kernkwaliteiten goed op elkaar afgestemd moeten worden. Er is een ruimtelijke agenda samengesteld met de volgende drie integrale speerpunten voor de stad (Dienst Stedelijke Ontwikkeling, 2014):

1. Versterking van de economie & werkgelegenheid;
2. Wonen en bevolkingsgroei (*aandacht voor betaalbaar wonen, aantrekkelijk woonaanbod*);
3. Behouden en versterken kernkwaliteiten (*kwaliteit buitenruimte, transformatie en functieverandering leegstaand vastgoed*)

Het college heeft een aantal ruimtelijke investeringskeuzes gemaakt waar de gemeente Den Haag zich de komende jaren op kan gaan richten. In andere gebieden zal de gemeente een faciliterende rol vervullen en worden inwoners en marktpartijen uitgenodigd om in de stad te investeren. De Binckhorst is één van deze gebieden. De gemeente moet in feite vertrouwen op de '*Binckse kracht*' naast alleen de eerdergenoemde '*Haagse kracht*'. Momenteel is de gemeente nog bezig met het uitwerken van dit concept, waarmee de kansen en opgaven goed in kaart worden gebracht.

6.1.1 Gemeentelijke visie op de Binckhorst

De Binckhorst is één van de ruimtelijke investeringskeuzes van het college. Door de aanleg van de Rotterdamsebaan zal de Binckhorst een belangrijke entreefunctie voor de stad vervullen en zal de gemeente na de realisatie van de Rotterdamsebaan de openbare ruimte in de Binckhorst verbeteren. Hierdoor zal de Binckhorst de kans krijgen om zich verder te ontwikkelen tot een uitnodigende locatie voor innovatieve en creatieve ideeën op het gebied van werken, wonen en duurzaamheid.

Toen in 2006 het masterplan Nieuw Binckhorst bekend werd gemaakt, kregen de gebruikers van de Binckhorst te horen dat er grootschalige veranderingen zouden komen, zoals onder andere de sloop van panden en het creëren van meer woningen en meer nieuwe werkgelegenheid. Met de gedachten dat een groot deel van de panden tegen de grond zou gaan, hebben de eigenaren niet tot nauwelijks geïnvesteerd in het onderhoud van deze panden, waardoor er veel veroudering optrad. Toen de gemeente het masterplan van tafel haalde en de gemeente in zou gaan zetten op de organische ontwikkeling van het gebied, had de Binckhorst dus al te maken met achterstallig onderhoud en

verpaupering in het gebied (Lindemann, 2015). Ook heeft heerst er veel kantorenleegstand, waarvan het grootste deel zich rond het Maanplein concentreert.

Door de economische crisis is de gemeente Den Haag een nieuwe koers in gegaan. Er werd een ingreep gedaan in de begroting, er werden een aantal projecten on hold gezet en ten slotte heeft de gemeente de strategische ruimtelijke keuze gemaakt om te investeren in de centrale zone van de stad. In plaats van het masterplan heeft de gemeenteraad in 2011 de 'Gebiedsaanpak Binckhorst' vastgesteld, waarmee de gemeente zich richt op de organische ontwikkeling van het gebied. De Gebiedsaanpak Binckhorst is per definitie een ruim en flexibel kader en gericht op het wegnemen van barrières om de markt zo veel mogelijk ruimte te kunnen geven. Het gebied zou namelijk niet meer integraal worden ontwikkeld, maar het gebied zou organisch getransformeerd worden naar een gemengd stedelijk woon/werk gebied. Het eindbeeld moest los worden gelaten en door middel van uitnodigingsplanologie werd de markt uitgenodigd om met initiatieven te komen voor de Binckhorst. De gemeente zal zich de komende jaren focussen op de aanleg van de Rotterdamsebaan. Nu de plannen met betrekking tot de Rotterdamsebaan vast staan, is er meer zekerheid en ruimte ontstaan voor nieuwe ideeën. In 2014 maakte Boudewijn Revis (nieuwe wethouder Binnenstad, Stadsontwikkeling Kerngebieden en Buitenruimte) bekend dat er in het collegeakkoord tien miljoen euro is vrijgemaakt om te investeren in de openbare ruimte van de Binckhorst, waarbij de focus ligt op de drie havengebieden (Binckhorsthaven, Poolsterhaven en Fokkerhaven). Deze investering zal het gebied aantrekkelijker en levendiger maken, waarmee de gemeente hoopt de markt te stimuleren om met nieuwe initiatieven te komen en hiermee nieuwe gebruikers en functies aan te trekken.

Het kabinet is momenteel bezig met het vernieuwen van het omgevingsrecht. Met de Omgevingswet (zie Bijlage 6) wil het kabinet de regels voor ingrepen in de fysieke leefomgeving samenvoegen en vergemakkelijken. Hierdoor wordt het makkelijker om projecten te starten en kan er worden ingespeeld op maatschappelijke trends en nieuwe projecten, zoals in dit geval de gewenste organische ontwikkeling van de Binckhorst (Revis & Wijsmuller, 2015). De nieuwe Omgevingswet omvat slechts één wet en initiatiefnemers hoeven bij het realiseren van projecten nog maar één vergunning aan te vragen. Hierdoor wordt het voor zowel de initiatiefnemers als voor de gemeente Den Haag efficiënter gemaakt. Ter de voorbereiding op de Omgevingswet zal de gemeente Den Haag een pilot voor een omgevingsplan uitvoeren. Aan de hand van deze pilot kan worden onderzocht hoe één van de instrumenten van de Omgevingswet, het omgevingsplan, in de praktijk werkt. Den Haag heeft zich aangemeld om te experimenteren met dit omgevingsplan en zal dit toepassen op de Binckhorst, waardoor initiatieven beter gefaciliteerd kunnen worden. Het omgevingsplan sluit goed aan bij de doelstelling van de gemeente om de regelgeving te versoepelen. De organische ontwikkeling en de inzet rondom de drie havens kunnen met dit omgevingsplan juridisch-planologisch vertaald worden (Revis & Wijsmuller, 2015). Daarnaast zal de gemeente gebruik maken van de Crisis- en herstelwet. Met deze wet kunnen bestemmingsplannen breder worden opgesteld: er wordt gekeken naar de gehele fysieke leefomgeving. Door het experimenteren met het omgevingsplan moeten ongewenste ontwikkelingen in de Binckhorst worden voorkomen, zoals het vestigen van meer bedrijven met een hogere milieucategorie. In het huidige bestemmingsplan is dit namelijk wel mogelijk, maar moet dus worden voorkomen. Andersom moeten nieuwe ontwikkelingen die wel wenselijk zijn voor het gebied de mogelijkheid hebben om gerealiseerd kunnen worden. Binnen de gemeente Den Haag is een Gebiedsteam Binckhorst ontstaan, waar medewerkers van de gemeente met verschillende expertise zijn ingebracht, te denken aan verkeer, economie, wonen en vrije tijd. Dit gebiedsteam werkt momenteel aan het schrijven van het omgevingsplan, waarbij het gebied in zeven zones verdeeld wordt. Op afbeelding 6.1 is een plattegrond weergegeven van de Binckhorst met daarop de zeven zones, zoals aangegeven in de Gebiedsaanpak Binckhorst. Hieronder wordt de plattegrond toegelicht. Het concept zal naar verwachting in het najaar van 2015 afgerond zijn. In Bijlage 7 wordt ook stilgestaan bij het omgevingsplan.

“Met deze investering in de gebieden rondom de drie havens, maken we de Binckhorst aantrekkelijker, levendiger en stimuleert het investeringen van marktpartijen. Wie wil er niet varen op of wonen aan de Trekvljet? Dit is een uniek, bijna onontgonnen gebied vlak bij het centrum van Den Haag.”
Boudewijn Revis – Wethouder BSKB

Rood: Gasfabriekterrein en Trekvljetzone

In het rode gebied op de plattegrond zijn twee zones aangegeven, namelijk het Gasfabriekterrein en de Trekvljetzone. De twee zones zijn gunstig gelegen ten opzichte van de binnenstad en station Den

Haag Hollands Spoor en het Centraal Station. Bovendien hebben deze twee zones door de ligging aan het water, monumentale panden en de Haagse Milieu Services een karakteristieke uitstraling. In het Gasfabriekterrein is in 2015 de Poolsterhaven gegraven om het water van de Trekvljet op te kunnen vangen. Voor het verbreden van de Neherkade zullen de kademuren aan de Laakhaven namelijk verplaatst worden, waardoor er minder ruimte is voor het water van de Trekvljet. Op het Gasfabriekterrein bevinden zich de Haagse Milieu Services en in het kantoor van de oude gasfabriek is het gemeentelijke Veeg- en Straatbedrijf gevestigd.

In de Trekvljetzone is er als buffer voor het water van de Trekvljet nog een haven gegraven, namelijk de Fokkerhaven. De Trekvljetzone is door de ontwikkelingen in het gebied meer in beweging gekomen. Dit heeft mede te maken met de opening van de Fokker Terminal en de transformatie van het voormalige asielzoekerscentrum aan de Junostraat tot kluskavels.

Geel: Binckhorstlaan

De Binckhorstlaan is altijd een belangrijke verkeersader voor de Binckhorst geweest. Er rijden auto's, fietsen en bussen en heeft verschillende uitvalswegen vanuit de Binckhorst. Er zit momenteel veel bedrijvigheid langs de Binckhorstlaan, maar door de komst van de Rotterdamsebaan is dit minder vergeleken met vroeger. Bomen zijn weggehaald, panden staan leeg en panden worden ter voorbereiding van de werkzaamheden gesloopt. Uiteindelijk zal de Rotterdamsebaan namelijk ter hoogte van de Zonweg omhoog komen.

Groen: Spoorboogzone

De Spoorboogzone is gelegen langs het spoor Laan van NOI richting Rotterdam en het spoor van Den Haag Centraal richting Utrecht. In deze zone zijn momenteel onder andere bedrijfsverzamelgebouw BINK36 en vele familie- en ambachtsbedrijven gevestigd. Deze zone sluit aan op de Begraafplaatszone.

Paars: Begraafplaatszone

Deze zone bestaat momenteel uit het St. Barbara Kerkhof, een woningblok dat wordt gesloopt in verband met de Rotterdamsebaan en verschillende soorten bedrijvigheid rondom de Zonweg. Dit zijn vooral kleinere ondernemingen. Momenteel functioneren sommige bedrijven prima, maar sommigen hebben het financieel zwaar. Dit heeft onder andere te maken met een kleine klantenkring, de onzichtbaarheid en wellicht een verouderde werkwijze.

Blauw: KPN-Omgeving

Deze zone omvat het Maanplein, waar het hoofdkantoor van KPN is gevestigd. Helaas is er momenteel veel leegstand in deze omgeving, door het wegvallen van een groot aantal vierkante meters. Een aantal huurders uit deze omgeving hebben bij de gemeente aangegeven dat zij merken dat er leegstand is en dat dit een nadelig effect heeft voor de uitstraling en de sfeer van het kantorengedebied. Door de uitgestorven gebieden zouden de gebruikers namelijk een onveilig gevoel kunnen ervaren.



Afbeelding 6.1 Zeven zones Binckhorst Bron: Gebiedsaanpak Binckhorst, Gemeente Den Haag

Oranje: Binckhorsthaven

Rond de Binckhorsthaven bevindt zich veel bedrijvigheid. Het is dan ook een bron van werkgelegenheid voor de Binckhorst geworden. In 2009 is de Caballero Fabriek aan het water geopend en is inmiddels uitgegroeid tot een groot succes. Als gevolg van dit succes is begin 2015 tegenover de Caballero Fabriek het restaurant Mama Kelly geopend. Toch heerst er om de hoek van dit succesvolle deel van de Binckhorst nog steeds leegstand, in de omgeving van het Maanplein.

6.1.2 Visie van gebruikers op de Binckhorst

De huidige gebruikers van de Binckhorst kunnen enerzijds getypeerd worden als creatieve pioniers en avonturiers die potentie zien in het ruwe en robuuste karakter van het gebied. Anderzijds zijn het medewerkers van ambachts- en familiebedrijven. Vanuit de markt is er gesproken met Sabrina Lindemann. Zij is het brein achter stichting Mobiel Projectbureau OpTrek in de Binckhorst. OpTrek is

in 2002 opgericht als pionier en cultureel laboratorium in stedelijke transformatiegebieden, zoals de Schilderswijk en de Transvaalbuurt. Met verschillende projecten geeft OpTrek een andere kijk op de integrale gebiedsontwikkeling en de gevolgen hiervan voor de bewoners, de buurt en Den Haag. Er wordt gekeken naar duurzame oplossingen die de economische en sociaal-culturele structuren in de betreffende wijken en gebieden versterken (Mobiel Projectbureau OpTrek, 2015).

Doordat de Binckhorst zich organisch mag gaan ontwikkelen worden er weer tal van mogelijkheden geboden voor de toekomst. Het OpTrek is in 2011 naar de Binckhorst 'getrokken' en ziet haar kans om de bestaande kwaliteiten en potenties, verbeeldingskracht, de inzet van lokale kennis en expertise en de kennis van kunstenaars en ontwerpers in de Binckhorst doelgericht toe te passen en om dit uiteindelijk een rol te laten spelen voor de toekomst van het gebied (Mobiel Projectbureau OpTrek, 2015). Volgens Sabrina Lindemann is het vooral van groot belang om meer netwerken en verbindingen te leggen in de Binckhorst en deze vervolgens ook te waarborgen om de samenwerking onderling te stimuleren (Lindemann, 2015). Sinds OpTrek zich is gaan vestigen in de Binckhorst heeft het gebied zich al meer weten te ontwikkelen. Er zitten veel verschillende soorten bedrijven en gebruikers, maar niemand werkte met elkaar samen. Er was dan wel heel veel te doen, maar niemand was er van op de hoogte. Volgens Sabrina Lindemann moet de rijkdom die het gebied heeft naar buiten worden gebracht. Om deze reden heeft OpTrek een aantal stappen ondernomen, zoals het maken van een website, waaruit vervolgens door het netwerk zelf het I'm BINCK festival is ontstaan. Door mensen bij elkaar te brengen, ontstaan er immers nieuwe en mooie dingen voor een gebied. Het is vervolgens de rol van OpTrek om deze netwerken te blijven stimuleren en om de initiatieven uit het netwerk aan te jagen en te faciliteren. OpTrek zoekt steun bij de gemeente en bij overige organisaties, zoals de TU Delft of de Haagse Hogeschool, die een rol zouden kunnen spelen bij dergelijke projecten. In 2015 is het initiatief ontstaan om Ronde Tafel bijeenkomsten te organiseren, waarbij alle belanghebbenden vanuit de Binckhorst (gemeente, eigenaren, projectontwikkelaars, medewerkers, omwonenden, etc.) bij elkaar worden gebracht om te praten over nieuwe initiatieven en mogelijkheden voor de toekomst. Een belangrijk aspect is de automotive sector in de Binckhorst. Er bevinden zich veel autoshowrooms, garages en familiebedrijven, die vaak op zichzelf staan en weinig betrokkenheid creëren. De gemeente wilde in eerste instanties de autobedrijven en de industrie weg halen uit de Binckhorst. OpTrek is er van overtuigd dat je het moet doen met de bestaande kwaliteiten in een gebied. Juist de oude bedrijvigheid, zoals de familie- en autobedrijven, zou betrokken moeten worden bij de nieuwe bedrijvigheid, zoals de vele kunstenaars en jonge ondernemers die zich in de Binckhorst hebben gevestigd. In de automotive sector vindt er namelijk veel innovatie plaats, waar grote kansen liggen voor de Binckhorst om nieuwe en creatieve concepten te bedenken. Om deze reden is OpTrek een evenement gaan organiseren dat geheel in teken stond van de innovatie in de automotive-sector. Dit evenement 'Autonië' vond plaats op 11 april 2015. Het is een knelpunt dat de Binckhorst haar eigen kracht nog niet door lijkt te hebben en niet door heeft welke kwaliteiten benut kunnen worden. Het mobiele projectbureau OpTrek is een goed voorbeeld van de organische ontwikkeling vanuit de markt voor de Binckhorst. Door netwerken en verbindingen te leggen, is er te zien dat er langzamerhand nieuwe initiatieven en ideeën voor het gebied ontstaan. De gemeente zou hier een sleutelrol in moeten spelen. In de ogen van OpTrek zou de gemeente de ontwikkeling meer kunnen faciliteren en stimuleren, door bijvoorbeeld een adviserende rol te gaan spelen. Ook wordt opgemerkt dat de gemeente het een moeilijke opgave vindt om de controle uit handen te geven en men in sommige gevallen te veel blijft vasthouden aan regels. Wat dat betreft mag de gemeente losser worden en meer open staan voor experimenten (Lindemann, 2015).

Toen ik hier kwam, was er één ding dat mij opviel. Er zitten veel mensen en ze doen ook heel veel, maar niemand werkt met elkaar samen. Dat is echt het eerste waar je aan moet werken: het opbouwen van een netwerk en zichtbaarheid. Dus er was heel veel, maar als niemand weet dat het er is, dan bestaat het ook eigenlijk niet. Je moet op een bepaalde manier de rijkdom die al in het gebied ligt naar buiten brengen. Sabrina Lindemann – Mobiel Projectbureau OpTrek

Het jaar 2015 is het Jaar van de Ruimte (zie: Bijlage 7). Dit initiatief van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu trekt geïnteresseerde personen uit het werkveld aan om in gesprek te gaan over de inrichting van de leefomgeving in Nederland. Hierbij is bijvoorbeeld het Planbureau voor de Leefomgeving betrokken en diverse personen met een planologische achtergrond. Voor dit initiatief werd er op 13 april 2015 een bijeenkomst georganiseerd waar deze verschillende betrokken personen bijeenkwamen in de Caballero Fabriek in de Binckhorst. Tijdens deze bijeenkomst vertelde de manager van het pand, Mark van den Broek, over de ontwikkelingen in de Binckhorst. Mark van den Broek is er van overtuigd dat de aanleg van de Rotterdamsebaan de Binckhorst goed zal doen. Ook

merkt hij dat er in de Binckhorst meer gebeurt in de markt nu er duidelijkheid is over de Rotterdamsebaan. De onzekere periode is voorbij en mensen zijn weer bereid om verder te kijken naar mogelijkheden. Wel merkt hij dat er in de Binckhorst weinig sprake is van saamhorigheid en samenwerking en noemt de Binckhorst ook wel een 'Eilandenrijk'. Bedrijven focussen zich op hun eigen werkzaamheden en betrekken zich weinig met andere zaken.

6.1.3 Huidige rol gemeente en Provincie Zuid-Holland

Wanneer er sprake is van gebiedsontwikkeling zullen gemeenten altijd moeten samenwerken met marktpartijen (van Rhee, 2015). Maar door de ontwikkelingen in de economie zien we dat gemeenten een andere rol gaan of willen innemen: de zogenaamde faciliterende rol. Marktpartijen worden uitgenodigd om met initiatieven te komen. Deze partijen zijn wel bereid om dit risico te nemen, maar willen en kunnen vaak minder, mits ze meer duidelijkheid en regie krijgen (van Rhee, 2015). De faciliterende rol van de gemeente brengt een afwachtende houding met zich mee. Veel gemeenten hebben moeite met het aannemen van deze nieuwe rol, omdat ze enerzijds belang hebben bij het financiële aspect en omdat het anderzijds geworteld zit in de cultuur en werkwijze van gemeenten (van Rhee, 2015). Uit een gesprek met Irma de Roos kwam de worsteling met deze rol ook naar voren. Binnen het Gebiedsteam Binckhorst probeert men zo veel mogelijk los te laten, maar wordt er toch vaak in regels en kaders gedacht, terwijl zaken juist losgelaten moet worden (de Roos, 2015). Wel is het voor de marktpartijen dus belangrijk dat zij weten wat hun te wachten staat en waar ze rekening mee moeten houden. De gemeente komt de verschillende initiatieven van marktpartijen wel tegemoet middels een subsidie of de flexibilisering in de bestemmingsplannen. Per 1 april 2015 is er een nieuwe subsidieregeling in werking getreden, waarbij een subsidie maximaal €10.000 per initiatief bedraagt (Gemeente Den Haag, 2015).

De gemeente heeft met betrekking tot de Binckhorst naast de verschillende marktpartijen echter ook te maken met de Provincie Zuid-Holland. De gemeente Den Haag en de Provincie Zuid-Holland hebben zich de afgelopen jaren druk bezig gehouden met het ontwikkelen van het stadscentrum van Den Haag en zijn daar momenteel nog steeds mee bezig. Uit een interview met Irma de Roos blijkt dat er een zekere spanning heerst tussen de gemeente Den Haag en de provincie Zuid-Holland over de toekomst van de Binckhorst. De provincie wil staat geen detailhandel toe in de Binckhorst. Wanneer men dit namelijk doet, zal een deel van de consumenten uit de binnenstad onttrokken worden. Er is veel geïnvesteerd in de binnenstad, dus is het voor zowel de provincie als de gemeente Den Haag wenselijk om geen detailhandel in de Binckhorst te plaatsen. Toch voorspelt de gemeente dat dit provinciale beleid tot meer leegstand van bedrijfspanden zal leiden (Omroep West, 2014). Daarbij komt dat ook de ondernemers in de Binckhorst, mede door de aanleg van de Rotterdamsebaan, bezorgd zijn over de toekomst van het gebied. Wanneer er naast deze werkzaamheden voor de Rotterdamsebaan ook geen detailhandel gevestigd mag worden, zien zowel de gemeente als de ondernemers de toekomst somber in (Omroep West, 2014). Helaas heeft de Raad van State ook niet ingestemd met de gemeente.

De gemeente Den Haag een aantal keer een initiatief moeten afslaan, aangezien detailhandel in de Binckhorst niet binnen het provinciaal beleid past. In de Verordening ruimte is aangegeven dat nieuwe detailhandel in een bestaande winkelconcentratie of centrum moet worden gerealiseerd of in een aansluitend deel van deze winkelconcentratie. Echter biedt de provincie ruimte voor een aantal uitzonderingen op deze regel. Men kan overwegen om kleinschalige detailhandel in de vorm van bijvoorbeeld een gemakswinkel te realiseren. Dit is ook het geval wanneer er bij bepaalde locaties veel bezoekers zijn of dat het concept aansluit op de aard van de aanwezige voorzieningen en locaties. Ook valt er te denken aan detailhandel bij een agrarisch bedrijf met eigen producten. Wat betreft de internetdetailhandel, zoals vastgoedadviseur Binckhorst-Laak Peter Lokker in een interview noemde (Lokker, 2015), ligt er op het gebied van detailhandel een grote kans. Wanneer mensen via internet een bestelling plaatsen kunnen zij er voor kiezen om dit te laten bezorgen bij afhaalpunten of expeditiecentra. De provincie beschouwt deze plekken als een vorm van detailhandel en horen om deze reden thuis in de winkelgebieden. Aangezien dit effect zou kunnen hebben op een stijging van de mobiliteit in de binnenstedelijke gebieden, staat de provincie ook toe om deze afhaalpunten buiten het centrum te plaatsen, zoals op bedrijventerreinen. Ten slotte staat de provincie ook de ondergeschikte detailhandel bij productiebedrijven toe (Provincie Zuid-Holland, 2014). Zoals in §6.1.1 is beschreven, wil de provincie wel meewerken aan het omgevingsplan als 'regelvrij experiment', maar stelt men echter wel grenzen met betrekking tot het detailhandelsbeleid.

6.2 Analyse Binckhorst

In deze paragraaf zal de Binckhorst aan de hand van verschillende instrumenten geanalyseerd worden. Allereerst zullen de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen in kaart worden gebracht. Vervolgens worden aan de hand van de DESTEP analyse de verschillende omgevingsfactoren toegelicht en ten slotte zal er een stakeholdersanalyse worden uitgevoerd.

6.2.1 SWOT Analyse

Door met behulp van de SWOT analyse in kaart te brengen wat de sterkten (strengths) en zwakten (weaknesses) en de kansen (opportunities) en bedreigingen (threats) van en voor de Binckhorst zijn, zal zowel de interne als externe omgeving in beeld worden gebracht en kan er richting worden gegeven aan de ontwikkeling van de Binckhorst. In de volgende paragrafen zullen de vier onderdelen worden toegelicht en in tabel 6.1 zal deze analyse schematisch worden weergegeven.

6.2.1.1 Sterkten

De Binckhorst beschikt over een aantal belangrijke sterke punten, waar het gebied haar potentie aan te danken heeft. Voorheen werd het gezien als een oud en rommelig industriegebied, maar nu zijn er steeds meer partijen die een stuk eigendom in de Binckhorst willen verwerven. De gemeente Den Haag ziet voornamelijk potentie in de omgeving van de drie havengebieden, namelijk de Binckhorst haven, de onlangs gegraven Fokkerhaven en de Poolsterhaven. Zoals eerder beschreven in §3.1.1 is de Binckhorst ideaal gelegen ten opzichte van de Haagse binnenstad en beschikt over een goede bereikbaarheid met verschillende uitvalshoeken. Zowel station Den Haag Hollands Spoor, station Den Haag Laan van Nieuw Oost-Indie en het Centraal Station liggen nabij de Binckhorst, waardoor en het gebied goed bereikbaar is per openbaar vervoer. Ook de aansluiting van de Utrechtsebaan en de A12 is erg gunstig en in 2020 zal de bereikbaarheid per auto op bepaalde plekken nog meer bevorderd worden, aangezien de aanleg van de Rotterdamsebaan op de planning staat. De Binckhorst heeft dus een goede toegang van en naar verschillende stukken Den Haag en is wat betreft de ligging dus uitermate gunstig.

Naast de gunstige ligging van het gebied is de Binckhorst ook een geschikt en gewild gebied voor jonge ondernemers. De huidige jonge ondernemers, in bijvoorbeeld de Caballero Fabriek en de Besturing, zijn voornamelijk ondernemers uit de creatieve en kunstzinnige sector. Ze zijn actief betrokken binnen de Binckhorst en houden bijvoorbeeld regelmatig open dagen en organiseren evenementen, waar toch veel mensen op af komen. Deze jonge ondernemers versterken het gebied en elkaar onderling. Wanneer er een bedrijfspand beschikbaar is in de nabije omgeving van de Caballero Fabriek, kan het voorkomen dat een ondernemer de kans ziet om haar productie naar dat bedrijfspand te halen. Op die manier kan het creatieve cluster in de Binckhorst verder worden uitgebreid. Naast de jonge ondernemers, bevinden zich er ook veel familiebedrijven, ambachtsbedrijven en bedrijven uit de automotive sector. Dit diverse karakter vormt een sterk punt voor de Binckhorst, aangezien ruimte is voor verschillende soorten bedrijvigheid en dat deze verschillende soorten ondernemers onderling zouden kunnen samenwerken.

Ten slotte heeft de Binckhorst een unieke uitstraling, die gekarakteriseerd kan worden als robuust, onderscheidend en rauw. Nieuwe marktpartijen of initiatiefnemers die geïnteresseerd zijn om zich te vestigen in de Binckhorst, komen vaak ook af op dit stoere en robuuste milieu, aangezien dit moeilijk elders te vinden is in Den Haag. Niet alleen voor werkgelegenheid, maar ook voor wonen geldt dit onderscheidende vestigingsmilieu. Een nieuw project wat momenteel in volle gang is, is de bouw van het Junoblok, dat het voormalige asielzoekerscentrum was. Dit pand is volledig verbouwd, zodat de ruimten casco voorzieningen hebben. Huurders kunnen een kavel in dit pand kopen en zelf beslissen of ze dit gaan inrichten naar een woon- of werkfunctie. Het gehele complex was in een aantal weken volledig verhuurd en opvallend genoeg zullen het voornamelijk appartementen worden, wat aangeeft dat er daadwerkelijk behoefte is om te wonen in de Binckhorst.

6.2.1.2 Zwakten

De Binckhorst heeft naast een aantal sterke punten ook een aantal zwakten. Allereerst zijn dit de milieugebieden in de Binckhorst die zorgen voor overlast in de vorm van geluid, geur en vervuiling. De oude gemeentelijke gasfabriek aan het Trekvljetplein heeft gezorgd voor een grote bodemverontreiniging in de omgeving en heeft momenteel plaatsgemaakt voor het straatveegbedrijf van de gemeente Den Haag. Daarnaast bevinden zich hier de Haagse Milieuservices, zoals onder andere de huisvuilstort, die een stempel drukken op dit deelgebied. Deze functies zijn enorm beperkend voor veel gevoelige functies, zoals het onderwijs, wonen, kinderopvang en welzijn. Wanneer men deze functies in deze omgeving wilt creëren, zal er geluidshinder, onveiligheid en

geuroverlast worden veroorzaakt. De gemeente verdeelt de Binckhorst in het omgevingsplan in zeven zones met ieder een verschillende functie. De omgeving aan de Trekvluit wordt gezien als woongebied en de omgeving rondom de Caballero Fabriek en het Maanplein wordt vooral gezien als economisch cluster. Op de lange termijn heeft de gemeente wel de ambitie om de Binckhorst beschikbaar te maken voor een gemixt milieu, maar dit zijn in dat geval beperkende factoren.

Ook de bereikbaarheid is een van de zwakten van het gebied. De ligging van de Binckhorst is dan wel een sterk punt, maar de daadwerkelijke bereikbaarheid is voor sommige deelgebieden slecht. Sommige ontsluitingen kloppen niet meer en voor de aanleg van de Rotterdamsebaan zal de Binckhorstlaan tijdelijk afgesloten worden. Dit zal resulteren in veel belemmeringen in het verkeer en zal de bereikbaarheid van een aantal ondernemingen beperken. De gemeente probeert de werkzaamheden omtrent de Rotterdamsebaan grotendeels wel in goede banen te leiden, maar ondernemers maken zich toch ook wel zorgen. Dit is echter maar tijdelijk en er staat wel tegenover dat na 2019 een groot deel van de Binckhorst beter bereikbaar zal zijn en dat de openbare ruimte na de werkzaamheden ook opgeknapt zal worden. Ten slotte zijn er beperkte parkeermogelijkheden in de Binckhorst. Dit maakt het onder andere lastig en minder aantrekkelijk voor ondernemers en marktpartijen om zich te vestigen in de Binckhorst.

6.2.1.3 Kansen

De externe omgeving van de Binckhorst brengt een aantal kansen met zich mee. Allereerst blijkt uit verschillende beleidsstukken en rapportages van de gemeente Den Haag dat er reeds is gekeken naar de mogelijke functies en bestemmingen van leegstaande panden in de Binckhorst. De gemeente geeft, zoals eerder genoemd, aan dat zij zich willen gaan focussen op de drie havengebieden. In 2002 vond een werkbepreking plaats van de raadscommissie van de gemeente Den Haag. Gedurende deze bespreking zijn er twee soorten notities behandeld, namelijk:

- Een economische notitie “Ontwikkelingskansen Binckhorst in de Centrale Zone”.
- Een stedenbouwkundige verkenning “Visie Binckhorst”, augustus 2002.

Uit de economische notitie blijkt dat de Binckhorst door de ligging en haar haven een groot aantal mogelijkheden heeft om invulling te geven aan creatieve en culturele bedrijvigheid (Verkerk, 2002). Op stedenbouwkundig gebied is de Binckhorst zo uitgebreid dat er wellicht deelgebieden gecreëerd kunnen worden met ieder een eigen sfeer en andere functie (Dienst Stedelijke Ontwikkeling, 2003). Daarbij komt dat wonen en werken elkaar niet mogen hinderen en dat deze deelgebieden uiteindelijk toch eenheid met elkaar vormen. Uit de voortgangsrapportage Transformatie Kantoren 2014 (RIS 279225) blijkt bijvoorbeeld dat transformatie naar hotels en kinderopvang niet snel doorzet, aangezien beide markten al verzadigd zijn in de stad, tenzij het om speciale concepten gaat (Wijsmuller, 2014). Ook de onderwijsmarkt is goed vertegenwoordigd in de omgeving, te denken aan de Haagse Hogeschool en de toekomstige vestiging van de Universiteit Leiden in het vernieuwde Centraal Station. Voor de horeca liggen er echter wel veel kansen. Er is een toenemende vraag ontstaan naar restauratieve voorzieningen zoals koffiecorners en lunchrooms. Uit een gesprek met vastgoedadviseur van Laak – Binckhorst, Peter Lokker, blijkt echter wel dat dit alleen geldt voor de omgeving waar kantoorpanden zijn gevestigd, zoals bijvoorbeeld rondom het Maanplein. Een andere belangrijke mogelijke bestemming voor leegstaande panden is de vrijetijdssector. Hierbij valt te denken aan musea, wellnesscentra, kinderspeelparadijzen en yogacentra. Wel is de parkeergelegenheid hier weer een belangrijk aandachtspunt (Wijsmuller, 2014). Door juiste matches te creëren tussen de huidige gebruikers, de beschikbare panden en de omgeving van de Binckhorst, kunnen nieuwe markten worden bereikt, waardoor er extra werkgelegenheid kan worden gecreëerd voor Den Haag. Volgens Sabrina Lindemann, projectleider bij mobiel projectbureau OpTrek, is het belangrijk om de samenwerking en de netwerken in de Binckhorst te versterken en te stimuleren. Doordat er zich veel verschillende soorten bedrijven en ondernemers in de Binckhorst hebben gevestigd, is men vaak gericht op hun eigen processen en werkzaamheden en werkt men niet tot nauwelijks samen. Juist doordat de plannen van de gemeente niet door zijn gegaan, is er ingezet op de organische ontwikkeling van de Binckhorst. Deze organische ontwikkeling kan volgens Sabrina Lindemann alleen plaatsvinden als men in de Binckhorst samenwerkt en nadenkt over mogelijkheden. Het opbouwen van een netwerk en het creëren van meer zichtbaarheid is het eerste waar je aan zou moeten werken. Door de mensen bij elkaar te brengen, ontstaan er ideeën en nieuwe initiatieven (Lindemann, 2015). Het is binnen de Binckhorst een uitdaging om de automotive sector en de familie- en ambachtsbedrijven bij deze samenwerking te betrekken.

Daarnaast zijn er een aantal trends waar de Binckhorst op in kan spelen. Irma de Roos ziet bijvoorbeeld mogelijkheden liggen op het gebied van wonen (de Roos, 2015). Buiten de milieucirkels

of op de bovenste verdiepingen van panden zouden er wel meer woningen gerealiseerd kunnen worden. Het is dan wel nog een opgave om deze milieucirkels terug te dringen, zodat er een betere mix en daarmee een onderscheidend woon – werk milieu kan ontstaan. Een andere trend die wordt genoemd door zowel Irma de Roos als Peter Lokker, is het online winkelen (de Roos, 2015) (Lokker, 2015). Steeds meer mensen bestellen kleding en levensmiddelen via het internet, waardoor er een nieuwe marktverschuiving ontstaat. Er zou hier op ingespeeld kunnen worden door bijvoorbeeld expeditiecentra te creëren, waar mensen hun pakketten kunnen laten bezorgen en na het werk op kunnen komen halen. Bovendien speelt duurzaamheid een belangrijke rol in de huidige samenleving. Er wordt momenteel weinig aandacht besteed aan dit onderwerp binnen de Binckhorst, mede doordat er niet voldoende middelen beschikbaar zijn. Wel stimuleert de gemeente de huurders van panden in de Binckhorst om op een duurzame manier om te gaan met bijvoorbeeld energie. Dit doet de gemeente door de grotere panden een duurzaamheidsplan aan te bieden, waardoor er meer bewustzijn gecreëerd kan worden bij de huurders en er wellicht bespaard kan worden.

Ten slotte ligt er voor de gemeente een kans om meer en beter te gaan faciliteren in en rondom de kantoorgebieden van de Binckhorst. Huurders in de Binckhorst laten de account managers van de gemeente weten dat zij de voorzieningen in de omgeving onder de maat vinden en dat zij merken dat er leegstand in de omgeving is. De gemeente zou een kans kunnen creëren door op de wensen van de huidige huurders in te spelen en door deze omgeving te optimaliseren.

6.2.1.4 Bedreigingen

Naast de hierboven genoemde kansen, zijn er ook een aantal bedreigingen die de Binckhorst negatief kunnen beïnvloeden. Allereerst zijn bepaalde gedeeltes van het gebied flink verouderd. Veel panden hebben bijvoorbeeld hun levensduur nog niet bereikt, maar wel hun economische levensduur. Deze panden zouden in aanmerking komen voor sloop, maar dit zou betekenen dat men te veel moest afschrijven, wat de gemeente niet redt. Een volgende bedreiging is de Rotterdamsebaan. Zoals eerder is genoemd bij de zwakten van het gebied, is de bereikbaarheid op dit moment voor bepaalde gebieden slecht. De aanleg van de Rotterdamsebaan zal een grote barrière worden. Waar men zich nu gemakkelijk kan manoeuvreren in de Binckhorst en er overzicht is, zal in de komende jaren gaan wegvallen. De infrastructuur zal flink veranderen en er zal op den duur een splitsing ontstaan tussen de ene kant en de andere kant van waar de Rotterdamsebaan naar boven komt in de Binckhorst. Ten slotte zijn de randvoorwaarden vanuit de gemeente zelf een bedreiging voor de ontwikkeling van de Binckhorst. Doordat er in het bestemmingsplan staat dat er geen detailhandel gevestigd mag worden in de Binckhorst, wordt het voor de markt lastiger om in te spelen op de organische ontwikkeling. De achterliggende gedachte van dit besluit in het bestemmingsplan is dat de Binckhorst de binnenstad van Den Haag niet mag beconcurreren. Er zijn maar een beperkt aantal consumenten en wanneer men detailhandel met voldoende parkeerruimte gaat vestigen in de Binckhorst, zal dit een groot deel van de consumenten uit de binnenstad onttrekken. En gezien de onlangs afgeronde investeringen in de Grote Marktstraat wil de gemeente dat risico niet lopen. Daarnaast heeft de gemeente slechts tien miljoen euro gekregen voor de openbare ruimte van het gebied. Hier zal men het mee moeten doen en men zal het voor de rest van de ontwikkeling moeten hebben van de ontwikkelingen in de markt.

Sterkten	Zwakten
▪ Ligging ▪ Ondernemersklimaat ▪ Uitstraling	▪ Bereikbaarheid ▪ Milieugebieden ▪ Parkeerruimte
Kansen	Bedreigingen
▪ Creatieve bedrijvigheid ▪ Inspelen op trends ▪ Meer faciliteren	▪ Veroudering ▪ Rotterdamsebaan ▪ Randvoorwaarden gemeente

Tabel 6.1 **SWOT Analyse**

6.2.2 Confrontatiematrix

Op basis van de SWOT analyse is de confrontatiematrix uitgewerkt. Hiermee kan in kaart worden gebracht in hoeverre de sterkten en zwakten worden beïnvloed of beïnvloed kunnen worden door de potentiële kansen en bedreigingen. Door de verschillende punten schematisch tegenover elkaar te zetten, kan er aan de hand van een schaal van 1 tot 5 worden bepaald in hoeverre de sterkten en zwakten positief of negatief worden beïnvloed. Het cijfer 1 zal hierbij staan voor geen invloed en het cijfer 5 staat voor een grote invloed op de betreffende sterkte of zwakte. In tabel 6.2 is de confrontatiematrix schematisch weergegeven. De verschillende combinaties die een 5 toebedeeld krijgen, zullen in Bijlage 8 worden besproken.

		Sterkten			Zwakten		
		Ligging	Ondernemers-klimaat	Uitstraling	Bereikbaarheid	Milieugebieden	Parkeerruimte
Kansen	Creatieve bedrijvigheid	3	5	5	5	3	1
	Inspelen op trends	5	3	3	3	5	5
	Faciliteren	3	5	3	3	3	5
Bedreigingen	Veroudering	3	3	5	1	1	1
	Rotterdamse-baan	5	5	1	5	1	1
	Rand-voorwaarden gemeente	1	5	1	1	5	1

Tabel 6.2 Confrontatiematrix

6.2.3 DESTEP Analyse

Middels de DESTEP analyse worden de demografische, economische, sociaal-maatschappelijke, technologische, ecologische en politieke omgevingsfactoren van een bepaalde omgeving in kaart gebracht. Deze macro-omgevingsfactoren zijn niet of nauwelijks te beïnvloeden en kunnen een rol spelen bij de toekomstige ontwikkelingen van het betreffende gebied. Het is dus belangrijk om hier op in te spelen. In de volgende paragrafen zullen deze factoren worden toegespitst op de Binckhorst. Er is voor een groot deel gebruik gemaakt van de buurtmonitor van de gemeente Den Haag. Op deze online database zijn alle gegevens over de gemeente Den Haag terug te vinden. In Bijlage 9 zijn verschillende statistieken van deze buurtmonitor weergegeven.

6.2.3.1 Demografische omgevingsfactoren

In de Binckhorst zijn in totaal 159 woningen gevestigd (Gemeente Den Haag, 2015). In 2015 telde de gemeente Den Haag 515.880 inwoners. Uit gegevens van 2014 wordt bekend dat de Binckhorst 308 inwoners heeft, waarvan 180 mannen en 128 vrouwen. Het grootste deel van de inwoners heeft een leeftijd tussen de 20 en 39 jaar. Het grootste aantal inwoners in de Binckhorst autochtoon, dit zijn er 142. Het gemiddelde persoonlijk inkomen van de inwoners in de Binckhorst bedraagt 16.200 euro. De huishoudens in de Binckhorst zijn op verschillende wijzen samengesteld. Mensen wonen zelfstandig, samen met of zonder kinderen of zelfstandig met kinderen. In de Binckhorst zijn 125 eenpersoonshuishoudens gevestigd. Dit is het grootste deel van de verschillende soorten huishoudens. Daarnaast zijn er 35 huishoudens waarbij men samenwoont zonder kinderen, 18 gezinnen met kinderen en ten slotte zijn er 19 eenoudergezinnen. In Bijlage 9 zijn alle statistieken opgenomen.

6.2.3.2 Economische omgevingsfactoren

In de Binckhorst worden vele diverse sectoren vertegenwoordigd. De meeste werkgelegenheid is te vinden in de automotive sector, te denken aan reparatie en showrooms van motorvoertuigen. In de omgeving van de Caballero Fabriek en de Binckhorsthaven is de creatieve sector sterk vertegenwoordigd en is steeds meer in opkomst in het hele gebied. Langs de Binckhorstlaan en rondom het Maanplein bevinden zich voornamelijk kantoorpanden, waarvan het grootste deel helaas

leeg staat. Voor toeristen is de Binckhorst minder aantrekkelijk. Het is immers een bedrijventerrein en er zijn weinig recreatieve en restauratieve voorzieningen te vinden.

6.2.3.3 Sociaal-maatschappelijke omgevingsfactoren

Op het gebied van educatie zijn in de nabijheid van de Binckhorst zeven kleuterscholen, acht basisscholen en vijf middelbare scholen gevestigd die zowel lopend als per fiets te bereiken zijn (Bernakiewicz & Hendriks, 2012). Ook voorzieningen zoals huisartsen, ziekenhuizen, sportverenigingen, supermarkten en winkelcentra zijn voldoende aanwezig en lopend of per fiets te bereiken. In de Binckhorst zijn drie centra voor kinderopvang gevestigd (Gemeente Den Haag, 2014). Wat de veiligheid betreft, vinden er in de Binckhorst verschillende delicten plaats. Van 2010 tot 2013 vonden er 416 delicten plaats, waarbij de meeste delicten gingen om diefstal uit of vanaf voertuigen. Daarnaast ondervinden de gebruikers en inwoners van de Binckhorst verschillende soorten overlast. De meest gemelde overlast is de geluidsoverlast in het gebied. In Bijlage 9 is een overzicht weergegeven van de verschillende delicten en ervaren soorten overlast.

6.2.3.4 Technologische omgevingsfactoren en infrastructuur

In de Binckhorst zijn zowel woningen als kantoren, garages, showrooms en bedrijfsverzamelgebouwen gevestigd. Daarnaast bevinden er zich de asfalt- en betoncentrale, het Huisafvalstation en het straatveegbedrijf van de gemeente Den Haag. De Binckhorst is op gunstige afstand gelegen van vier verschillende NS stations en de Haagse binnenstad. Daarnaast is de Binckhorst omringd door de Trekviert en de Utrechtsebaan. Het gebied is ten slotte sinds kort uitgebreid met twee havens (Fokkerhaven en Poolsterhaven). Op het gebied van infrastructuur zijn er momenteel grote wijzigingen gaande, zoals de aanleg van de Rotterdamsebaan en bijbehorende werkzaamheden. Het gebied heeft hier zowel voordelen als nadelen aan, zoals de betere toevoer van verkeersstromen en de tijdelijke overlast. In §6.5 zal hier nader bij stil worden gestaan. In de Binckhorst is er in totaal een oppervlakte van 104.470 m² aan parkeerruimte beschikbaar (Bernakiewicz & Hendriks, 2012). Deze parkeerplekken bevinden zich zowel ondergronds als bovengronds. Daarnaast doen er zich veel technologische ontwikkelingen voor in de samenleving. Allereerst is het online winkelen een steeds populairder gegeven. Mensen bestellen hun benodigheden online en laten het per post bezorgen. Hierdoor ontstaat er een verschuiving van het fysieke winkelen naar het virtuele winkelen. Dit heeft een negatief effect op de bedrijvigheid in steden, waardoor de leegstand in sommige gevallen kan toenemen. Daarnaast levert het bezorgen meer verkeer op en zouden pakketbezorgdiensten onder druk kunnen komen te staan. Rondom het Maanplein zat voorheen KPN gehuisvest, maar door de krimp van dit bedrijf heeft men een flink aantal vierkante meters moeten inleveren. KPN heeft een aantal werkzaamheden uitbesteed aan internationale aanbieders die de leegstand gedeeltelijk op hebben gevuld. Toch blijft deze ICT-sector goed vertegenwoordigd in de Binckhorst. Bovendien wordt er in de huidige samenleving intensief gebruik gemaakt van dataverkeer, door het gebruik van computers, tablets, smartphones en overige communicatiemiddelen. Binnen de ICT-sector blijft men innoveren en moeten bedrijven en de samenleving deze ontwikkelingen bijhouden. Met de opkomst van de sociale media wordt er binnen bedrijven steeds meer gebruik gemaakt van marketing via diverse kanalen. Om jezelf als bedrijf te onderscheiden, is het dus van belang om zelf ook te innoveren. Binnen de Binckhorst gebeurt dit lang niet bij ieder bedrijf. Vooral binnen de automotive sector ligt hier een grote kans.

6.2.3.5 Ecologische omgevingsfactoren

De Binckhorst heeft weinig groenvoorziening. De bomen die voorheen aan de Binckhorstlaan stonden, zijn gekapt wegens de werkzaamheden voor de Rotterdamsebaan. Daarnaast heeft het gebied een sterke bodemverontreiniging door de voormalige gasfabriek, het huisafvalstation en de beton- en asfaltcentrale. Wel bevinden er zich op loop- en fietsafstand verschillende parken in de stad en verdere omgeving (Bernakiewicz & Hendriks, 2012). Binnen de Binckhorst wordt er momenteel weinig aandacht besteed aan duurzaamheid. Wel is projectbureau Superuse Studios momenteel de verschillende stromen (nutsvoorzieningen) in de Binckhorst aan het bestuderen. Er wordt onderzocht hoe men slim om kan gaan met deze stromen, zoals energieverbruik of afval, en hoe men hiermee zo veel mogelijk waarde kan creëren. Zo wordt op dit moment de koffiedrab van het kantoor van KPN verzameld en wordt gebruikt om paddenstoelen te telen. Deze afvalstroom wordt meestal verbrand, maar nu wordt er toegevoegde waarde gecreëerd. Hierdoor kunnen ook bedrijven meer met elkaar gaan samenwerken. Er wordt bijvoorbeeld door bierbrouwer Kompaan een speciaal bier gebrouwen in de Binckhorst, de Binckse Belofte. Met afval dat van het produceren overblijft, kunnen twaalf verschillende nieuwe producten worden gemaakt, zoals brood. Dit kan vervolgens weer verkocht worden in de Binckhorst zelf of in de binnenstad van Den Haag.

6.2.3.6 Politieke omgevingsfactoren

De Binckhorst is in 2005 opgenomen in de structuurvisie voor 2020 van de gemeente Den Haag, Wereldstad aan Zee. Hierin wordt beschreven dat de Binckhorst over mooie locaties beschikt aan het water waar ruimte gecreëerd kan worden voor wonen, voorzieningen en stedelijke bedrijvigheid (Gemeenteraad Den Haag, 2005). De gemeente heeft de ambitie om de Binckhorst om te toveren tot een gemengd stedelijk gebied, dat vooral starters en creatieve bedrijfsgroepen aan moet gaan trekken. In deze structuurvisie zou er nog sprake zijn van het masterplan Nieuw Binckhorst. Na het vervallen van dit masterplan is het de gemeente gelukt om de huidige kwaliteiten van het gebied te verbinden met het kader voor de lange termijn uit de structuurvisie en de noodzaak van de Rotterdamsebaan (Gemeente Den Haag, 2011). Met deze gebiedsaanpak nodigde de vorige wethouder initiatiefnemers uit om met ideeën voor het gebied te komen. Hierbij zal de gemeente zich flexibeler op stellen wat betreft de aanpassing van bestemmingsplannen, mits dit in het provinciaal en het gemeentelijk beleid past. De provincie heeft namelijk ook invloed op en belang bij de ontwikkeling van de Binckhorst. De gemeente Den Haag heeft de provincie Zuid-Holland boven zich en dient zich aan de provinciale wettelijke kaders te houden. Zo is het bijvoorbeeld niet mogelijk om buiten de winkelgebieden van Den Haag detailhandel te laten vestigen.

6.2.4 Stakeholdersanalyse

Binnen de vastgoedsector zijn er verschillende stakeholders te onderscheiden met ieder een eigen perspectief op de waarde van het vastgoed. Deze verschillende stakeholders kunnen worden verdeeld in drie categorieën, namelijk de gebruikers, de eigenaren en de maatschappij. De gebruikers (bewoners, ondernemingen, medewerkers) stellen vooral de functionele waarde en de belevingswaarde voorop. Eigenaren, zoals woningbezitters, beleggers en corporaties, hechten waarde aan begrippen als de beleggingswaarde, marktwaarde en boekwaarde van het vastgoed. Ten slotte gaat het de maatschappij (omwonenden, passanten, overheden) onder andere om culturele en ecologische waarden, zoals vervuiling en geluidsoverlast. Bij de ontwikkeling van de Binckhorst zijn ook vele stakeholders betrokken. In onderstaande tabel is een actueel overzicht weergegeven van alle stakeholders en wordt er per stakeholder benoemd op welke wijze zij betrokken zijn binnen het gebied en wat voor invloed zij kunnen hebben op de Binckhorst.

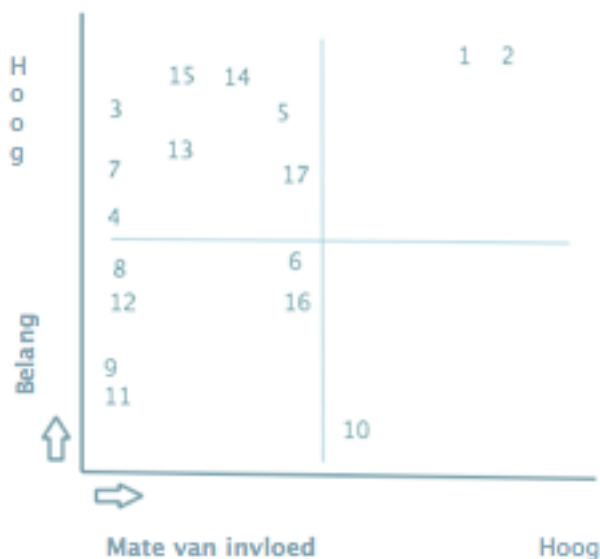
Stakeholder	Belangen	Invloed
1. Gemeente Den Haag	Gemeentelijk project	Vergunningen, wet- en regelgeving, bestemmingsplannen
2. Provincie Zuid-Holland	Onderdeel provinciaal Programma ruimte	Vaststellen bestemmingsplannen
3. Huidige gebruikers	Bereikbaarheid, parkeergelegenheid, veiligheid, leefbaarheid, faciliteiten, omgeving, robuuste en ruwe sfeer	Geven impuls aan gebied en economie
4. Potentiële gebruikers	Bereikbaarheid, parkeergelegenheid, veiligheid, leefbaarheid, faciliteiten, omgeving	Geven impuls aan gebied en economie
5. Grondeigenaren	Behoud grond, lage lasten, rechten en plichten	Plannen tegenwerken
6. Lectoraat GSO	Aandeel in gebiedsontwikkeling door adviseren gemeente	Onderzoek en onderwijs
7. Bewoners Binckhorst	Leefbaarheid, veiligheid, bereikbaarheid, parkeergelegenheid, educatieve voorzieningen, overige faciliteiten	Bron van inkomsten, geven impuls aan gebied, meningen en wensen
8. Bewoners Den Haag	Klant bij aanwezige bedrijven, veiligheid, parkeergelegenheid	Bron van inkomsten
9. Consumenten/klanten	Bereikbaarheid, veiligheid, faciliteiten, parkeergelegenheid, aanbod	Bron van inkomsten
10. Media	Op de hoogte blijven van ontwikkelingen en initiatieven	Binckhorst zichtbaar maken
11. Voorbijgangers	Prettige sfeer, veiligheid, infrastructuur	Potentiële klanten
12. Leveranciers	Bron van inkomsten, promotie bedrijf	Impuls aan bedrijvigheid,

		continuïteit bedrijven
13. Adviseurs	Advies kunnen geven over gebiedsontwikkeling	Advies, kennis, ervaring
14. Projectontwikkelaars	Bijdrage aan ontwikkeling, bron van inkomsten, promotie	Advies, kennis, ervaring, uitstraling, inhoud gebied
15. Externe financiers en investeerders/beleggingsorganisaties	Bijdrage aan ontwikkeling, MVO, promotie, rendement	Verschaffen financiële middelen
16. Omliggende gemeenten	Beleid van regio, mogelijke concurrentie	Advies en kennis
17. Initiatiefnemers	Vernieuwing, ontwikkeling van gebied	Nieuwe ideeën, initiatieven, meer samenwerken, adviseren

6.2.4.1 Invloed en belang

In onderstaande matrix zijn de verschillende stakeholders weergegeven en verdeeld op basis van twee peilers. Allereerst is dat het belang van de stakeholders voor de ontwikkeling van de Binckhorst. Ten tweede is het de invloed die de stakeholders uit kunnen oefenen op de ontwikkeling van de Binckhorst. In de matrix is op de horizontale as de mate van invloed weergegeven en op de verticale as de mate van belang.

1. Gemeente Den Haag	10. Media
2. Provincie Zuid-Holland	11. Voorbijgangers
3. Huidige gebruikers	12. Leveranciers
4. Potentiële gebruikers	13. Adviseurs
5. Grondeigenaren	14. Projectontwikkelaars
6. Lectoraat GSO	15. Externe financiers en investeerders/ beleggingsorganisaties
7. Bewoners Binckhorst	16. Omliggende gemeenten
8. Bewoners Den Haag	17. Initiatiefnemers
9. Consumenten/klanten	



Op basis van deze analyse zijn de vijf belangrijkste en invloedrijkste stakeholders in kaart gebracht. De gemeente Den Haag en de provincie Zuid-Holland oefenen de meeste invloed uit op de ontwikkeling van de Binckhorst en hebben ook het grootste belang bij de ontwikkeling van het gebied. De gemeente en de provincie handelen beide vanuit wettelijke kaders. De gemeente oefent invloed uit door het verlenen van subsidies en neemt beslissingen over wijzigingen in onder andere bestemmingsplannen. De ontwikkeling van de Binckhorst is voor de gemeente en de provincie tevens van belang om het gebied economisch rendabel te maken en potentiële gebruikers aan te trekken. Doordat de Binckhorst zich organisch zal ontwikkelen hebben ook de initiatiefnemers en de gebruikers

(gevestigde ondernemers) een grote mate van invloed. Door middel van initiatieven kunnen zij de gemeente overtuigen om te investeren in bepaalde projecten. Hierbij zullen vervolgens de grond- en gebouweigenaren betrokken moeten worden, aangezien zij belang hebben bij hun eigendom en wat hier in de toekomst mee gaat gebeuren. Door deze stakeholders in kaart te hebben gebracht, is er in Bijlage 10 een overzicht opgenomen van de missie, visie, kernwaarden en doelstellingen van de vijf belangrijkste stakeholders voor de ontwikkeling van de Binckhorst.

6.3 Leegstand

De Binckhorst heeft nog steeds te maken met een flinke leegstand van bedrijfs- en kantoorpanden. In deze paragraaf zal beschreven worden hoe het momenteel met deze leegstand gesteld is en hoe de gemeente en de provincie met deze leegstand om gaan.

6.3.1 Programma Kantoren IpSO

Zoals eerder besproken in §3.4 en §6.1 bestaat er een Investeringsprogramma Stedelijke Ontwikkeling (IpSO). In dit document wordt er voor een bepaald aantal jaren beschreven waar de prioriteiten voor een gemeente liggen om in te investeren en hoe dit tot stand moet komen. In het nieuwe IpSO van 2014-2018 is het programma Kantoren opgenomen. Het programma richt zich op het herstellen en behouden van een stabiele kantorenmarkt, maar helaas is de kantorenmarkt nu uit balans. Men richt zich op het in stand houden en versterken van de gewilde kantoorlocaties en de kantorenmarkt gezond te maken en te houden (Dienst Stedelijke Ontwikkeling, 2014). Het programma Kantoren bestaat naast transformatie uit drie onderdelen namelijk: nieuwbouw, duurzaamheid en kantoorversterkingsgebieden. Kantoorversterkingsgebieden zijn gebieden waar kantoren gevestigd zijn die de gemeente wil versterken. De gemeente heeft de ambitie om deze gebieden voor de kantoorgebruikers te laten voldoen aan alle nodige eisen, zoals horeca, fitness, een aantrekkelijke openbare ruimte en voldoende vergaderfaciliteiten. De zone Caballero Fabriek – Maanplein – Station Voorburg is één van deze kantoorversterkingsgebieden (Dienst Stedelijke Ontwikkeling, 2014). Rondom de Binckhorsthaven en het Maanplein heerst er momenteel een grote kantorenleegstand. Deze leegstand vormt een bedreiging voor de zowel werkgelegenheid in de stad als het imago en de ruimtelijke kwaliteit van de Binckhorst. Het gebied rond het Maanplein zou met de Binckhorsthaven verbonden kunnen worden, zodat er nieuwe functies kunnen ontstaan en het gebied ontwikkeld kan worden tot een aantrekkelijk gebied om te werken. Op afbeelding 6.1 is een kaart weergegeven van Den Haag waar een aantal strategische transformatielocaties op zijn aangegeven. Het gaat hier om kantorenlocaties van minimaal 3.000 m² die op bepaalde criteria hoog scoren, zoals het imago, de kansen voor een kwaliteitsimpuls, maatschappelijk rendement en kwantitatieve groei.



Afbeelding 6.1 Te prioriteren transformatie locaties 2014

Bron: IpSO 2015

De grootste prioriteiten zijn geconcentreerd rondom de stationsgebieden, namelijk nabij Den Haag Hollands Spoor, het Centraal Station en Den Haag Laan van NOI. Door hier meer kantoren te realiseren, probeert de gemeente het gebruik van openbaar vervoer te stimuleren. Ten slotte heeft het gebied rondom het Maanplein, langs de A12 in de Binckhorst, prioriteit gekregen.

6.3.2 Leegstand Binckhorst

In totaal heeft de Binckhorst een oppervlakte van 146 hectare, waarvan 11 hectare water is. De totale vloeroppervlakte van bedrijven, instellingen en voorzieningen in de Binckhorst bedroeg in 2013 710.881 m². Het grootste deel van deze oppervlakte behoort tot kantoren (373.920 m²) en bedrijfsruimte (216.456 m²) (Gemeente Den Haag, 2014). Helaas staat hier momenteel nog een groot deel van leeg. In 2012 heeft de TU Delft een rapport gepubliceerd waarin verschillende analyses zijn uitgevoerd met betrekking tot de Binckhorst. Hierbij valt te denken aan de populatie, de infrastructuur, bouwmaterialen, de openbare ruimte en de economie. Onder de analyse van de economie valt ook de leegstand en daarmee het aanbod van panden in de Binckhorst. In Bijlage 9 zijn een aantal van de analyses wat betreft dit aanbod weergegeven. Er wordt onderscheid gemaakt in leegstaande kantoorpanden, leegstaande bedrijfspanden, deels leegstaande kantoorpanden, leegstaande panden die deels kantoor- en deels bedrijfspand zijn en open oppervlakten in het gebied. Op afbeelding 9.2 (Bijlage 9) is te zien dat de kleur paars overheerst. Dit betekent dat het grootste deel van de leegstand van kantoorpanden is. Op afbeelding 9.1 is aan de paarse cirkels te zien dat vooral aan de Binckhorstlaan en rondom het Maanplein het grootste aantal vierkante meters aan kantoren leegstaat. In Bijlage 11 is een overzicht van de huidige leegstaande panden in de Binckhorst opgenomen.

6.3.3 Aanpassing wettelijke en gemeentelijke kaders

Door de beperkte ruimte en financiële middelen is nieuwbouw tegenwoordig niet meer vanzelfsprekend. Steeds vaker worden bestaande en leegstaande panden getransformeerd en krijgen een nieuwe functie. Wanneer de gemeente deze transformatie van leegstaande panden wil stimuleren, zullen de wettelijke en gemeentelijke kaders, zoals bestemmingsplannen, aangepast moeten worden. Landelijk zijn er al een aantal maatregelen genomen om de transformatie van leegstaand vastgoed te bevorderen. Zo zijn bijvoorbeeld de eisen uit het Bouwbesluit 2012 versoepeld, waardoor particulieren vanaf juli 2015 eenvoudiger zelf een nieuw huis kunnen bouwen (Recht.nl, 2014). Daarnaast is in 2014 de Verhuurderheffing ingegaan met een heffingskorting bij transformatie naar wonen. De Verhuurderheffing houdt in dat verhuurders die meer dan tien sociale huurwoningen verhuren een heffing moeten betalen over de waarde van deze huurwoningen. Verhuurders betalen echter minder heffing als ze investeren in het transformeren van panden tot woningen, zoals kantoren, scholen en kerken (Rijksoverheid, 2015). Dit maakt het aantrekkelijker en toegankelijker om bestaand vastgoed te transformeren. Daarnaast wordt er onderzoek gedaan naar drie andere instrumenten. Allereerst is dat het instrument “benutten en verbinden”, waarbij de omgeving wordt betrokken bij de planvorming. Daarnaast wordt er onderzocht of de financiering van kantorentransformatie beïnvloed kan worden door erfpacht in te zetten als financieringsinstrument. Ten slotte wordt er onderzocht of kleinschalig opdrachtgeverschap in andere gevallen haalbaar is. Dit is toegepast bij het realiseren van het Junoblok in de Binckhorst (zie §6.5.1).

Daarnaast wil de gemeente verder in gaan zetten op het samenbrengen en stimuleren van marktpartijen om initiatieven van de grond te krijgen, het aanleveren van ideeën en door meer aan marketing en communicatie te doen. Daarnaast is het Haags Initiatieven Team ontstaan, waarbij een groep van circa tien personen bijeenkomt om allerlei initiatieven van marktpartijen te bekijken die niet in het bestemmingsplan passen. Dit team kijkt vervolgens hoe deze plannen wel passend gemaakt kunnen worden, door bijvoorbeeld het bestemmingsplan te wijzigen of de betreffende marktpartij te adviseren. Ook kan de gemeente door gebiedsaanpakken te creëren richting geven aan de kwaliteiten en kansen van bepaalde gebieden. Hiermee kunnen ook de knelpunten in kaart worden gebracht, zoals de overlast aan de Binckhorstlaan met de werkzaamheden omtrent de Rotterdamsebaan. Naast het tegemoet komen in de wettelijke en gemeentelijke kaders moet de gemeente in sommige gevallen initiatieven weigeren. Een voorbeeld hiervan is het detailhandelsbeleid van Den Haag, dat gericht blijft op de versterking van de bestaande winkelgebieden. In principe wordt er niet meegewerkt aan detailhandel elders in Den Haag, die deze winkelgebieden aantasten. In 2014-2015 zijn er een aantal grote projecten afgerond in de binnenstad van Den Haag, zoals de Nieuwe Haagse Passage en het opknappen van de Grote Marktstraat. In totaal is er ongeveer 40.000 m² aan nieuwe detailhandel ontwikkeld. Door deze grote investeringen wil de gemeente Den Haag en de Provincie Zuid-Holland geen consumenten uit de binnenstad onttrekken door elders buiten de stad, zoals bijvoorbeeld in de Binckhorst, nieuwe winkels te vestigen. Op afbeelding 6.2 is weergegeven welke gebieden aangepast zullen worden in Den Haag. Het oranje gebied in het midden betreft de Binckhorst.

6.4 Initiatieven

In het kader van de organische ontwikkeling van de Binckhorst zijn er een aantal initiatieven ontstaan die een impuls hebben kunnen geven aan de aantrekkelijkheid van het gebied. Eén van deze voorbeelden is de Fokker Terminal, de voormalige Antonie Fokker school voor luchtvaarttechnieken.

De oude school aan de Binckhorstlaan is in 2009 gerenoveerd en omgebouwd tot een multifunctionele evenementenlocatie voor de zakelijke markt. Het industriële karakter van het pand is behouden en men heeft een aantal aspecten uit de luchtvaarttechniek behouden in de inrichting van de locatie. De voormalige hangar wordt nu gebruikt voor beurzen, congressen, gala's en overige evenementen. De oude school is omgetoverd tot een levendige evenementenlocatie en trekt nieuw publiek aan. Een ander voorbeeld is de ontwikkeling van BINK36, een bedrijfsverzamelgebouw langs de spoorlijn, op de grens van het centrum van Den Haag en de Binckhorst. Door de ontwikkeling van het pand wil BINK36 een impuls geven aan de ontwikkeling van Den Haag als creatieve stad, maar ook van de Binckhorst. BINK36 beschikt over 20.000 m² verhuurbaar vloeroppervlak, verdeeld over vier gebouwen (BINK36, 2012). Er zijn verschillende soorten ondernemers in dit complex gevestigd op het gebied van kunst en cultuur, educatie, creativiteit en innovatie, design en mode. De verschillende ondernemers vullen elkaar aan en kunnen profiteren van elkaars aanwezigheid en werkzaamheden. BINK36 is in 2015 verkocht aan twee vastgoedbeleggers, maar zal dezelfde functie behouden.

Bovendien is het voormalige pand van het Ministerie van Defensie een mooi voorbeeld van ontwikkeling van de gebouwde omgeving. Het pand is herbested tot MOOOV, onlangs gewijzigd naar de naam MOOOF. In dit pand komen zowel nieuwe als bestaande initiatieven op het gebied van dans, sport, muziek en beweging samen (MOOOF Den Haag, 2015). Binnen MOOOF staat samenwerking hoog in het vaandel. Fysiotherapeuten, dansgroepen, diëtisten, sportscholen, muziekgroepen en reparatiebedrijven kunnen elkaar in dit pand aanvullen. Daarnaast is de Lunchboxx in MOOOF gehuisvest. Deze lunchroom zat voorheen gevestigd in een apart pand aan de Binckhorstlaan, maar moest in verband met de komst van de Rotterdamsebaan een andere locatie zoeken. De Lunchboxx kan nu gebruikt worden als kantine, maar ook als lunchroom voor bezoekers of andere gebruikers uit de omgeving. Bovendien wordt hier de maandelijkse netwerkbijeenkomst van georganiseerd. Deze netwerkbijeenkomsten bieden een platform aan alle ondernemers die in de Binckhorst en directe omgeving actief zijn. De bijeenkomsten bieden daarnaast de mogelijkheid om de ondernemers met elkaar in contact te brengen, zodat ze beter op de hoogte zijn van elkaars kennis, diensten en producten. Door hier kruisbestuiving en meer samenwerking mee te creëren, kan de lokale economie in en rondom de Binckhorst worden versterkt (De Lunchboxx, 2015). Het organiseren van de netwerkbijeenkomsten is een initiatief geweest van de Investeringsmaatschappij Binckhorst, l'MBINCK. l'MBINCK is voortgevloeid uit een project van Mobiel Projectbureau OpTrek, waar eerder dit hoofdstuk kort bij stil is gestaan. Sabrina Lindemann is de projectleider van het mobiele projectbureau en wil met haar projecten bijdragen aan de organische ontwikkeling van de Binckhorst. De kern van deze projecten is de samenwerking en het creëren van netwerken tussen de bestaande gebruikers en ondernemers. Door deze verbindingen te leggen, te versterken en te stimuleren, kan men in de Binckhorst meer nadenken over verschillende mogelijkheden om met de bestaande middelen meer waarde te creëren voor de Binckhorst. Door de mensen bij elkaar te brengen, zullen er uiteindelijk nieuwe ideeën en initiatieven ontstaan (Lindemann, 2015).

Ten slotte is de Caballero Fabriek een mooi voorbeeld van een initiatief dat een impuls heeft weten te geven aan de Binckhorst. De Caballero Fabriek is een multifunctioneel bedrijfsverzamelgebouw waar innovatieve, creatieve en culturele bedrijvigheid is gevestigd. Het pand was de fabriek van de Caballero sigaretten. De gemeente Den Haag heeft het pand met Europees geld mogen herontwikkelen. De ontwikkeling heeft in twee fases plaatsgevonden. De eerste fase is in juni 2006 afgerond en de 2e fase is begin 2009 opgeleverd. Het pand ligt aan de Binckhorsthaven en heeft een bijzondere uitstraling. Het pand bestaat uit verschillende units die variëren in grootte van 24 tot 500 vierkante meter. Momenteel is het pand volledig verhuurd. Daarnaast bevinden er zich verschillende vergaderzalen, lounge plekken en een aparte zaal voor evenementen. Het is momenteel de thuishaven van bedrijven op het gebied van multimedia, grafisch ontwerp, fotografie, reclame, ICT, communicatie, evenementen en architectuur. In april 2015 is tegenover de Caballero Fabriek een restaurant van de Horeca Fabriek geopend, genaamd Mama Kelly.

6.5 Rotterdamsebaan

De gemeente Den Haag is al jaren bezig met het plan om de aansluiting van de stad en regio te bevorderen. De bereikbaarheid van Den Haag staat namelijk onder druk. Ruim veertig procent van het verkeer dat Den Haag in- en uitrijdt, maakt momenteel gebruik van de Utrechtsebaan (A12). Wanneer er op de Utrechtsebaan file ontstaat, heeft dit grote gevolgen voor de overige verbindingswegen in en rondom Den Haag, Rijswijk en Voorburg-West. Om deze reden werkt de gemeente de komende jaren aan de nieuwe verbindingsweg tussen het knooppunt Ypenburg (A4/A13) en de Centrumring van Den Haag: de Rotterdamsebaan. Hiermee zal de Utrechtsebaan worden ontlast van drukke verkeersstromen. De nieuwe verbindingsweg wordt in opdracht van de gemeente Den Haag

uitgevoerd. Bij de planning en de uitvoering van dit project wordt er door de gemeente nauw samengewerkt met de gemeenten Leidschendam/Voorburg en Rijswijk, het Stadsgebied Haaglanden, Rijkswaterstaat en het Ministerie van Infrastructuur en Milieu (Gemeente Den Haag, 2014). In Bijlage 12 zijn de route, de planning en de kenmerken van de Rotterdamsebaan opgenomen.

6.5.1 Overige werkzaamheden Binckhorst

Door de aanleg van de Rotterdamsebaan zullen er de komende jaren meerdere werkzaamheden in de Binckhorst plaatsvinden. Deze werkzaamheden worden mede uitgevoerd om de infrastructuur en de leefbaarheid van de Binckhorst te kunnen bevorderen. Allereerst zal een deel van de Neherkade opnieuw worden ingericht om de doorstroming van het verkeer, de verkeersveiligheid en de luchtkwaliteit te verbeteren (Gemeente Den Haag, 2015). De Neherkade maakt onderdeel uit van de Centrumring van Den Haag, maar de doorstroming van het verkeer is helaas slecht en benadeeld verkeersveiligheid. Bovendien wordt er rekening gehouden met de toekomstige doorstroom van autoverkeer van de Rotterdamsebaan. Deze toekomstige stijgende verkeersstroom en de wens om het openbaar vervoer in dit gebied in de toekomst te laten doortrekken, maken de herinrichting van de Neherkade noodzakelijk. De werkzaamheden van dit project zijn van start gegaan in 2014 en zullen naar verwachting eind 2015 afgerond zijn. De Neherkade zal worden verbreed en er zullen extra rijstroken worden gecreëerd (Gemeente Den Haag, 2015). Om de rijbaan te kunnen verbreden, zullen de kademuren aan de Laakhaven worden verplaatst. Hierdoor is er echter minder ruimte voor het water. Als buffer voor dit water zijn er twee nieuwe havens gegraven, namelijk de Fokkerhaven (afgerond in zomer 2014) en de Poolsterhaven (afgerond in december 2014). Daarnaast zullen de kruispunten veranderd worden. Er zullen langere voorsorteervakken worden gecreëerd bij de kruising met Rijswijk, de rechter rijbanen worden bij de kruising met de Calandweg verlengd en er zal een onderdoorgang worden aangelegd bij de kruising met het Leeghwaterplein. Hierdoor kan het doorgaande autoverkeer op de Neherkade onder de trambaan doorrijden en bovengronds zal er naast de trambaan een rotonde voor bestemmingsverkeer worden aangelegd (Gemeente Den Haag, 2015). Een volgende ontwikkeling in de Binckhorst is de aanleg van de Spoorboogweg. De weg loopt langs het spoor bij de Plutostraat en sluit aan op de Wegastraat – Regulusweg. De Spoorboogweg zal de nieuwe hoofdroute voor autoverkeer vormen om van en naar de Utrechtsebaan te rijden (Gemeente Den Haag, 2015). De werkzaamheden worden naar verwachting afgerond in september 2015. Om de Spoorboogweg in de toekomst goed te laten aansluiten op de Wegastraat – Regulusweg is de Regulusweg in de afgelopen maanden opnieuw ingericht. Om de verkeersdoorstroming te verbeteren, zijn de inritten en kruisingen beperkt en zijn de parkeerplaatsen langs de Regulusweg komen te vervallen. Ook is er langs het spoor in twee richtingen een nieuw fietspad aangelegd.

Ten slotte zullen er werkzaamheden plaatsvinden rondom het Junoblok. Dit is het voormalige asielzoekerscentrum aan de Junostraat (Gemeente Den Haag, 2012). Een aantal jaar geleden heeft de gemeente het pand aangekocht met het oog op de integrale gebiedsontwikkeling van de Binckhorst. In eerste instantie was het de bedoeling om het pand te laten slopen en hier vervolgens ruimte te maken voor nieuwbouw, wat onderdeel uitmaakte van het masterplan van de gemeente. Toen dit masterplan niet doorging, heeft de gemeente de sloop heroverwogen. Uiteindelijk heeft de gemeente besloten om kluskavels in het gebouw te verkopen aan particulieren om hier te wonen en/of te werken. In 2013 is men begonnen aan de voorbereidingen van de verbouwing van het pand en naar verwachting zal het project eind juni 2015 worden afgerond (Gemeente Den Haag, 2013).

6.5.2 Consequenties voor de Binckhorst

Alle bovengenoemde werkzaamheden omtrent de Rotterdamsebaan en de ontwikkelingen binnen de Binckhorst zullen consequenties met zich meebrengen voor de Binckhorst. Om ruimte te maken voor de tunnel die ter hoogte van de Zonweg omhoog zal komen, zullen er een aantal panden langs de Binckhorstlaan gesloopt moeten worden. De Rotterdamsebaan zal namelijk breder worden dan de huidige Binckhorstlaan. Half februari 2015 zijn de voorbereidingen van de aanleg van de Rotterdamsebaan gestart, door het slopen van het voormalige PTT-gebouw, wat al een aantal jaren leeg stond, en het Auto-Palace (Gemeente Den Haag, 2015). Naast de sloop van deze twee panden, zullen de woningen aan de Vestaweg en de Binckhorstlaan worden gesloopt. Deze worden momenteel verhuurd door organisatie Ad Hoc. Om de afbraak van de panden veilig te laten verlopen, zullen een aantal fietspaden langs de Binckhorstlaan worden afgesloten. Wanneer de aanleg van de Rotterdamsebaan gereed is, zal de Binckhorstlaan beschikken over twee rijstroken van twee rijbanen die aansluiten op de tunnel, een bovengrondse rijbaan naar de Binckhorstbrug, een bovengrondse rijbaan naar de Mercuriusweg, fietspaden en stoepen aan beide kanten en er zal aan beide kanten van de weg en in de middenberm meer groen worden gecreëerd (Gemeente Den Haag, 2015).

De aanleg van de Rotterdamsebaan kan de bedrijvigheid in de omgeving zowel voor- als nadelen opleveren. Allereerst zal de aansluiting tussen de centrumring van Den Haag en het wegennet worden verbeterd. Dit houdt echter wel in dat er meer verkeer door de Binckhorst zal rijden, wat enerzijds een voordeel is, aangezien meer mensen het gebied zullen zien. Anderzijds levert het meer drukte en een tijdelijke overlast op door de werkzaamheden. Uiteindelijk krijgt men hier een mooie verbinding met de Binckhorst voor terug. De huidige aan- en afvoerwegen van de Binckhorst zijn namelijk niet meer berekend op een groei van de autoverkeersstroom. Voorzitter van bedrijvenvereniging Binckhorst, Laakhaven en Fruitweg (BLF), Kees Herweijer, is dan ook blij met de komst van de Rotterdamsebaan (Gemeente Den Haag, 2014). Uit een bezoek aan de Fokker Terminal en een kort gesprek met Event Director Tim Rosman, wordt de tweestrijd tussen de voor- en nadelen van de Rotterdamsebaan bevestigd. Gebruikers vrezen enerzijds voor de overlast van de werkzaamheden, maar uiteindelijk zal het een mooie aansluiting en bovendien meer groenvoorziening opleveren. Zoals Kees Herweijer in *Een terugblik op 25 jaar Rotterdamsebaan* (Gemeente Den Haag, 2014) verteld, zal het “even door de overlast heen bijten worden om straks een fantastische nieuwe in- en uitgang te hebben”. De voor- en nadelen zijn echter wel afhankelijk van de vestigingsplaats van bedrijven (Gemeente Den Haag, 2014). Bedrijven zoals het Shell station zullen weinig overlast ervaren, aangezien het er uiteindelijk mooier uit komt te zien en de toegang wordt verbeterd. Bedrijven aan de Maanweg zullen echter meer overlast ondervinden van de Rotterdamsebaan, aangezien daar het verkeer en de rust wel wordt belemmerd. Daarentegen hebben bedrijven in de Binckhorst wel inspraak gehad in het ontwerpproces, met betrekking tot de aan- en afvoer van goederen met vrachtwagens, tijdens en na de bouw (Gemeente Den Haag, 2014).

Je komt niet van de Rotterdamsebaan af. Het zal het gebied in twee delen snijden en dat zal een grote impact hebben, of je nu wilt of niet. Het moet zich opnieuw uitvinden en er zullen ook mensen sneuvelen. Sabrina Lindemann – Mobiel Projectbureau OpTrek

6.6 Reflectie huidige situatie

In dit hoofdstuk is de Binckhorst bekeken vanuit verschillende visies. De gemeente is bereid om tien miljoen te investeren in de openbare ruimte en focust zich daarmee op de drie havengebieden. Hierdoor hoopt de gemeente het gebied aantrekkelijker te maken, zodat nieuwe initiatiefnemers naar het gebied getrokken worden. De gemeente ziet vooral een kans voor woningbouw in de Binckhorst. Door meer woningen te creëren, kan de leefbaarheid in het gebied worden verbeterd. De gemeente is daarnaast momenteel bezig met het opstellen van een omgevingsplan, waardoor de gemeente in de toekomst flexibel om kan gaan met het bestemmingsplan in de Binckhorst. Dit zou betekenen dat functies die eerst ongewenst waren, nu wel worden toegestaan in het gebied en andersom. De gebruikers zien de Binckhorst als een dynamische omgeving, er bevindt zich zowel jonge als oude bedrijvigheid en het robuuste en industriële karakter wordt als sterkte van het gebied gezien. Mobiel projectbureau OpTrek is van mening dat er door het stimuleren van nieuwe netwerken en daarmee het verbinden van deze verschillende ondernemers nieuwe initiatieven kunnen ontstaan vanuit de Binckhorst. Het is hierbij de vraag in hoeverre men door kan gaan met verbinden en in welke mate dit mogelijk is voor de gevestigde bedrijven. De netwerken moeten voor alle betrokken partijen wel van toegevoegde waarde zijn voor het primaire proces. Een garage kan bijvoorbeeld wel samenwerken met een bedrijf in de Binckhorst, maar dit moet voor de garage wel een bepaald nut hebben en iets toevoegen. Wel is het belangrijk dat er onderling met elkaar wordt gesproken over de diverse bedrijvigheid in het gebied, zodat de gebruikers de mogelijkheid hebben om met elkaar te gaan samenwerken. Hiervoor zijn de netwerkbijeenkomsten een perfecte gelegenheid. Echter kunnen niet alle bedrijven bij deze bijeenkomst aanwezig zijn, waar een oplossing voor gevonden zou moeten worden. Er valt bijvoorbeeld te denken aan een online community waar ondernemers alle gevestigde bedrijven terug kunnen vinden en ze deze tool kunnen raadplegen wanneer ze dit nodig hebben.

Ten slotte staat voorlopig de Rotterdamsebaan op de planning. De werkzaamheden zullen veel overlast en chaos in het gebied veroorzaken. Enerzijds kan het gebied sneller en gemakkelijker bereikt worden en wordt de infrastructuur in het gebied verbeterd. Anderzijds zal de weg een fysieke scheiding vormen in het gebied en zal de bereikbaarheid van sommige bedrijven er juist op achteruitgaan. Ook om deze reden zal het misschien noodzakelijk zijn om de netwerken in de gehele Binckhorst te blijven stimuleren en versterken. Uiteindelijk zal er voor het gebied een oplossing gevonden moeten worden voor het aantrekken van een heterogene groep gebruikers, waarbij de gebouwde omgeving efficiënt wordt benut en de leegstand kan worden beperkt.

7 Toekomstvisie Binckhorst

Uit hoofdstuk 6 is gebleken dat de Binckhorst momenteel een omgeving is waar veel gaande is en waar veel verschillende stakeholders hun belangen willen naleven, zoals de gemeente en de huidige gebruikers. De aanleg van de Rotterdamsebaan levert enerzijds problemen en anderzijds oplossingen op, er ontstaan nieuwe initiatieven en er is sprake van kantorenleegstand. De gemeente Den Haag is druk bezig met het opstellen van een omgevingsplan en wil zich voorlopig focussen op de Rotterdamsebaan en de investering in de drie havengebieden. De gebruikers proberen ondertussen de netwerken zo veel mogelijk te bevorderen door middel van nieuwe initiatieven en bijeenkomsten. In dit hoofdstuk zal worden besproken wat het gewenste toekomstbeeld is van de Binckhorst. Er zal worden stilgestaan bij de zeven zones uit de Gebiedsaanpak Binckhorst, de gewenste gebruikersgroepen en de richtlijnen voor nieuwe initiatieven.

7.1 Richtlijnen gebiedsontwikkeling

De Gebiedsaanpak Binckhorst uit 2011 geeft richting aan de organische gebiedsontwikkeling en beschrijft welke plannen de gemeente voor de Binckhorst heeft. Daarnaast wordt momenteel het omgevingsplan geschreven waarbij het huidige bestemmingsplan flexibeler wordt gemaakt om nieuwe en gewenste ontwikkelingen toe te laten staan. In de Gebiedsaanpak Binckhorst zijn in totaal zeven zones onderscheiden. In deze paragraaf zal de toekomstvisie van de drie havengebieden worden beschreven, gevolgd door de overige vier zones. Daarbij is het uiteindelijk wel van belang dat alle functies bij het gebied aansluiten en elkaar aanvullen. De gemeente stelt in de gebiedsaanpak algemene, programmatische en gebiedsgerichte richtlijnen aan de orde (zie: Bijlage 13). Deze richtlijnen moeten ervoor zorgen dat unieke kansen worden benut en de huidige kwaliteiten worden gewaarborgd. Een aantal van deze richtlijnen zullen terugkomen in de volgende paragrafen.

7.1.1 Binckhorsthaven

De Binckhorsthaven wordt samen met de omgeving rondom het Maanplein gezien als de bron van werkgelegenheid in de Binckhorst. De gemeente wil de economische functie van het gebied rondom de haven verder versterken, aangezien het een interessante omgeving is voor de ontwikkeling van nieuwe concepten voor duurzaam wonen en werken. Bovendien is aansluiting op het Haagse warmtenet hier goed mogelijk. Door de vele ligplaatsen voor recreatievaart is de haven ook voor bezoekers een aantrekkelijke locatie.

7.1.2 Poolsterhaven

Gezien de gunstige ligging ten opzichte van het centrum, de Haagse Hogeschool en het ROC Mondriaan en twee NS stations, ziet de gemeente potentie in de Poolsterhaven om ontwikkeld te worden tot stedelijk gebied. De gemeente ziet vooral kansen liggen voor revitalisering van bedrijvigheid, toevoeging van functies die de dynamiek vergroten en op de lange termijn kunnen er mogelijkheden ontstaan voor woningbouw. Helaas is de aanwezigheid van de Haagse Milieu Services een belemmerende factor. De gemeente wil de Poolsterhaven graag inzetten als aanlegplaats voor rondvaartboten, maar er zal nog onderzoek worden gedaan naar de behoefte van de markt. Halverwege 2015 zal er een voorstel worden gedaan over de inrichting, het gebruik en het beheer van de haven (Revis B. , 2014).

7.1.3 Fokkerhaven

Ook de Fokkerhaven wordt door de gemeente gezien als kansrijk gebied. Het gebied rondom de haven is een ideale locatie om wonen te combineren met werken, horeca en recreatie. Het is gelegen aan het water, het is goed te bereiken per fiets, er kan meer groen worden gecreëerd en het ligt centraal in de Binckhorst (Revis B. , 2014). Vanwege gunstige eigendomsverhoudingen, de aantrekkelijke ligging en weinig overlast van milieuhinderlijke bedrijven stelt de gemeente in de gebiedsaanpak als richtlijn vast dat in de Trekvieltzone nieuwe bedrijvigheid zoveel mogelijk gecombineerd mag worden met wonen. Er is al een grote stap gezet door hier het eerder genoemde Junoblok te ontwikkelen.

7.1.4 Overige gebieden

Naast de drie havens zijn er in de Gebiedsaanpak Binckhorst ook andere zones aan de orde gekomen (zie: §6.1.1). De toekomstvisie van deze zones zal in de volgende paragrafen worden beschreven.

7.1.4.1 Spoorboogzone

Door de ligging langs het spoor is er veel geluidsoverlast en is deze zone zonder maatregelen voor een groot deel niet aantrekkelijk voor woningbouw. Wel is het na afronding van alle infrastructuurprojecten mogelijk om hier enkele kavels voor (beschutte) woningbouw te realiseren. In het noordelijk deel bevindt zich BINK36, dat volgens de gemeente verder versterkt kan worden als cluster van kleinschalige bedrijvigheid (Gemeente Den Haag, 2011). Daarnaast ziet de gemeente in deze zone de mogelijkheid om functies te combineren.

7.1.4.2 KPN-omgeving

Zoals in §6.3.1 is beschreven is het grootste deel van de leegstand van de Binckhorst rondom het Maanplein geconcentreerd. Doordat sommige panden een langere tijd leegstaan, kan dit een vervallen uitstraling krijgen. Zoals in de Gebiedsaanpak Binckhorst is beschreven wil de gemeente de kantoorpanden in deze omgeving behouden en verbeteren. Het is wenselijk om het kwaliteitspeil van het Maanplein en omgeving omhoog te brengen door beter onderhoud te plegen aan het vastgoed, de ecologische hoofdstructuur en de openbare ruimte. Hierdoor wordt het gebied aantrekkelijker gemaakt en kunnen er initiatiefnemers worden aangetrokken. Nieuwe initiatieven moeten aansluiten bij het milieu en moeten bijdragen aan de kwaliteit en de uitstraling van het gebied. Dit is ook één van de gebiedsgerichte richtlijnen uit de gebiedsaanpak.

Daarnaast ziet de gemeente de kans om het gebied rondom het Maanplein meer te betrekken bij het gebied rondom de Binckhorsthaven. Door het samensmelten van deze twee zones kan er wellicht een impuls worden gegeven aan de werkgelegenheid en kan dit uiteindelijk een economisch cluster worden (Gemeente Den Haag, 2011).

7.1.4.3 Begraafplaatszone

In de Begraafplaatszone ziet de gemeente de kans om de diverse bedrijvigheid in deze zone met woningbouw te combineren. Daarnaast kunnen de panden in de toekomst misschien aangesloten worden op het Haagse warmtenet. Ten slotte kunnen de warmwaterbronnen in de bodem beter worden benut (Gemeente Den Haag, 2011).

7.1.4.4 Binckhorstlaan

De Binckhorstlaan zal de komende vijf jaar een flinke metamorfose ondergaan. De Rotterdamsebaan zal in 2020 namelijk 'uitmonden' in de Binckhorstlaan, ter hoogte van de Zonweg. Dit zal veel effect hebben op de infrastructuur en de omgeving van de Binckhorst. Sommige wegen zullen beter bereikbaar worden, terwijl andere toegangswegen belemmerd worden. Ook voor bedrijven kan het negatieve of positieve effecten teweegbrengen. Het Texaco bezinestation zal bijvoorbeeld klanten verliezen, doordat er minder mensen langsrijden. Het Shell benzinestation in de Binckhorst zal daarentegen juist meer voorbijgangers krijgen, waardoor mensen eerder bereid zijn om hier te gaan tanken. In de gebiedsgerichte richtlijnen van de Gebiedsaanpak Binckhorst staat beschreven dat de Binckhorstlaan een hoogwaardig en stedelijk karakter uit moet gaan stralen, zowel qua sectoren en functies als de ruimtelijke uitstraling. Zodra de Rotterdamsebaan in 2020 gereed is zullen er kavels beschikbaar worden gesteld, zodat hier vastgoedontwikkelingen plaats kunnen vinden die bijdragen aan het omtoveren van de Binckhorstlaan tot een zogenaamde 'stedelijke boulevard' (Gemeente Den Haag, 2011). Hierbij valt te denken aan nieuwe bedrijven of bedrijven in combinatie met woningen. Daarnaast bestaat er in de ogen van de gemeente een kans op het gebied van transformatie van het bestaande vastgoed aan de Binckhorstlaan.

7.2 Gebruikers

De Binckhorst is momenteel de thuishaven van verschillende soorten bedrijvigheid die vanuit diverse sectoren opereren. Om de ontwikkeling van de Binckhorst organisch te laten plaatsvinden zal er allereerst meer samenwerking moeten ontstaan tussen de huidige gebruikers. Begin 2015 heeft projectbureau OpTrek hier al een start mee weten te maken door 'ronde tafel bijeenkomsten' te organiseren. De gemeente, gebruikers en marktpartijen komen tijdens deze bijeenkomsten bij elkaar om te praten en brainstormen over de toekomst van de Binckhorst. Hier zijn inmiddels ook al deeltafels ontstaan om over de drie benoemde havengebieden na te denken. Daarnaast vinden er nog steeds geregeld netwerkbijeenkomsten en festivals plaats, waar de gemeente subsidies voor verstrekt. Toch valt het Sabrina Lindemann (OpTrek) op dat veel familie- en ambachtsbedrijven en bedrijven uit de automotive sector erg op zichzelf zijn en weinig met de rest samenwerken. Het zijn vaak bedrijven die zijn overgenomen door een nieuwe generatie en die een bepaalde werkwijze gewend zijn met vaste klanten. Zij vinden het zelf niet nodig om te innoveren. Door deze bedrijven juist te betrekken bij het creëren van nieuwe netwerken en vervolgens meer samen te werken, is Sabrina Lindemann ervan overtuigd dat er nieuwe initiatieven kunnen ontstaan en er een impuls

gegeven kan worden aan de organische ontwikkeling. Door de aanwezige mensen, middelen en het vastgoed op een passende en creatieve manier te benutten kan er meerwaarde gecreëerd worden voor de Binckhorst. Het is wenselijk om ondernemers te zoeken die de kracht van de Binckhorst inzien en het ruwe en robuuste karakter van het gebied waarderen. Deze ondernemers kunnen ook wel als pioniers of avonturiers worden omschreven. Goede voorbeelden van pioniers in de Binckhorst zijn Sabrina Lindemann en de toekomstige bewoners van het Junoblok. Deze toekomstige bewoners hebben een eigen kavel gekocht en zullen deze naar eigen wens verbouwen en inrichten om hier te wonen en/of te werken.

7.3 Randvoorwaarden initiatieven

Volgens de Gebiedsaanpak Binckhorst zullen nieuwe initiatieven vanuit de markt moeten bijdragen aan een kwaliteitsverbetering van de Binckhorst als leef- en werkklimaat. Daarbij zijn er kansen om een bijdrage te leveren aan de ambitie van de gemeente Den Haag om in 2040 klimaatneutraal te zijn. De warmtebronnen kunnen bijvoorbeeld beter worden benut. Naast het leveren van een bijdrage aan een klimaatneutraal Den Haag moeten initiatieven vanuit de markt qua aard, schaal en omvang bij een gemengd stedelijk gebied passen en moeten leiden tot intensivering van ruimtegebruik. Volgens de gemeente mogen initiatieven niet leiden tot een vergroting van de milieucirkels in het gebied. Initiatiefnemers moeten waar mogelijk zorgen voor parkeervoorzieningen op het eigen terrein, zodat er geen ruimte verloren gaat. Bij een tijdelijk initiatief kan op bepaalde punten een uitzondering worden gemaakt en de gemeente ziet ook in dat het belangrijk is om aantrekkelijke initiatieven afzonderlijk te beoordelen, zodat deze meer kans hebben. Bovendien blijkt uit de gebiedsaanpak dat de gemeente Den Haag rondom de drie havens een grote kans ziet voor het creëren van woningruimte, al dan niet in combinatie met werken. Daarnaast is er in verband met het bestrijden van de leegstand geen nieuwe kantoorontwikkeling toegestaan in de Binckhorst, met uitzondering van kleinschalige ontwikkelingen en het combineren en mengen van functies. Hierbij mag maximaal 200 vierkante meter langs doorgaande wegen aan gemengde kantoorruimte worden gecreëerd en maximaal 100 vierkante meter in woonstraten. Ook wordt het aangemoedigd om bestaande kantoren geschikt te maken voor andere functies. Er komt een focus te liggen op de bestaande economische kwaliteiten. Het is daarnaast ook mogelijk om met initiatieven te komen in de horeca of vrijetijdsector, mits hiermee het centrum of Scheveningen niet beconcurrereerd wordt (Gemeente Den Haag, 2011).

7.4 Reflectie toekomstvisie

Op basis van de toegelichte toekomstvisie, zoals grotendeels beschreven is aan de hand van de Gebiedsaanpak Binckhorst, zijn er een aantal zaken die toch opvallen en extra aandacht verdienen. De gemeente Den Haag wil enerzijds de Binckhorst organisch laten ontwikkelen tot een aantrekkelijk woon-, werk- en leefgebied. De Binckhorst stond voorheen bekend als bedrijventerrein, maar zal in de toekomst niet meer uitsluitend een bedrijventerrein zijn. Om de organische ontwikkeling te stimuleren zal de gemeente Den Haag tien miljoen euro investeren in de openbare ruimte, met daarmee een focus op de drie havengebieden. Vanuit het oogpunt van de gebruikers is het echter ook van belang om de focus op de overige zones niet te verliezen. Er heerst immers leegstand, sommige panden zijn flink verouderd en sommige bedrijven hebben het financieel moeilijk. Een voorbeeld hiervan zijn de kleinere bedrijven in de Spoorboogwegzone en Begraafplaatszone. Langs de Komeetweg zijn bijvoorbeeld een aantal loodsjes gevestigd die een ambacht uitvoeren. Door de snelle ontwikkelingen in de huidige samenleving is het juist voor deze bedrijven moeilijk om bij te blijven. Ze hebben een oude manier van werken, gebruiken verouderde machines en het personeel is niet meer goed geschoold. Daarbij kan komen dat ze zich in een financieel moeilijke positie bevinden, waardoor de continuïteit van deze bedrijvigheid bedreigd wordt. Om deze bedrijvigheid te redden en om nog meer leegstand te voorkomen, zal de gemeente ook hier de organische ontwikkeling moeten stimuleren. In deze omgeving staan al een aantal panden leeg, die wellicht ook een nieuwe functie kunnen krijgen. In Bijlage 14 is een wordcloud van de huidige en de gewenste situatie gevoegd.

8 Conclusies en adviezen

Uit dit verkennend deelonderzoek voor het lectoraat GSO kunnen een aantal conclusies worden getrokken en kan de probleemstelling worden beantwoord, namelijk:

Op welke wijze kan de organische gebiedsontwikkeling van de Binckhorst gestimuleerd worden, zodat er op korte en lange termijn een impuls gegeven kan worden aan een duurzaam en aantrekkelijk stadsdeelgebied met als doel de leegstand van bedrijfspanden te beperken en een synergetisch effect te creëren?

Op basis van de conclusies worden vervolgens adviezen voor het lectoraat GSO beschreven. In §2.1 is eerder stilgestaan bij de vier opgaven voor de gemeente Den Haag die in het Jaarplan 2015 van het lectoraat GSO werden beschreven. Deze vier opgaven worden hieronder nogmaals benoemd en zullen in dit hoofdstuk worden gekoppeld aan de Binckhorst.

- Een *sociale* opgave: het faciliteren en stimuleren van sociale mobiliteit/cohesie en het samenleven van verschillende bevolkingsgroepen:
- Een *economische* opgave: een nieuwe, duurzame vorm van geld verdienen en het verbinden van de informele en formele economie:
- Een *fysieke* opgave: het onderhoud, beheer en de vernieuwing van de gebouwde omgeving en infrastructuur en dit te brengen naar een duurzaam niveau:
- Een *ecologische* opgave: meer zorg voor het milieu door de uitstoot van vervuilende stoffen te beperken, een nieuw klimaatbeleid te opperen en de zuivering en vernieuwing van afval-, energie- en waterstromen

8.1 Conclusies

De Binckhorst is een gemengd gebied met een lange ontwikkelingshistorie. Nadat het masterplan voor de integrale ontwikkeling van de Binckhorst in 2010 van tafel werd gehaald, heeft de gemeente besloten om de Binckhorst op een organische wijze te laten ontwikkelen. Om deze reden is in 2011 de Gebiedsaanpak Binckhorst geïntroduceerd, wat in feite een structuurvisie voor het gebied is. De gemeente Den Haag is als experiment momenteel bezig met het samenstellen van een omgevingsplan. Dit omgevingsplan moet het mogelijk maken om nieuwe, gewenste ontwikkelingen toe te staan en daarentegen een stop te zetten op het vestigen van ongewenste functies. Daarnaast is er in een collegeakkoord uit november 2014 tien miljoen euro beschikbaar gesteld voor de Binckhorst. Wethouder Revis maakte duidelijk dat hij met dit budget wil investeren in de openbare ruimte en zich daarbij focussen op de drie havengebieden. De gemeente heeft nu de ambitie om het gebied te ontwikkelen tot een gemengd stedelijk gebied en wil in de toekomst meer woningbouw realiseren. Ondanks dat de gemeente het omgevingsplan ziet als experiment om op een flexibele manier en met minder regels om te gaan met initiatieven, heeft de gemeente toch moeite met het loslaten van deze regels en kaders. Binnen de gemeente moet men elkaar blijven herinneren aan de organische ontwikkelingsaanpak.

Een bedreiging van de organische ontwikkeling van de Binckhorst is de Rotterdamsebaan. Enerzijds zien de gebruikers meer in het gebied gebeuren nu er zekerheid is over de komst van deze weg. Voorheen zagen gebruikers namelijk de noodzaak van onderhoud van hun panden niet in, aangezien er onduidelijkheid vanuit de gemeente was over de toekomst van het gebied en de mogelijke sloop van een aantal panden. Nu de gemeente in gaat zetten op de organische ontwikkeling zien steeds meer gebruikers in dat de Binckhorst potentie heeft. Anderzijds levert sloop van panden, opbrekingen van wegen en omleidingen veel chaos op in het gebied, wat het gebied minder aantrekkelijk maakt voor initiatiefnemers. We leven nu in 2015, maar in 2020 zullen alle werkzaamheden pas afgerond zijn. Bovendien heeft de Binckhorst te kampen met kantorenleegstand, waarvan het grootste deel zich concentreert rondom het Maanplein. Het is dus de opgave om in de komende vijf jaar een basis te leggen voor een aantrekkelijk gebied dat een synergetisch effect teweegbrengt voor potentiële ondernemers en inwoners. Een succesvol voorbeeld hiervan is de Caballero Fabriek. Door de transformatie van fabriek naar een multifunctioneel bedrijfsverzamelgebouw is er veel nieuwe bedrijvigheid gevestigd. Dit gebied rondom de Binckhorsthaven heeft hierdoor een impuls gekregen en in april 2015 is er ter aanvulling van dit gebied zelfs een horecagelegenheid geopend. Andere voorbeelden van initiatieven die in het gebied zijn ontstaan, zijn de netwerkbijeenkomsten van I'm BINCK, het I'm BINCK Festival en het op de markt brengen van een eigen speciaalbier. Binnen de Binckhorst zijn een aantal partijen, zoals projectbureau OpTrek, van mening dat er door het creëren

en versterken van netwerken nieuwe samenwerkingsverbanden kunnen ontstaan. Door met de huidige gebruikers en de bestaande bouw en middelen nieuwe ideeën en concepten te ontwikkelen en naar buiten te brengen kan er waarde worden toegevoegd aan de Binckhorst. Het probleem is dat er nog steeds veel 'eilanden' zijn. Sommige bedrijven zijn alleen gericht op hun werkzaamheden, waardoor samenwerking moeilijk is. Dit is vooral te zien bij familie- en ambachtsbedrijven, die juist een belangrijk aandeel hebben in de Binckhorst. Het is dus wenselijk om deze bedrijven meer te betrekken bij de rest van de bedrijvigheid. Uiteindelijk zal de organische ontwikkeling van de Binckhorst een experimenterende houding van de gemeente Den Haag vereisen. Gelukkig heeft de gemeente hier al een goede stap mee vooruit gezet door het omgevingsplan op te stellen.

Als antwoord op de probleemstelling kan de organische ontwikkeling gestimuleerd worden door de aanwezige middelen, mensen en het vastgoed met elkaar te verbinden, waardoor er op een duurzame manier wordt gewerkt aan het ontwikkelen van nieuwe initiatieven die een synergetisch effect teweeg brengen. Deze duurzame gebiedsontwikkeling (3.0) kan dus zorgen voor nieuwe verdienmodellen in het gebied. Wanneer deze nieuwe functies of initiatieven nieuwe gebruikers aantrekken, bestaat er een grotere kans dat leegstaande panden in de omgeving aantrekkelijker worden en weer in gebruik worden genomen.

8.2 Advies

Op basis van de conclusie kan er een advies worden uitgebracht over het vervolgonderzoek van het lectoraat GSO naar de verdere ontwikkeling van de Binckhorst. De adviezen zullen op twee niveaus worden beschreven, namelijk op korte en lange termijn.

8.2.1 Korte termijn

De adviezen op korte termijn omvatten de periode vanaf nu (2015) tot en met de afronding van de realisatiefase van de Rotterdamsebaan, verwacht in 2020. Deze adviezen zullen hieronder worden behandeld.

▪ Netwerken bevorderen

Allereerst is het van groot belang om de bestaande netwerken te versterken en het creëren van nieuwe netwerken te stimuleren. De Investeringsmaatschappij Binckhorst (I'm BINCK) is tot nu toe al druk bezig geweest met het creëren van deze netwerken door het organiseren van maandelijkse netwerkbijeenkomsten. Daarnaast is er een website gemaakt waar informatie te vinden is over de onlangs georganiseerde bijeenkomsten en festivals. Het is aan te bevelen om deze site om te bouwen tot een online community voor alle bedrijven in de Binckhorst. Dit zou betekenen dat er een onderdeel aangemaakt moet worden waarin alle bedrijven terug te vinden zijn, zodat de gebruikers (inwoners, ondernemers en medewerkers) de site kunnen raadplegen wanneer ze hulp willen in schakelen van of contact willen zoeken met één van de gevestigde bedrijven. Op deze manier kan er efficiënt gebruik worden gemaakt van de producten en diensten in de eigen omgeving. Dit zal inzicht geven in de werkzaamheden van alle gebruikers, waardoor de samenwerking tussen andere bedrijven wordt gestimuleerd. Er zouden nieuwe samenwerkingsinitiatieven uit kunnen voortvloeien. Ook zal deze site gezien kunnen worden als contactfunctie in de Binckhorst. Bij het bevorderen van het creëren van nieuwe netwerken zijn vooral de familie- en ambachtsbedrijven een belangrijke doelgroep. Van generatie tot generatie voeren zij dezelfde bedrijfsvoering en is er weinig betrokkenheid met de omgeving. Door deze bedrijven te benaderen en meer te betrekken bij de netwerkbijeenkomsten kan hopelijk het eilandenrijk grotendeels worden samengesmolten. Daarnaast kan dit er voor zorgen dat deze bedrijven meer meegaan met de ontwikkelingen in de samenleving, waardoor de continuïteit van deze bedrijven bevorderd kan worden. Het onderhouden van deze netwerken is echter ook van belang op lange termijn. Zodra de Rotterdamsebaan is afgerond, zal er een fysieke splitsing en mogelijk ook een sociale splitsing kunnen ontstaan in het gebied. Juist door in deze periode een sterk netwerk op te bouwen kan de sociale splitsing in het gebied voorkomen worden.

▪ Value engineering en value capturing

Het hierboven genoemde bevorderen van netwerken maakt in feite onderdeel uit van duurzame gebiedsontwikkeling of *gebiedsontwikkeling 3.0*. Netwerken en samenwerken zijn namelijk de kernwaarden van deze aanpak van gebiedsontwikkeling. Bij deze aanpak kunnen de aanwezige en beschikbare middelen in een gebied met elkaar worden verbonden, zoals de mensen, het vastgoed en de verschillende stromen. Tot nu toe is men binnen de Binckhorst bezig geweest met het kweken van paddenstoelen met behulp van het koffiedrab van het KPN kantoor. Een ander voorbeeld en een kans voor het creëren van toegevoegde waarde met behulp van stromen is het

afval van het speciaalbier van de Binckhorst. Met behulp van de grondstoffen die worden gebruikt en het afval dat overblijft, kunnen twaalf verschillende producten worden geproduceerd, waaronder brood. Dit vertelde Jan Jongert van Superuse Studios tijdens een Ronde Tafel Gesprek van de kenniskring Binckhorst. Deze producten zouden vervolgens verder kunnen worden verkocht in bijvoorbeeld een bakkertje in de nabije omgeving of in de Lunchboxx in de Binckhorst. Door op een creatieve en innovatieve manier om te gaan met het inzetten van deze stromen kunnen deze ingezet worden om mensen en vastgoed met elkaar te verbinden. Er wordt hierbij gewerkt vanuit de vraag van de gebruiker en men moet duurzaamheid als uitgangspunt nemen. De begrippen *value engineering* (waarde creëren door kansen te combineren) en *value capturing* (ervoor zorgen dat deze waarde gewaarborgd wordt) staan daarbij centraal.

▪ Pop-up concepten

Een pop-up concept betreft een tijdelijke functie in bestaande (half)lege ruimtes. Een leegstaande ruimte kan functioneel worden gemaakt door er tijdelijk een restaurant, een café, een kledingwinkel of zelfs een tentoonstelling in te laten vestigen. In sommige gevallen wordt het ook wel een guerrilla store genoemd, aangezien ze ergens in een gebied opduiken en binnen een bepaalde tijd weer weg zijn. Deze guerrilla stores kenmerken zich door hun exclusieve karakter en extreme ontwerpen en trekken hiermee veel media-aandacht en een jonge groep consumenten aan. Een pop-up store kan daarnaast ook fungeren als etalage voor een bedrijf. Een voorbeeld hiervan is de Store for Brands in de Kalverstraat in Amsterdam. Dit is een flexibele pop-up winkel van circa 100 vierkante meter, waarvan de inrichting en uitstraling telkens wordt aangepast aan de identiteit van een merk. Over het algemeen wordt het pand gemiddeld twee weken door een al dan niet bekend bedrijf in gebruik genomen om reclame te maken, waarna dit bedrijf ruimte maakt voor een nieuw bedrijf. Zo hebben bijvoorbeeld Pepsi, Zalando en Phillips het pand in gebruik genomen om mensen twee weken lang in contact te laten brengen met hun merk. Ook elders in het centrum van Amsterdam is een pand beschikbaar gesteld om maximaal één week te huren om een pop-up store te openen. Deze 'onedayshop' biedt ruimte voor aanstormende ontwerpers om hun producten tentoon te stellen en te verkopen (Onedayshop, 2015). In de omgeving van Den Haag en de Binckhorst zijn ook een aantal pop-up concepten opgedoken. Allereerst is dat het pop-up restaurant in Theater de Veste in Delft. De overdag leegstaande foyer heeft ter aanvulling een keuken gekregen en is omgebouwd tot een restaurant. Eens in de zoveel tijd verandert het restaurant van chef en daarmee de kaart en het concept. Daarnaast is er in de Binckhorst zelf eerder een pop-up restaurant geopend in één van de loodsen van het gebied. Dit restaurant, genaamd Restwaarde, maakte onderdeel uit van het project ReSourceCity Binckhorst van mobiel projectbureau OpTrek. In dit restaurant werd gekookt met voedseloverschotten in Den Haag, zoals bijvoorbeeld oudbakken brood (Bio Journaal, 2013).

In Tokyo is op het nieuwe station Ecute Tachikawa een pand beschikbaar gesteld voor een pop-up concept. Elke twee weken wordt er een nieuwe restauratieve voorziening gehuisvest (UrbanSignature, 2015). Winkels hebben hierdoor een bekende locatie, maar zorgen toch voor beleving en verrassing die de bezoekers en merken zoeken. In de huidige samenleving wordt er steeds meer gebruik gemaakt van online winkelen, maar toch willen mensen over het algemeen de mogelijkheid hebben om dingen van dichtbij te bekijken of om dingen te passen. Een pop-up concept zou dus ook kunnen fungeren als 'paskamer' of etalage van een bedrijf dat online spullen verkoopt. Het robuuste, industriële en creatieve karakter van de Binckhorst zou goed passen bij een pop-up concept. Leegstaande kantoorpanden in de omgeving van de Binckhorsthaven en het Maanplein zouden zich goed kunnen lenen voor een pop-up concept in de vorm van een café, een tentoonstelling of een atelier, aangezien in de nabijheid veel werkgelegenheid in de creatieve sector te vinden is. De pioniers en avonturiers die de Binckhorst momenteel aantrekt met de Caballero Fabriek, de Besturing en het Junoblok zouden ook geïnteresseerd kunnen raken in het avontuur om een pop-up concept te beginnen. Ondernemers kunnen tijdelijk hun product of dienst aan de omgeving laten zien en ervaren, wat in feite een win-win situatie oplevert. Voor de ondernemers levert het bekendheid op en hopelijk een groter klantenbestand. Nadat de Rotterdamsebaan gereed is, kunnen deze ondernemers altijd nog beslissen om een permanente locatie in de Binckhorst te vinden. Voor de Binckhorst is het gunstig, omdat er meer mensen naar het gebied worden getrokken die een betere indruk krijgen van het gebied. Dit is ook een kans om nieuwe gebruikersgroepen aan te trekken, zodat er een heterogeen gebied ontstaat. De gemeente heeft de ambitie om meer woningen te creëren, dus kunnen er ook toekomstige bewoners aan worden getrokken. Ondanks de aanleg van de Rotterdamsebaan zal er toch op een bepaalde manier een impuls gegeven moeten worden aan de organische ontwikkeling. Dit is een mooie kans om zowel een impuls te geven aan deze ontwikkeling als het vinden van een tijdelijke

oplossing voor de kantorenleegstand. Er kan bijvoorbeeld een pand worden gebruikt om lokale producten te promoten, zoals het speciaalbier en de paddenstoelen.

- **Betrekken onderwijscluster**

De Binckhorst bevindt zich in de nabijheid van de Haagse Hogeschool. De Haagse Hogeschool heeft de kans om zich te betrekken bij de ontwikkeling van de Binckhorst. Het lectoraat GSO zou een samenwerkingsproject kunnen opperen tussen verschillende opleidingen van de Haagse Hogeschool, zoals Bouwkunde en Facility Management. Momenteel vindt er elk jaar in het eerste jaar van een aantal economische studies aan de Haagse Hogeschool (zoals Small Business & Retail Management en International Business & Management) de Business Game plaats. Bij dit project wordt er een fictief bedrijf opgericht en gerund door een groep van tien studenten van verschillende opleidingen. Een week lang verdiepen de studenten zich in een bedrijf door het uitvoeren van opdrachten die vervolgens gepresenteerd of ingeleverd moeten worden. Een ander voorbeeld is de minor FM & Real Estate die vanuit de opleiding Facility Management wordt aangeboden aan de studenten van de Haagse Hogeschool. Studenten van verschillende opleidingen kunnen zich hier jaarlijks voor inschrijven en krijgen vervolgens de opdracht om een (deels) leegstaand pand in Den Haag te herbestemmen. Het concept van MOOOF in de Binckhorst is uit één van deze opdrachten voortgevloeid.

Het lectoraat GSO is actief betrokken bij verschillende opleidingen binnen de Haagse Hogeschool en men heeft daardoor de mogelijkheid om een dergelijk project op te starten. Het project zou dan weliswaar niet fictief zijn, aangezien de groepen studenten na kunnen denken over de gebiedsontwikkeling van de Binckhorst. Dit heeft in feite een wisselwerking. Het lectoraat GSO kan allereerst de betrokkenheid van studenten bij het onderzoek van docentonderzoekers vergroten. Bovendien kan men met deze kennis een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de Binckhorst en aan de ambitie om een maatschappelijke en betekenisvolle rol te spelen in de regio.

- **Jaar van de Ruimte**

Het jaar 2015 is het Jaar van de Ruimte. Dit is een initiatief van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, waarbij er met verschillende vakgenoten uit het ruimtelijk domein wordt gesproken over de ruimtelijke toekomst van Nederland door het organiseren van een maatschappelijk, politiek en professioneel debat. Aan dit initiatief wordt bijgedragen door onder andere Platform31, het Planbureau voor de Leefomgeving, Twynstra Gudde en Urhahn Urban Design en Rijkswaterstaat. In januari 2015 is het Jaar van de Ruimte van start gegaan en het zal af worden gesloten op 15 december 2015. Tussendoor worden er kleinere bijeenkomsten georganiseerd om over ruimtelijke onderwerpen te spreken, zoals bijvoorbeeld in de Caballero Fabriek (Zie: §4.1.2). Men streeft er naar om steeds meer mensen en organisaties enthousiast te maken om zich bij dit initiatief aan te sluiten, zodat het debat op alle niveaus tot zijn recht kan komen. Het is aan te bevelen om het lectoraat GSO bij dit Jaar van de Ruimte te betrekken. Er kan zowel kennis worden ingebracht als kennis worden vergaard. Het is in ieder geval aan te raden om aanwezig te zijn bij de afsluiting van het project op 15 december en om voor deze tijd contact op te nemen met de organisatie. Door kennis en kunde met deze groep mensen te delen kan er op deze manier ook op landelijk niveau een bijdrage worden geleverd aan het onderzoek en het onderwijs over dit onderwerp.

- **Imago Binckhorst**

De Binckhorst heeft op dit moment een slecht imago bij voorbijgangers. Het gebied wordt grotendeels gezien als een onveilig bedrijventerrein met een McDonald's, een tankstation en een aantal garages. Voorbijgangers en omwonenden kijken heel anders tegen het bedrijventerrein aan dan de ondernemers en inwoners van het gebied. Wanneer iemand eenmaal in gesprek raakt met inwoners of medewerkers uit het gebied zal diegene merken dat er een gemoedelijke sfeer hangt en dat er veel mogelijkheden liggen voor de toekomst. Het jaar 2015 is zoals hierboven genoemd het Jaar van de Ruimte, maar ook het Jaar van het Industrieel Erfgoed. In het kader van deze twee projecten heeft de Binckhorst zowel binnen heel Nederland als in Den Haag de kans om goed op de kaart gezet te worden. Dit kan bijdragen aan de positieve beeldvorming van het gebied. Door het naar buiten brengen van het verhaal van de Binckhorst kunnen meer mensen en initiatiefnemers aangetrokken worden om wellicht een nieuw bestaan op te bouwen in het gebied.

8.2.2 Lange termijn

De adviezen op lange termijn hebben betrekking op de periode na afronding van de Rotterdamsebaan, na 2020.

▪ **Faciliteren randvoorwaarden**

In plaats van het vooruit bepalen welke functies waar worden gehuisvest en te denken in kaders en regels wil de gemeente de Binckhorst organisch laten ontwikkelen. Om het gebied aantrekkelijk te maken voor initiatiefnemers is het voor de gemeente te adviseren om te investeren in de randvoorwaarden van het gebied. Dit wil zeggen dat de gemeente het gebied aantrekkelijker kan maken door met het budget van tien miljoen euro te investeren in bijvoorbeeld groenvoorziening, parkeervoorzieningen, bewegwijzering en kleine verbeteringen in de infrastructuur. Dit zal pas plaats kunnen vinden na afronding van de Rotterdamsebaan, aangezien het op dat moment duidelijk is wat op welke locatie gemaakt kan worden en er (waarschijnlijk) geen aanpassingen meer plaatsvinden.

▪ **Bedrijven Investeringszones**

Nadat de realisatiefase van de Rotterdamsebaan is afgerond, zou de gemeente Den Haag in de Binckhorst een Bedrijven Investeringszone (BIZ) kunnen introduceren. Deze vorm van parkmanagement houdt in dat alle gevestigde ondernemers binnen een bedrijventerrein gezamenlijk investeren in het onderhoud van en de activiteiten met betrekking tot de openbare ruimte. Alle ondernemers betalen een gemeentelijke heffing om deze zaken te kunnen financieren. Door een BIZ kan bijvoorbeeld een bijdrage geleverd worden aan de veiligheid, de bereikbaarheid en de aantrekkelijkheid van het betreffende gebied. De schoonmaak, de camerabewaking, verlichting, bewegwijzering, het onderhoud, de groenvoorziening en de promotie van het gebied en de evenementen kunnen hier gezamenlijk geregeld en gefaciliteerd worden. Doordat er gezamenlijk in wordt gekocht, zal dit minder kosten met zich meebrengen dan wanneer alle bedrijven deze zaken apart regelen. Daarnaast wordt er meer eenheid gecreëerd en wordt het gebied aantrekkelijker en veiliger gemaakt, waardoor meer bezoekers aangetrokken kunnen worden. Dit zou goed bij kunnen dragen aan het imago van de Binckhorst en de uitstraling van het gebied. Hierdoor kunnen er ook nieuwe gebruikers, bewoners en initiatiefnemers aangetrokken worden.

▪ **Rollen in gebied**

Het is aan te bevelen om zowel op korte als lange termijn te overwegen om verschillende rollen in de wijk toe te passen, die samen het Interne Gebiedsteam Binckhorst vormen. Dit Gebiedsteam zal verantwoordelijk zijn voor het behoud van een goed werk- en leefklimaat. Elk van deze rollen zou een vast contactpersoon van de gemeente Den Haag moeten hebben, waardoor men goed kan blijven communiceren over de ontwikkelingen in het diverse gebied. Daarnaast zullen deze verschillende rollen en personen maandelijks bij elkaar komen om de stand van zaken onderling te bespreken. Er valt te denken aan de volgende rollen/functies:

- *Planoloog*: deze persoon zal verantwoordelijk zijn voor de inrichting van de gehele Binckhorst, te denken valt zowel aan de infrastructuur als de locatie van bepaalde bestemmingen;
- *Innovatiemanager*: deze persoon zal vooral kijken naar de ontwikkelingen in de markt en hoe deze toegepast kunnen worden binnen de Binckhorst, zodat het gebied aansluit bij de ontwikkelingen in de samenleving en het een aantrekkelijk bedrijventerrein wordt en blijft voor bewoners of ondernemers;
- *Voorlichter*: de voorlichter zal als taak hebben om de gebruikers in de Binckhorst in te lichten over de ontwikkelingen en voortgang van eventuele projecten. Daarnaast zal de voorlichter de meningen, eisen en wensen van de gebruikers peilen en hier vervolgens verslag over uitbrengen aan het Gebiedsteam;
- *Veiligheidsmanager*: deze persoon zal zich gaan verdiepen in de veiligheid van de Binckhorst. Er kan contact worden onderhouden met bijvoorbeeld de wijkagent om belangrijke zaken te bespreken. Hier zou de veiligheidsmanager vervolgens op in kunnen spelen door te overleggen over mogelijkheden met zijn/haar contactpersonen bij de gemeente en de rest van het Gebiedsteam;
- *Wijkregisseur*: de wijkregisseur behoudt het overzicht van de werkzaamheden van het Gebiedsteam en zorgt dat alles goed op elkaar afgestemd blijft.

Om personen te vinden die deze rollen willen vervullen, zou er contact opgenomen kunnen worden met de bedrijvenvereniging BLF. Zij kunnen wellicht vervolgens peilen of er geïnteresseerden zijn voor de beschreven rollen. Het zou kunnen gaan om gebruikers van de Binckhorst die naast hun dagelijkse werkzaamheden één of twee middagen per week besteden aan het Gebiedsteam.

▪ **Toekomstige functies**

Nadat de werkzaamheden met betrekking tot de Rotterdamsebaan zijn afgerond kunnen er nieuwe functies worden aangetrokken. Aangezien de gemeente de Binckhorst tot gemengd stedelijk gebied wil laten transformeren, zou er over nagedacht kunnen worden om een breder en heterogeen publiek aan te trekken. Op deze manier ontstaat er meer variatie in zowel de bevolking als de bedrijvigheid van de Binckhorst. Met het oog op de vergrijzing in de huidige samenleving en de dilemma's op het gebied van zorg, zou ervoor gekozen kunnen worden om een woningcomplex te laten realiseren dat woningen combineert met zorg. Studenten of andere geïnteresseerden kunnen hier een kamer huren tegen een laag huurtarief, maar zullen daarnaast een aantal uren per week zorg moeten verlenen aan de zorgbehoevende personen in hetzelfde complex. Het kan zowel gaan om ouderenzorg als zorg voor mensen die moeilijk zelfstandig kunnen wonen. De Binckhorst is voor studenten van de Haagse Hogeschool een ideale locatie om te wonen, aangezien het dichtbij gelegen is. Ook de uitvalswegen naar ziekenhuizen en huisartsenposten zijn gunstig vanaf de Binckhorst. Deze functie zou geschikt zijn in de buurt van de Trekvlies, waar wonen aangemoedigd wordt door de gemeente.

Op zowel lange als korte termijn is het creëren van een stadstuin in de Binckhorst een mogelijke nieuwe functie. Net zoals het bedrijventerrein Strijp-S in Eindhoven heeft de Binckhorst een industrieel karakter en vindt er veel creatieve bedrijvigheid plaats. In Strijp-S heeft men in 2013 een dergelijke stadstuin geopend (zie: §4.1.5.1). Op een strook asfalt van 1.500 vierkante meter kan men groente en fruit laten kweken in het midden van een industrieel gebied. Naast het kweken van eigen groente en fruit kunnen er moestuincursussen worden gegeven, medewerkers uit de omgeving kunnen ervoor kiezen om in de tuin te gaan lunchen en er kunnen lezingen of evenementen worden gehouden. Het zou de leefbaarheid, toegankelijkheid en samenhang van de Binckhorst en de omgeving bevorderen. In plaats van op een stuk grond zou een dergelijke tuin op één van de daken geplaatst kunnen worden.

Ten slotte zouden de kantoorpanden rondom het Maanplein zich bijvoorbeeld goed kunnen lenen voor een all-in-vergaderlocatie. Bij een dergelijk concept kunnen ondernemers of medewerkers van externe bedrijven een kantoorruimte, een vergaderruimte, stiltewerkplek, flexibele werkplek of een lounge ruimte huren en daarnaast gebruik maken van aanwezige restauratieve voorzieningen.

Deze adviezen kunnen feitelijk worden gekoppeld aan en samengevat worden aan de hand van de vier opgaven voor de gemeente Den Haag die eerder in §2.1 zijn beschreven. Dikgedrukt zijn nogmaals de vier opgaven voor de gemeente Den Haag gegeven en daaronder hoe deze gerelateerd zijn aan de Binckhorst:

- **Een sociale opgave: het faciliteren en stimuleren van sociale mobiliteit/cohesie en het samenleven van verschillende bevolkingsgroepen:**
Het faciliteren en stimuleren van de netwerken en daarmee de samenwerking van de gebruikers van de Binckhorst bevorderen waardoor nieuwe verbindingen kunnen ontstaan.
- **Een economische opgave: een nieuwe, duurzame vorm van geld verdienen en het verbinden van de informele en formele economie:**
Door het bestaande vastgoed, de huidige mensen en de stromen op een creatieve manier te benutten, kan er een nieuw verdienmodel en nieuwe bedrijvigheid ontstaan.
- **Een fysieke opgave: het onderhoud, beheer en de vernieuwing van de gebouwde omgeving en infrastructuur en dit te brengen naar een duurzaam niveau:**
Door de organische ontwikkeling te combineren met de duurzame gebiedsontwikkeling (*gebiedsontwikkeling 3.0*) kan er gebruik worden gemaakt van het bestaande vastgoed en de bestaande middelen in de omgeving en kan hier op een duurzame manier nieuwe bedrijvigheid mee ontstaan.
- **Een ecologische opgave: meer zorg voor het milieu door de uitstoot van vervuilende stoffen te beperken, een nieuw klimaatbeleid te opperen en de zuivering en vernieuwing van afval-, energie- en waterstromen:**
De huidige milieucirkels, zoals de asfalt- en betoncentrale en de Haagse Milieu Services in de Binckhorst, zullen niet verder uit mogen groeien in verband met het oog op duurzaamheid en de overlast die het kan veroorzaken voor omstanders. Wel kan men inzetten op het creatief benutten van stromen, met als voorbeeld het kweken van paddenstoelen met behulp van het koffiedrab van het KPN kantoor.

9 Bedrijfskundige implicaties

In dit hoofdstuk zal aan de hand van drie scenario's worden beschreven op welke wijze de drie belangrijkste stakeholders de verdere ontwikkeling van de Binckhorst kunnen aanjagen. Daarnaast wordt beschreven of dit per stakeholder personele, organisatorische of financiële consequenties met zich mee zal brengen. De drie scenario's zullen in aparte paragrafen worden beschreven, waarbij de gemeente Den Haag, de gebruikers en het lectoraat GSO worden beschouwd als belangrijkste stakeholders. Per paragraaf zullen de consequenties worden toegelicht.

9.1 Lectoraat GSO als aanjager

In het eerste scenario zal het lectoraat worden beschouwd als aanjager van de verdere ontwikkeling van de Binckhorst. Op basis van dit onderzoek zal het lectoraat een aantal acties moeten ondernemen om de gegeven adviezen te kunnen realiseren.

- Allereerst zal er binnen het Binckhorst Trio overleg plaats moeten vinden over de conclusies van dit verkennend onderzoek. Het onderzoeksdriemanschap kan tijdens dit overleg praten over het verloop van het vervolgonderzoek op basis van de adviezen uit deze rapportage. De adviezen uit dit rapport kunnen door het Binckhorst Trio onderzocht worden door in gesprek te gaan met de gemeente en door bijvoorbeeld in gesprek te gaan met de gebruikers in het gebied. Door dit te onderzoeken zal er duidelijkheid ontstaan welke adviezen wel of niet realistisch en haalbaar zijn in de toekomst.
- Om de ambitie van de Haagse Hogeschool te verwezenlijken om een betekenisvolle en maatschappelijke rol te kunnen spelen in de regio zal er nauw contact onderhouden moeten worden met de gemeente Den Haag. Er zou een intermediair binnen de gemeente aangesteld kunnen worden die regelmatig contact onderhoudt met het Binckhorst Trio over de verschillende ontwikkelingen in het gebied. Op deze manier kunnen de plannen van de gemeente in de gaten worden gehouden en kan er een nog betrouwbaarder en waardevoller onderzoek worden uitgevoerd. Dit houdt in dat er binnen het Binckhorst Trio ook een persoon aangewezen kan worden die het woord voert namens het lectoraat GSO.
- Daarnaast zou het lectoraat contact kunnen leggen met de organisatie van het Jaar van de Ruimte en het Jaar van het Industrieel Erfgoed om als hogeschool meer naamsbekendheid te krijgen en om de Binckhorst te promoten. Dit zou er toe kunnen leiden dat het Binckhorst Trio en de lector zich mogen aansluiten bij het project het Jaar van de Ruimte, waardoor er vervolgens meer connecties en netwerken ontstaan. Tijdens deze bijeenkomsten kan meer informatie worden vergaard die waardevol kan zijn voor het gebundelde onderzoek van het trio. Deze informatie en resultaten kunnen bovendien van toegevoegde waarde zijn voor het onderwijs binnen de Haagse Hogeschool.
- Ten slotte kan het lectoraat ervoor zorgen dat de Haagse Hogeschool meer betrokken wordt bij de ontwikkeling van de Binckhorst. Studenten van verschillende opleidingen kunnen in een projectweek de opdracht krijgen om bijvoorbeeld een nieuw concept of een nieuwe invulling te bedenken voor een bepaald gebied of pand in de Binckhorst. Wanneer blijkt dat het uitvoeren van een dergelijk project mogelijk is, kan er nagedacht worden over de invulling van dit project. Dit kan vervolgens per opleiding gepresenteerd worden aan de directeuren, teamleiders, docenten en studenten. Wanneer dit gerealiseerd kan en mag worden, zijn zowel de studenten als de Haagse Hogeschool betrokken bij de ruimtelijke ontwikkeling van Den Haag en heeft de gemeente Den Haag profijt van het onderwijscluster.

9.1.1 Organisatorische implicaties

Op organisatorisch niveau zal er binnen het Binckhorst Trio een contactpersoon aangewezen moeten worden die het woord zal doen bij afspraken met de gemeente en andere stakeholders. Er zal een planning gemaakt moeten worden voor het vervolgonderzoek, zodat het gebundelde onderzoek uiteindelijk volgens planning in het najaar van 2015 gepubliceerd kan worden. Binnen het Binckhorst Trio zal iemand aangewezen moeten worden die het verloop van het onderzoek bijhoudt en ervoor zorgt dat de drie docentonderzoekers op de hoogte worden gehouden van elkaars werkzaamheden. Op personeel en financieel niveau zullen er weinig zaken voor het lectoraat veranderen.

9.2 Gemeente Den Haag als aanjager

Wanneer de gemeente Den Haag als aanjager van de verdere ontwikkeling van de Binckhorst wordt beschouwd, zou het Binckhorst Trio een sleutelrol kunnen vervullen. Door de verschillende netwerkbijeenkomsten in het afgelopen jaar heeft het lectoraat en het Binckhorst Trio een aantal

connecties gemaakt met de gemeente Den Haag. De gemeente is dus al op de hoogte van het onderzoek dat het lectoraat en het Binckhorst Trio momenteel uitvoeren.

- Om de gemeente de ontwikkeling te laten aanjagen, zullen de conclusies en adviezen uit dit onderzoek allereerst gedeeld moeten worden met de gemeente. Het is voor de gemeente te adviseren om een intermediair in te schakelen die contact onderhoudt met het Binckhorst Trio. Dit zou een medewerker van de gemeente kunnen zijn of een hiervoor speciaal ingehuurd medewerker. De gemeente en de Haagse Hogeschool kunnen op deze manier kennis en kunde blijven delen, zodat de gemeente vervolgens stappen kan gaan ondernemen binnen de Binckhorst. Als voorbeeld kan de gemeente het advies aannemen om de rollen/functies (§8.2.2) in de Binckhorst te implementeren.

9.2.1 Organisatorische implicaties

De gemeente Den Haag zou als aanjager op organisatorisch niveau iemand aan moeten stellen als intermediair tussen de Haagse Hogeschool en de gebruikers in de Binckhorst. Dit kan een medewerker zijn van een gemeente of een ingehuurd medewerker. Daarnaast kan de gemeente overwegen om de rollen te implementeren in de Binckhorst: een wijkregisseur, planoloog, innovatiemanager, voorlichter en veiligheidsmanager. De gemeente zou er ook voor kunnen kiezen om niet voor elke rol een medewerker in te schakelen, maar kan medewerkers aanstellen die kennis hebben over meerdere disciplines. De gemeente kan een interne of externe vacature uitzetten om hier de geschikte personen voor te werven. Allereerst zal er binnen de gemeente overlegd moeten worden waaraan de medewerkers moeten voldoen. Vervolgens kunnen er in overleg met de afdeling HRM vacatures worden gepubliceerd.

9.2.2 Personele implicaties

Binnen het Gebiedsteam Binckhorst van de gemeente zal een medewerker aangesteld moeten worden die geschikt is als intermediair tussen de Haagse Hogeschool en de Binckhorst.

9.2.3 Financiële implicaties

Wanneer de gemeente er voor kiest om een medewerker aan te stellen als intermediair en/of kiest voor het toepassen van de rollen in de Binckhorst zal dit wel in het financiële plaatje moeten passen. De intermediair binnen de gemeente zou reeds werkzaam kunnen zijn bij de gemeente. Wanneer deze functie wordt vervuld, zou het wenselijk zijn om maandelijks twee bijeenkomsten in te plannen waarbij tijdens de ene bijeenkomst wordt gesproken tussen het Binckhorst Trio en de gemeente en er bij de andere bijeenkomst wordt gesproken met de een contactpersoon vanuit de Binckhorst. Deze bijeenkomsten vergen voorbereidingstijd en uitvoeringstijd, waardoor de intermediair er zich naar schatting één dag per week (acht uur) in verdiept. Het maandelijkse salaris wordt gemiddeld geschat tussen de €1.669 en €2.280 (Intermediair, 2009). Er wordt uitgegaan van een startsalaris (€1.669) voor één dag per week. Er zitten gemiddeld vier weken in een maand. Dit betekent dat men per maand €308 zou verdienen ($\frac{€1.669}{21,67 \text{ werkdagen per maand}} = €77,019 \text{ per dag}$. $€77,019 \times 4 = €308 \text{ euro per maand}$). Voor het implementeren van de rollen kan de gemeente er voor kiezen om eerst een pilot uit te laten voeren met vrijwilligers uit het gebied. Zodra deze pilot succesvol blijkt te zijn, kan de gemeente zich gaan richten op de betaalde functies.

9.3 Gebruikers als aanjager

Wanneer de gebruikers als aanjager van de verdere ontwikkeling van de Binckhorst worden gezien, zal er weinig veranderen.

- Momenteel is mobiel projectbureau OpTrek namelijk al sterk actief in de Binckhorst om initiatieven te stimuleren en om de Binckhorst zichtbaar te maken. Dit gebeurt door middel van netwerkbijeenkomsten, festivals, ronde tafel gesprekken en door het project ResourceCity Binckhorst. Projectbureau OpTrek en Platform31 hebben in de afgelopen periode nauw samengewerkt om een project op te starten waarbij de aanwezige bronnen in het gebied efficiënt worden benut. Personen uit hun kenniskring zijn de afgelopen periode een aantal keer uitgenodigd om te brainstormen over het WaardenLab (een onderdeel van dit project). Samen met Superuse Studios en Leo Hendriks van het Rijksvastgoedbedrijf is er gekeken naar twee methoden/workshops om de waarden en stromen in een gebied te benoemen en deze vervolgens te kunnen benutten. Deze twee workshops vormen uiteindelijk het WaardenLab, waar eigenaren in de Binckhorst, de gemeente en andere betrokkenen in het gebied worden uitgenodigd om mee te denken aan nieuwe initiatieven. Hierdoor kunnen er wellicht nieuwe concepten ontstaan en kan de Binckhorst een waarde-impuls krijgen.

- Daarnaast kan de bedrijvenvereniging een meer actieve rol gaan spelen, door in samenwerking met de Investeringsmaatschappij Binckhorst (I'm BINCK) de online community verder op te bouwen.
- Het Binckhorst Trio kan ook hier weer een sleutelrol spelen, aangezien zij meerdere keren aanwezig zijn geweest bij de verschillende bijeenkomsten van het mobiele projectbureau OpTrek. Hierdoor heeft het trio veel nieuwe connecties weten te leggen en hebben de drie docentonderzoekers nieuwe informatie kunnen verzamelen en hebben ze kort hun verhaal kunnen vertellen. Met behulp van dit verkennend onderzoek en het uiteindelijk gebundelde onderzoek van het Binckhorst Trio, kan het lectoraat GSO de gebruikers kennis en adviezen bieden die van toegevoegde waarde kunnen zijn voor de verdere ontwikkeling van de Binckhorst.

9.3.1 Organisatorische implicaties

Voor de gebruikers in de Binckhorst zal er weinig veranderen, maar toch zullen zij Het lectoraat kan de resultaten van het gebundelde onderzoek met de grootste aanjagers onder de gebruikers delen, zodat de gebruikers hier vervolgens verdere acties mee kunnen ondernemen. Daarnaast zal de huidige website van de Binckhorst actiever moeten worden bijgehouden en kan wellicht worden uitgebreid tot een trefpunt of online community van de Binckhorst.

9.3.2 Personele implicaties

Mobiel projectbureau OpTrek is momenteel de grootste aanjager van de gebiedsontwikkeling onder de gebruikers in de Binckhorst. Zij hebben onder andere de website van I'm BINCK gelanceerd. Binnen het projectbureau is het aan te bevelen om iemand in te huren, het zij een medewerker of een stagiair, die de website verder kan opbouwen.

9.3.3 Financiële implicaties

Wat betreft de financiën zouden de gebruikers bij haalbare initiatieven een subsidie kunnen aanvragen bij de gemeente. Binnen de gemeente is er per 1 april een nieuwe subsidieregeling in werking getreden. Deze regeling houdt in dat de gemeente per initiatief een maximaal bedrag van €10.000 mag verstrekken (Gemeente Den Haag, 2015). De gebruikers kunnen op deze subsidieegeling terugvallen wanneer er een nieuw initiatief geopperd wordt voor het gebied, zoals bijvoorbeeld het realiseren van een pop-up concept.

Bibliografie

- Arcadis. (2013). *IBIS Werklocaties: De stand van zaken in planning en uitgifte van werklocaties op 1 januari 2013 en de uitgifte in 2012*.
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2011). Over Bricks, Bytes & Behavior. In *Het nieuwe werken ontrafeld* (2e druk ed., pp. 20-42). Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Bedrijvenvereniging BLF. (2014, November). De Binckhorst: "Voordeur van Den Haag". *Visie BLF op de Binckhorst*.
- Bernakiewicz, I., & Hendriks, L. (2012). Binckhorst analysis for 13 graduation projects.
- BINK36. (2012). *Over BINK36*. Opgeroepen op Maart 23, 2015, van BINK36:
<http://www.bink36.nl/over-bink36/>
- Bio Journaal. (2013, September 26). *POP-UP restaurant opent vrijdag 4 oktober: Restaurant Restwaarde gaat koken met voedseloverschotten in Den Haag*. Opgeroepen op Mei 19, 2015, van Bio Journaal: <http://www.biojournaal.nl/artikel/13660/Restaurant-Restwaarde-gaat-koken-met-voedseloverschotten-in-Den-Haag>
- Blauwhof, G., Spiering, B., & Verbaan, W. (2013). Gebiedsontwikkeling 3.0. In G. Blauwhof, B. Spiering, & W. Verbaan, *Samen sneller slimmer, innoveren in de bouw*. Bennekom: Uitgeverij Blauwdruk.
- Blauwhof, G., Spiering, B., & Verbaan, W. (2013). Gebiedsontwikkeling 3.0. In G. Blauwhof, B. Spiering, & W. Verbaan, *Samen sneller slimmer, innoveren in de bouw* (pp. 236-258). Bennekom: Uitgeverij Blauwdruk.
- Blauwhof, G., Spiering, B., & Verbaan, W. (2013). Transformatie en herbestemming: het belang van duurzaamheid en functiecombinaties. In G. Blauwhof, B. Spiering, W. Verbaan, & M. Ettema (Red.), *Samen sneller slimmer, innoveren in de bouw* (pp. 218-232). Bennekom: Uitgeverij Blauwdruk.
- BREEAM-NL. (2015, Mei). *BREEAM-NL*. Opgeroepen op Mei 22, 2015, van BREEAM:
<https://www.breeam.nl>
- BREEAM-NL. (2015, Mei). *Gebiedsontwikkeling*. Opgeroepen op Mei 22, 2015, van BREEAM:
<https://www.breeam.nl/node/13>
- de Hoog, W. (2014, December 14). *Samenwerking als driver van innovatie*. Opgeroepen op Maart 17, 2015, van Gebiedsontwikkeling.nu: <http://gebiedsontwikkeling.nu/artikel/14999-samenwerking-als-driver-van-innovatie>
- De Lunchboxx. (2015, Maart). *De Lunchboxx*. Opgeroepen op Maart 23, 2015, van De Lunchboxx:
<http://www.delunchboxx.nl>
- de Roos, I. (2015, Maart 3). Interview Irma de Roos. (L. v. Waard, Interviewer) Den Haag.
- de Zeeuw, F. (2013 йл 11-Juni). *Perspectief in gure tijden*. Retrieved 2015 йл 17-Maart from Gebiedsontwikkeling.nu: <http://gebiedsontwikkeling.nu/artikel/4815-perspectief-in-gure-tijden>
- Dienst Stedelijke Ontwikkeling. (2003). *Gebiedsvisie Binckhorst*.
- Dienst Stedelijke Ontwikkeling. (2014). *Investeringsprogramma Stedelijke Ontwikkeling 2015, DSO/Programmamanagement, Strategie en Onderzoek*. Den Haag: Gemeente Den Haag.

Elburg, J. (n.d.). *Vastgoed trends 'onveranderd' !?* Retrieved 2014 йил 22-December from www.facilitaire-info.nl: <http://www.facilitaire-info.nl/gebouw/920408-vgt-elburg.html>

GardenMania. (2015, April). *Tuin*. Opgeroepen op April 19, 2015, van GardenMania: <http://www.gardenmania.nl/tuin/>

Gebiedseconomie. (2015). *Publiek-private samenwerking*. Retrieved 2015 йил 19-Maart from Gebiedseconomie: <http://www.gebiedseconomie.nl/content/p/publiek-private-samenwerking>

Gemeente Den Haag. (2008). *Voorstel van het college inzake Beslisnotitie Haalbaarheidsstudie Nieuw Binckhorst (masterplan)*. Dienst Stedelijke Ontwikkeling, Den Haag.

Gemeente Den Haag. (2011). *Gebiedsaanpak Binckhorst*. Dienst Stedelijke Ontwikkeling, Afdeling Stedenbouw en Planologie.

Gemeente Den Haag. (2012). *Nota van uitgangspunten Junoblok*.

Gemeente Den Haag. (2013). *Bijlage 2 bij bijlage 1: planning 20130606*.

Gemeente Den Haag. (2014, September). *Aanleg Rotterdamsebaan. Informatiefolder*. Den Haag.

Gemeente Den Haag. (2014). *Bedrijfsleven*.

Gemeente Den Haag. (2014). *Den Haag in cijfers*.

Gemeente Den Haag. (2014). *Een terugblik op 25 jaar Rotterdamsebaan: Deel II, Naar een voorkeursalternatief (2005 - 2009)*. Den Haag: Gemeente Den Haag.

Gemeente Den Haag. (2014). *Een terugblik op 25 jaar Rotterdamsebaan: Deel V, Nauwgezet onderzoek en uitwerking van de Rotterdamsebaan (2002 - 2013)*. Den Haag: Gemeente Den Haag.

Gemeente Den Haag. (2014). *Investeringsprogramma Stedelijke Ontwikkeling 2015*. Dienst Stedelijke Ontwikkeling. Den Haag: Gemeente Den Haag.

Gemeente Den Haag. (2015, Februari 25). *Aanleg nieuwe Spoorboogweg. Stadskrant Den Haag*, 2, p. 11.

Gemeente Den Haag. (2015). *Den Haag in cijfers*.

Gemeente Den Haag. (2015). *Nieuwe inrichting Neherkade. Informatiefolder*. Den Haag.

Gemeente Den Haag. (2015, Februari 25). *Panden Binckhorstlaan afgebroken. Stadskrant Den Haag*, 2, p. 11.

Gemeente Den Haag. (2015, Februari 18). *Sloop panden Binckhorst*. Opgeroepen op Februari 26, 2015, van Gemeente Den Haag: <http://www.denhaag.nl/home/bewoners/to/Sloop-panden-Binckhorst.htm>

Gemeente Den Haag. (2015). *Subsidieregeling Particuliere Initiatieven Binckhorst fase 2 Den Haag 2015*. Gemeente Den Haag.

Gemeente Rotterdam. (2015, April). *Spaanse Polder*. Opgeroepen op April 16, 2015, van Gemeente Rotterdam: <http://www.rotterdam.nl/spaansepolder>

Gemeentelijk grondbeleid. (2015). *Publiekprivate samenwerking*. Opgeroepen op Maart 19, 2015, van Kenniscentrum grondbeleid voor gemeenten: <http://www.gemeentelijkgrondbeleid.nl/grondbeleid/Beleidskaders/Publiekprivatesamenwerking/tabid/60/Default.aspx>

Gemeenteraad Den Haag. (2005). *Structuurvisie Wereldstad aan Zee*.

- Gemeenteraad Den Haag. (2005). *Wéreldestad aan Zee, Structuurvisie Den Haag 2020*. Gemeente Den Haag.
- Geschiedenis Binckhorst, Kasteel de Binckhorst*. (2015, Februari). Opgeroepen op Februari 2015, van Geschiedenis van Den Haag:
http://anemaa.home.xs4all.nl/ges/wijken/geschiedenis_binckhorst.htm
- Geuting, E., & Geerlings, F. (2006). *Marktconsultatie oude bedrijventerreinen Tien lessen: hoe gemeenten en ontwikkelaars beter kunnen samenwerken*. Stec Groep en Ontwikkelingsmaatschappij Oost-Nederland.
- Ham, v. d. (2008). *Kansen voor kwaliteit: Een ontwikkelingsstrategie voor bedrijventerreinen*. Drukkerij Biblo van Gerwen.
- Intermediair. (2009). *Functies en salarisschalen bij de overheid*. Opgeroepen op 2015, van Intermediair: <http://www.intermediair.nl/carriere/een-baan-vinden/branches/functies-en-salarisschalen-bij-de-overheid>
- Interprovinciaal Overleg van en voor provincies. (2015). *Voorbeelden uit de provincie*. Opgeroepen op April 8, 2015, van IPO: <http://www.ipo.nl/over-de-provincies/praktijkvoorbeelden>
- Interprovinciaal Overleg van en voor provincies. (2015). *Voorbeelden uit de provincies*. Opgeroepen op April 8, 2015, van IPO: <http://www.ipo.nl/over-de-provincies/praktijkvoorbeelden>
- Kanneworff, L. (2011, Augustus). *De 'organische' transformatie van bedrijventerrein de Binckhorst, Tussenstad op weg naar een duurzame Haagse stadswijk*.
- Lindemann, S. (2015, Maart 6). Interview Sabrina Lindemann. (L. van der Waard, & K. van Eijk, Interviewers) Den Haag.
- Loft huren. (2015, April). *Gerard & Anton*. Opgeroepen op April 19, 2015, van Loft huren: <http://www.lofthuren.nl>
- Lokker, P. (2015, Maart 4). Interview Peter Lokker. (L. v. Waard, Interviewer) Den Haag.
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2012). *Investeren in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl: Handreikingen voor samenwerking en verdienmodellen*. Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2012). *Samenvatting Structuurvisie Infrastructuur en Ruimte: Nederland concurrerend, bereikbaar, leefbaar en veilig*. Rijksoverheid, Ministerie van Infrastructuur en Milieu. Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Mobiel Projectbureau OpTrek. (2015, Maart). *Organische ontwikkeling in de Binckhorst: werkwijze*. Opgeroepen op Maart 13, 2015, van OpTrek: <http://www.optrek.org/werkwijze>
- MOOOV Den Haag. (2015, Maart). *MOOOV*. Opgeroepen op Maart 23, 2015, van MOOOV Den Haag: <http://moov-den Haag.nl/moov/>
- NVM Business. (2009). *Leegstand op Nederlandse bedrijventerreinen: een analyse van het probleem en mogelijke oplossingen*.
- Olden, H., & Louw, E. (2005). *Is er wel vraag naar nieuwe bedrijventerreinen? Een analyse van de ramingen van de vraag naar bedrijventerreinen in de Nota Ruimte*. STOGO Onderzoek + Advies & TU Delft, Delft/Utrecht.

- Omroep West. (2014 йил 20-November). *Binckhorst Den Haag krijgt voor 10 miljoen aan nieuwe wegen en groen*. Retrieved 2015 йил 9-April from Omroep West: <http://www.omroepwest.nl/nieuws/20-11-2014/binckhorst-den-haag-krijgt-voor-10-miljoen-aan-nieuwe-wegen-en-groen>
- Omroep West. (2014, Juni 26). *Provincie en Den Haag strijden over winkels Binckhorst*. Opgeroepen op April 9, 2015, van Omroep West: <http://www.omroepwest.nl/nieuws/26-06-2014/provincie-en-den-haag-strijden-over-winkels-binckhorst>
- Onedayshop. (2015, April 19). *Concept*. Opgeroepen op April 19, 2015, van Onedayshop: <http://www.onedayshop.nl/content/concept>
- Planbureau voor de Leefomgeving & Urhahn Urban Design. (2012). *Vormgeven aan de Spontane Stad: belemmeringen en kansen voor organische stedelijke herontwikkeling*. Den Haag, Amsterdam: Uitgeverij PBL.
- Planbureau voor de Leefomgeving. (2009). *De toekomst van bedrijventerreinen: van uitbreiding naar herstructurering*. Den Haag.
- Planbureau voor de Leefomgeving. (2012, September 4). *Organische gebiedsontwikkeling: hoe flexibiliteit in stedelijke planning te bereiken*. Opgeroepen op Februari 17, 2015, van Planbureau voor de Leefomgeving: <http://www.pbl.nl/nieuws/nieuwsberichten/2012/organische-gebiedsontwikkeling-hoe-flexibiliteit-in-stedelijke-planning-te-bereiken>
- Provincie Utrecht. (2014, Mei). *Lessen uit de pilots organische gebiedsontwikkeling*. Utrecht, Utrecht, Nederland. Opgeroepen op Februari 17, 2015
- Provincie Zuid-Holland. (2014, Juli). *Programma ruimte*.
- Raadscommissie Gemeente Den Haag. (2011 йил 13-Juli). *Vervolg plan van aanpak Binckhorst*.
- Recht.nl. (2014, December 23). *Bouwbesluit aangepast: eigenbouw vereenvoudigd*. Opgeroepen op April 22, 2015, van Recht.nl: <http://www.recht.nl/nieuws/bhv/116258/eigenbouw-vereenvoudigd/>
- Revis, B. (2014). *Binckhorst: inzet op de drie havens*. Gemeente Den Haag, Dienst Stedelijke Ontwikkeling, Den Haag.
- Revis, B. A., & Wijsmuller, J. (2015). *Omgevingswet, Omgevingsplan Binckhorst en Voorbereidingsbesluit Binckhorst*. Gemeente Den Haag. Den Haag: Gemeente Den Haag.
- Rijksoverheid. (2015, Maart). *Publiek-Private Samenwerking (PPS) bij het Rijk*. Opgeroepen op Maart 17, 2015, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/publiek-private-samenwerking-pps-bij-het-rijk>
- Rijksoverheid. (2015, Mei). *Ruimtelijke ordening en gebiedsontwikkeling*. Opgeroepen op Mei 23, 2015, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ruimtelijke-ordening-en-gebiedsontwikkeling/gebiedsontwikkeling>
- Rijksoverheid. (2015). *Verhuurderheffing*. Opgeroepen op April 22, 2015, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/huurwoning/verhuurderheffing>

- Rijksoverheid. (2015, Maart). *Verschil PPS en traditionele aanbesteding*. Opgeroepen op Maart 17, 2015, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/publiek-private-samenwerking-pps-bij-het-rijk/verschil-pps-en-traditionele-aanbesteding>
- Rijksoverheid. (2015, Maart). *Wanneer PPS?* Opgeroepen op Maart 2015, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/publiek-private-samenwerking-pps-bij-het-rijk/wanneer-pps>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Roodbol, L., & Mak, A. (2014, April 3). *Sessie D - Strijp-S, Eindhoven: De -S van Strijp en Smart City*. Opgeroepen op April 19, 2015, van Gebiedsontwikkeling.nu: <http://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikel/10643-sessie-d-strijp-s-eindhoven-de-s-van-strijp-en-smart-city>
- Royal Haskoning B.V. (2008). *Quickscan Binckhorst: Haalbaarheid ondergrondse oplossingen voor watergebonden bedrijvigheid*. Gemeente Den Haag, Den Haag.
- S-CLUSIV. (2015, April). *Over S-CLUSIV*. Opgeroepen op April 19, 2015, van S-CLUSIV: <http://www.s-clusiv.nl/over-s-clusiv/>
- Smit, V. (2015). *Jaardocument 2014 - Jaarplan 2015*. Cluster Wereldburgerschap, Bestuur en Stad, Lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling, Den Haag.
- Stijnenbosch, M. (2014). *Lectorale rede Vastgoed: Een nieuw vertrekpunt op een veranderend speelveld*. Groningen: Hanzehogeschool.
- Strijp-S. (2015, April). *Geschiedenis*. Opgeroepen op April 19, 2015, van Strijp-S: <http://www.strijp-s.nl/nl/geschiedenis>
- Tazelaar, J. (2014, Juli 3). *Leegstand van maatschappelijk vastgoed*. Opgeroepen op Januari 15, 2015, van Twynstra Gudde: <http://www.twynstragudde.nl/blog/leegstand-van-maatschappelijk-vastgoed>
- Tazelaar, J. (2014, Juli 3). *Trends en ontwikkelingen in maatschappelijk vastgoed*. Opgeroepen op December 22, 2014, van Twynstra Gudde: <http://www.twynstragudde.nl/blog/trends-en-ontwikkelingen-maatschappelijk-vastgoed>
- ten Have, G. (2010). *Ethiek in Vastgoedmanagement*. In M. Vermeulen, & M. Wieman, *Handleiding Vastgoedmanagement* (pp. 415-423). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- This is Eindhoven. (2015, April). *Strijp-S*. Opgeroepen op April 19, 2015, van This is Eindhoven: <http://www.thisiseindhoven.nl/shop/strijp-s>
- UrbanSignature. (2015). *Voorbeelden*. Opgeroepen op April 23, 2015, van UrbanSignature: <http://www.urbansignature.nl/us1/nl/pag11>
- Urhahn Urban Design & Floris Alkemade Architect. (2009). *Integraal ontwikkelingsplan Binckhorst*. Gebiedsonderneming Binckhorst. Den Haag: Gemeente Den Haag.
- van de Velde, B. (2013 йил 23-Januari). *Binckubator: volle kracht vooruit met de Binckhaven!* Retrieved 2015 йил 16-Januari from Urbanisator: <http://www.urbanisator.nl/blog/179323.aspx?t=binckubator%3A+volle+kracht+vooruit+met+de+binckhaven!>

- van den Boomen, T. (2005, September). Binckhorst Blues: pleidooi voor de tussenstad. *BinckMagazine*.
- van Kerkhof-Willemsen, G., Sinnema, M., & Maaskant, M. (2010). Verstandelijke handicap: definitie, classificaties en kenmerken. In G. van Kerkhof-Willemsen, M. Sinnema, & M. Maaskant, *Verstandelijke handicap: definitie, classificaties en kenmerken*. Bohn Stafleu van Loghum.
- van Rhee, M. (2015, Januari 15). 'Make it happen' in gebiedsontwikkeling: van een afwachter naar een actief faciliterende gemeente. Opgeroepen op Maart 19, 2015, van Gebiedsontwikkeling.nu: <http://gebiedsontwikkeling.nu/artikel/15407-make-it-happen-in-gebiedsontwikkeling-van-een-afwachter-naar-een-actief-faciliterende-gemeente>
- Verkerk, G. (2002). *Ontwikkelingsmogelijkheden Binckhorst*. Gemeente Den Haag.
- Vermeulen, M. (2010). Duurzaam vastgoedmanagement. In M. Vermeulen, & M. Wieman, *Handleiding Vastgoedmanagement* (pp. 401-413). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Vermeulen, M., & Wieman, M. (2010). Parkmanagement. In M. Vermeulen, M. Wieman, M. Vermeulen, & M. Wieman (Red.), *Handboek Vastgoedmanagement* (pp. 367-373). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Vermeulen, M., & Wieman, M. (2010). Vastgoedmanagement: verleden, heden en toekomst. In M. Vermeulen, M. Wieman, M. Vermeulen, & M. Wieman (Red.), *Handboek Vastgoedmanagement* (p. 29). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Wijsmuller, J. (2014). *Voortgangsrapportage Transformatie Kantoren 2014*. Gemeente Den Haag, Dienst Stedelijke Ontwikkeling.

