



Gemeente Amsterdam  
Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling  
Service Projecten Advies (SPA)



# Doet u mij ook maar een Timorplein!

Kritieke succesfactoren projectontwikkeling Timorplein



# Doet u mij ook maar een Timorplein!

Kritieke succesfactoren projectontwikkeling Timorplein



Gemeente Amsterdam  
Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling  
Service Projecten Advies (SPA)



## Colofon:

Doet u mij ook maar een Timorplein!  
Kritieke succesfactoren projectontwikkeling Timorplein

© Gemeente Amsterdam/Dienst Maatschappelijke  
Ontwikkeling  
Afdeling Service, Projecten & Advies (SPA)  
Oktober 2008  
Opdrachtgever: DMO/SPA, Ineke van Hooren,  
Marc van Gemert  
Onderzoek, interviews en tekst: RIGO  
Henriëtte Rombouts, Lisan Wilkens  
Ontwerp: leids•motief, Leiden  
Druk: Drukkerij Groen, Leiden  
Oplage: 500 exemplaren



## Inhoudsopgave

1	<b>Zeker al gehoord van het Timorplein!</b>	4
	Wat is het Timorplein?	5
	De kritieke succesfactoren beschreven	5
	Leeswijzer	5
2	<b>Slapen, eten, werken en genieten</b>	8
	Wat heeft het Timorplein te bieden?	9
	Studio K	9
	Kleinschalige bedrijfsruimtes	9
	Stayokay Amsterdam Zeeburg	9
	IIRE	10
	Digitaal Trapveld Cybersoek	10
	Vergaderzalen	10
3	<b>Ontwikkeling van het Timorplein</b>	12
	Van school tot economisch en cultureel centrum	13
	Wie zijn betrokken bij de ontwikkeling van het Timorplein?	14
	Stayokay	14
	Ymere/KVA	14
	IIRE	15
	Kriterion/Studio K	15
	Projectorganisatie	15
	'Kalender' Timorplein	17
4	<b>Kritieke succesfactoren</b>	18
	Gedrevenheid en Lef	20
	Professioneel, Pragmatisch en Doelgericht, Gelijkwaardig, Complementair en Idealistisch	21
	Gevoel voor Omgeving en de Inhoud	30
	Breed Draagvlak	35
	Gebruik maken van Momentum, Toeval, en externe factoren	37
	Tot slot, zijn er zaken niet goed of minder goed gegaan?	38
Bijlage 1	Facts & Figures Timorplein	39



# 1. Zeker al gehoord van het Timorplein!

## Wat is het Timorplein?

Op 2 september 2007 vond de feestelijke, officiële opening plaats van het Timorplein door minister Ella Vogelaar. De swingende optredens en de aanwezigheid van een groot aantal betrokkenen en buurtbewoners luiden de echte start in van het bruisende nieuwe culturele en economische centrum. Het Timorplein heeft een aantal functies onder één dak: een Stayokay hostel, een café/restaurant, een bioscoop, podia, congres- en vergaderruimtes, een digitaal trapveld, 36 kleinschalige bedrijfsruimtes voor startende ondernemers met een maatschappelijke oriëntatie en een internationaal onderzoeksinstituut.

Met de ontwikkeling van het Timorplein hebben enkele startende en al meer gevestigde ondernemingen en stichtingen een mooie plek gevonden. Tegelijkertijd heeft Amsterdam, en de Indische Buurt in het bijzonder, er een levendige culturele en economische ontmoetingsplek bij gekregen.

Het Timorplein is gebouwd in de jaren '10 van de 20<sup>e</sup> eeuw als ambachtsschool, en was de laatste jaren voor de herontwikkeling in gebruik als ROC. Op 13 december 2007 heeft het gerenoveerde Timorplein de Geurt Brinkgreve Bokaal gewonnen voor het meest geslaagde initiatief op het gebied van herontwikkeling en renovatie in de bestaande voorraad.

## De kritieke succesfactoren beschreven

Gezien het resultaat en de snelheid waarmee het project Timorplein tot stand is gekomen mag gerust van een succes worden gesproken. Het Timorplein kan als voorbeeld dienen voor veel andere projecten die – in samenwerking – tot stand moeten komen. Deze publicatie geeft een inkijk in de ontwikkeling van het Timorplein en brengt de kritieke succesfactoren in beeld die een rol hebben gespeeld bij de ontwikkeling. Welke lessen zijn te trekken uit dit project? De publicatie is bedoeld voor iedereen die nieuwsgierig is naar hoe maatschappelijk vastgoed wordt ontwikkeld en wat daar allemaal bij komt kijken.

## Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden de diverse functies van het Timorplein beschreven. Hoofdstuk 3 geeft heel beknopt het ontstaan van het project Timorplein weer en introduceert de betrokken partijen. In het vierde hoofdstuk staan de kritieke succesfactoren beschreven en de lessen die daaruit zijn te trekken.





Verbouwing

## 2. Slapen, eten, werken en genieten



### Wat heeft het Timorplein te bieden?

De diverse functies van het Timorplein en de verschillende organisaties en bedrijven die er gevestigd zijn maken dat het Timorplein 24 uur per dag in bedrijf is. De ondernemers in de kleinschalige bedrijfsruimtes zijn meestal overdag aan het werk, en ook Cybersoek is alleen overdag open. Studio K is zowel overdag als 's avonds open en Stayokay is dag en nacht open voor de gasten. Stadsdeel Zeeburg is beheerder van de openbare ruimte rondom de voormalige Timorschool en het Dagelijks Bestuur heeft recent het definitieve inrichtingsplan vastgesteld. Op het plein komen terrasjes, een speelplaats en er kunnen openlucht filmvoorstellingen gegeven worden. Het Timorplein wordt dus optimaal gebruikt voor allerlei activiteiten. Bovendien maken partijen gebruik van elkaars activiteiten en diensten. Kortom, er is sprake van kruisbestuiving.

#### Studio K

Studio K is een cultureel complex van kunst, cultuur, eten en drinken. Het bestaat uit een bioscoop die plek biedt aan 165 bezoekers, 3 zalen (theaterzaal, kleine filmzaal en kleine podiumruimte) en een bar/restaurant.



De organisatie en exploitatie van Studio K is geheel in handen van studenten. Studio K is geïnitieerd vanuit Stichting Onderlinge Studenten Steun Kriterion, die de bioscoop in de Roetersstraat en de benzinepomp Kriterion in eigendom hebben en waarbij de studenten voor de exploitatie zorgen. Het restaurant heeft een menukaart die de gemiddelde achtergrond van de bewoners uit de buurt weerspiegelt. De inkoop worden zoveel mogelijk gedaan bij de winkels in de buurt.

#### Kleinschalige bedrijfsruimtes

Op de bovenste twee etages verhuurt Ymere een ondernemingscentrum met 36 bedrijfsruimtes, variërend van 25 tot 125 m<sup>2</sup>. De kantoorruimtes zijn zo ingericht dat de ondernemers weinig zelf hoeven te investeren. Ze zijn bedoeld voor kleinschalige ondernemingen, opgezet door startende jonge ondernemers; dit is ook in de huurprijs terug te zien. De meeste bedrijven bewegen zich op het economisch culturele vlak. Zo zit er bijvoorbeeld een bedrijf dat special effects maakt voor films, een klein architectenbureau, een arabisch vertaalbureau en de organisatie van kleine filmfestivals. Enkele ruimtes zijn speciaal bestemd voor maatschappelijke stichtingen die een bijdrage leveren aan de buurt, zij betalen minder huur dan de commerciële functies.

#### Stayokay Amsterdam Zeeburg

Stayokay Zeeburg is een hostel met 480 bedden (2- tot 6-persoonskamers met eigen sanitair) en is het derde hostel van de keten Stayokay in Amsterdam. Stayokay Zeeburg is het hele jaar door geopend. Het biedt de gasten ook andere faciliteiten dan alleen een bed: een bar, restaurant, terras, fietsverhuur, wasservice. Ook is zaalverhuur mogelijk, voor vergaderingen of feesten. De inrichting is modern, met warme kleuren (rood en geeltinten). Het hoofdkantoor van Stayokay is gevestigd in het Timorplein.

### IIRE

Het International Institute for Research and Education (IIRE) is een internationaal onderzoeksinstituut dat is gevestigd in het Timorplein ingang Lombokstraat. IIRE traint vakbondsleden uit ontwikkelingslanden op onder meer juridisch en economisch terrein en heeft in het Timorplein een uitgebreide bibliotheek. Daarnaast exploiteert IIRE het IIRE Conferentiecentrum, met 3 vergader- en conferentiezalen (zie hieronder). IIRE beschikt over enkele slaapplekken voor zijn gasten uit het buitenland.

### Digitaal Trapveld Cybersoek

Het digitale trapveld Cybersoek biedt computer-cursussen aan voor jonge en oude buurtbewoners en heeft een internetcafé. Daar maken zowel de bewoners als de gasten van het Stayokay gebruik van. Ook biedt Cybersoek diensten aan de ondernemers van het Timorplein. Cybersoek werkt daarnaast samen met scholen in de Indische Buurt bij lessen Taal en Ouderbetrokkenheid.

### Vergaderzalen

Verschillende partijen stellen vergaderzalen beschikbaar in het Timorplein. Het IIRE Conferentiecentrum heeft 3 zalen te huur, waarvan 2 met schuifwanden die opgedeeld kunnen worden. Ook Stayokay heeft 3 vergaderzalen, waarvan er 2 opgedeeld kunnen worden. Daarnaast stellen Ymere en Cybersoek vergaderzalen beschikbaar.





### 3. Ontwikkeling van het Timorplein

#### **Van school tot economisch en cultureel centrum**

Tot enkele jaren geleden was het binnenplein van het Timorplein nog een schoolplein en werd achter de hoge karakteristieke ramen met de smalle kozijnen nog les gegeven. In 2002 besloot het ROC weg te gaan uit het Timorplein en kreeg stadsdeel Zeeburg de eerste keus bij de herbestemming van het gebouw. De Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO) van de gemeente Amsterdam was nog eigenaar van het gebouw.



Een gouden kans om een centrum met culturele en economische functies te maken, was direct al de gedachte van toenmalig stadsdeelwethouder en -voorzitter Tjeerd Herrema. De Indische Buurt was toen al stedelijk vernieuwingsgebied, stond slecht bekend, er waren weinig voorzieningen. Het Timorplein was een van de 25 projecten van de sociale pijler van het Grote Steden Beleid (GSB). Een buurt waarvan niet te zeggen was of de potentie die er was wel bovengedaald kon worden. Het nieuwe centrum moest zowel een stedelijke uitstraling hebben als aantrekkelijk zijn voor de buurt.

Na de eerste ideeën is het project gaan lopen. In het eerste begin nog wat low profile binnen het stadsdeel, maar al snel steeg het project op de prioriteitenlijst van het stadsdeel en andere partijen. In 2003 werd projectleider Marijke Andeweg van DMO – afdeling Service Projecten Advies (SPA) – door het stadsdeel aangetrokken om het project te trekken. De eerste noodzakelijke opgaven waren het letterlijk in kaart brengen van het pand (wat voor mogelijkheden biedt het gebouw, hoe is de bouwtechnische kwaliteit, wat kan er bouwtechnisch wel en wat niet, indicatie van de kosten), de wensen van het stadsdeel inventariseren, andere partijen interesseren. In de loop van 2003, begin 2004 zijn de huidige eigenaren in beeld gekomen. Stayokay was als eerste serieuze partij in beeld voor de helft van het gebouw, Ymere niet lang daarna voor het andere deel. De derde eigenaar, IIRE, kwam iets later in beeld. In oktober 2004 heeft de stadsdeelraad ingestemd met de aankoop en meteen daarna de verkoop van het gebouw aan deze 3 geïnteresseerde partijen. In juni 2005 heeft de officiële aankoop en verkoop plaatsgevonden, na intensieve onderhandelingen met de DMO (afdeling onderwijs) waarbij vooral de hoogte van de uiteindelijke verkoopprijs onderwerp was van vele gesprekken. Stadsdeel Zeeburg is één dag eigenaar geweest. Nét voor de aankoop hebben stadsdeel Zeeburg, Stayokay, Ymere en IIRE een Sociaal Convenant afgesloten waarin afspraken zijn gemaakt over de samenwerking met het oog op de werkgelegenheid voor de buurt en op de leefbaarheid en veiligheid in en rond het Timorplein. Voor Stayokay was het ondertekenen van het Sociaal Convenant zelfs een voorwaarde voor de aankoop. Na de verkoop en voordat begonnen werd met de verbouwing is een groot deel van het gebouw tijdelijk verhuurd geweest met functies die al verwezen naar de toekomstige bedrijvigheid in het gebouw. De grootscheepse verbouwing heeft plaatsgevonden in 2006 en 2007. In juli 2007 heeft Stayokay al de eerste gasten verwelkomd, en op 2 september 2007 is het gebouw officieel geopend.





## Wie zijn betrokken bij de ontwikkeling van het Timorplein?

Een korte toelichting per partij: wie is het en wat is de positie geweest tijdens de ontwikkeling.

### Stayokay

Stayokay is een keten met 30 hostels in heel Nederland, waarvan er nu 3 in Amsterdam staan. Stichting NJHC Beheer heeft de aankoop en ontwikkeling gedaan en stichting Stayokay is de exploitant. Stayokay heeft ongeveer de helft van het pand verworven en heeft ruim 90 kamers met in totaal 480 bedden.

Stayokay heeft als hostelketen veel ervaring met het ontwikkelen van dergelijke voorzieningen. Met IIRE heeft Stayokay een service level agreement afgesloten om bepaalde diensten te delen.

[www.stayokay.com](http://www.stayokay.com)

### Ymere/KVA

Woningcorporatie Ymere bezit veel woningen in de Indische Buurt en investeert veel in de buurt, zowel in renovatie van de bestaande voorraad als in sloop/nieuwbouw.

Ymere is nu eigenaar en verhuurder van ca. 45% van het gehele gebouw (ca. 5.450 m<sup>2</sup>). Ymere verhuurt aan Kriterion/Studio K en Cybersoek en verhuurt nog 36 kleinere bedrijfsruimtes (ca. 25-125 m<sup>2</sup>).

Het ontwikkelaarschap is voor rekening en risico geweest van Ymere. Kleinschalig Vastgoed Amsterdam (KVA) is in opdracht van Ymere als praktisch ontwikkelaar van het Timorplein opgetreden. Ymere is voor 25% aandeelhouder van KVA.

KVA is een projectontwikkelingsonderneming die kleinschalig bedrijfsmatig vastgoed creëert in Amsterdam. KVA zoekt naar ontwikkellocaties die nog een zetje moeten hebben, waar reguliere ontwikkelaars het (net) niet aandurven.

Na oplevering in 2007 heeft KVA de eerste verhuringen begeleidt. Daarna heeft het reguliere beheerbedrijf van Ymere de verhuur overgenomen.

[www.ymere.nl](http://www.ymere.nl)

[www.kva.nl](http://www.kva.nl)

### IIRE

IIRE, het International Institute for Research and Education is een sociaal onderzoeks- en onderwijsinstituut, opgericht in 1982 in België door econoom Ernest Mandel. Het doel van het instituut is het opleiden van mensen uit met name ontwikkelingslanden op het juridische en economische vlak.

IIRE is eigenaar van ca. 900 m<sup>2</sup> aan de achterzijde van het gebouw. In het Timorplein verhuurt IIRE vergaderzalen om de overige activiteiten van de vereniging te bekostigen. IIRE is een internationale wetenschappelijke vereniging zonder winstoogmerk (volgens Belgisch recht).

[www.iire.org](http://www.iire.org)

[www.iire.nl](http://www.iire.nl)

### Kriterion/Studio K

Zij zijn geen ontwikkelaar in de zin van eigenaar, ze huren van Ymere. Maar de directie van Studio K en Kriterion heeft wel een mee-ontwikkende en ontwerpde rol gespeeld ten aanzien van het Studio K-gedeelte. De stichting Kriterion heeft tot

doelstelling studenten aan het werk te helpen via werkprojecten. Hiertoe heeft zij onder andere benzinestation en bioscoop Kriterion in bezit.

De bedrijfsleiding en directievoering wordt verzorgd door studenten, ook alle werknemers studeren.

De Stichting Kriterion is grootaandeelhouder van Studio K. Kriterion heeft aan de directie van Studio K een startkapitaal meegegeven om studio K van de grond te krijgen.

[www.kriterion.nl](http://www.kriterion.nl)

[www.studio-k.nu](http://www.studio-k.nu)

## Projectorganisatie

Voor de ontwikkeling van het Timorplein is een stuurgroep en een projectgroep samengesteld.

De stuurgroep bestond uit de stadsdeelvoorzitter van Stadsdeel Zeeburg en de directies van Stayokay, IIRE en Ymere. De projectgroep bestond uit de projectleider vanuit het stadsdeel Zeeburg, vertegenwoordigers van de drie eigenaren en Studio K en Cybersoek (zie voor namen de tabel met geïnterviewden in hoofdstuk 4). De projectorganisatie stuurde projectteams aan op het gebied van Communicatie, Programma en Bouw/Openbare inrichting.





## 'Kalender' Timorplein

**2002**

ROC neemt besluit te vertrekken uit Timorplein  
juni 2004:  
aanstelling projectleider DMO/SPA

**2004**

voorbereiding

- opstellen plan van aanpak en haalbaarheidsanalyse
- gesprekken projectleider met geïnteresseerde partijen
- vastgoedanalyse

**2003-2004**

Stayokay, Ymere en IIRE komen in beeld als toekomstige eigenaars en  
Kriterion als gebruiker

**oktober-december 2004**

raadsbesluit aankoop gebouw door stadsdeel Zeeburg en directe door-  
verkoop aan beoogde partijen

**juni 2005**

ondertekening sociaal convenant

**juli 2005**

officiële aankoop door de drie partijen

**2005**

tijdelijke verhuur

**2006**

verbouwing

**2 september 2007**

opening Timorplein



## 4. Kritieke succesfactoren

Sinds de opening op 2 september 2007 is het Timorplein haast een begrip geworden. Andere buurten willen ook 'een Timorplein'. Wat maakt het Timorplein tot een succes? Wat kunnen we leren voor andere projecten van de ontwikkeling van het

Timorplein? De antwoorden op deze vragen kunnen het best gegeven worden door de personen en partijen die het Timorplein hebben gemaakt tot wat het nu is. Uit interviews met een aantal betrokkenen zijn de kritieke succesfactoren gedestilleerd.

INTERVIEWS			
Organisatie	Rol bij ontwikkeling Timorplein	Wie	Functie
Stadsdeel Zeeburg	Initiatiefnemer herontwikkeling Timorplein	Marijke Andeweg lid projectgroep	Projectleider Timorplein, ingehuurd door stadsdeel Zeeburg vanuit DMO/SPA
Stadsdeel Zeeburg	Bestuurlijk opdrachtgever	Tjeerd Herrema	Toenmalig voorzitter stadsdeel Zeeburg, nu wethouder Gemeente Amsterdam
Ymere	Ontwikkelaar en eigenaar	Emile Spek	Directeur Ontwikkeling Ymere
Stayokay	Ontwikkelaar en eigenaar	Robert Sanger lid projectgroep	Directeur Bedrijfsvoering Stayokay en directeur NJHC Beheer
IIRE	Ontwikkelaar en eigenaar	Joost Kircz lid projectgroep	Bestuursvoorzitter IIRE
KVA Vastgoed	Praktisch ontwikkelaar in opdracht van Ymere	Bert Heine lid projectgroep	Directeur KVA
Kriterion/Studio K	Exploitant en huurder van Ymere	Jannette de Boer; Inge Thoes, Hans Maarten Wikkerink	Directeur Stichting Kriterion; Directie Studio K



## Gedrevenheid en Lef

### KSF: Één zelfde team met een missie

Zodra bekend was welke partijen het Timorplein zouden verwerven en ontwikkelen, was er sprake van de vorming van een team. Zowel op besluitvormend niveau, een kleine in het begin wat informele stuurgroep, als op uitvoerend niveau. Het projectteam bestond uit vertegenwoordigers van de drie (toekomstige) eigenaren en de projectleider vanuit het stadsdeel Zeeburg. Het gezamenlijk doel was de ontwikkeling van het Timorplein tot een goed functionerend cultureel en economisch centrum. Hoewel iedere partij een eigen positie en rol had binnen het project, hadden alle partijen eveneens de gemeenschappelijke belangen continu voor ogen. Zowel de stuurgroep als het projectteam geloofden in de realisatie van het Timorplein, ook als zich tegenslagen voordeden of de onderhandelingen onderling spannend werden bleef het gezamenlijke doel in beeld. De projectleider heeft in het team Timorplein gedurende het gehele proces een belangrijke verbindende rol gespeeld.

Bert Heine, KVA Vastgoed:

*“Als een soort jehova’s gingen we partijen af om van alles te regelen.”*

De projectteamleden gingen samen op stap om voor de noodzakelijke vergunningen te zorgen of anderen te overtuigen dat het Timorplein er écht moest komen. Het team geloofde er in en moest soms de eigen bestuurders of aandeelhouders overtuigen van het belang van het doorzetten van dit project en het nemen van snelle beslissingen en risico’s. De uitspraak “het komt allemaal wel goed” werd gedurende het gehele proces veelvuldig gebruikt, omdat de mensen zelf er 100% zeker van waren dat ze met iets goeds bezig waren.

### Les 1:

Stel een projectteam samen van gedreven mensen die het gemeenschappelijk doel niet uit het oog verliezen.

### KSF: Politieke en bestuurlijke wil, lef en betrokkenheid

Politieke en bestuurlijke steun is onmisbaar bij het ontwikkelen van sociaal-maatschappelijk vastgoed. Het gaat vaak om complexe projecten met complexe processen, die doorzettingsmacht vereisen. Wanneer er geen politiek commitment is, wordt de kans op succes erg klein. In het geval van het Timorplein was de betrokkenheid van het stadsdeelbestuur, en vooral die van stadsdeelvoorzitter en portefeuillehouder Tjeerd Herrema cruciaal.

Een betrokkenheid die verder ging dan het project sec. Herrema wilde dit project omdat hij per se wilde dat de Indische Buurt een belangrijke impuls zou krijgen. Het gebouw aan het Timorplein was eigenlijk de enige kans voor het noordwestelijke deel van de Indische Buurt op een voorziening met bovenwijkse aantrekkingskracht.

Doorgaans staan bestuurders wat op afstand van de ambtelijke werkzaamheden, en ook voor Herrema is dat zo. Maar als er sprake is van zogenaamde ‘sleutelprojecten’ wordt de situatie anders. En het Timorplein was bij uitstek zo’n sleutelproject, waarvoor extra bestuurlijke lef en inzet nodig was, maar ook nauwe betrokkenheid van de wethouder bij het project zelf. De betrokkenheid uitte zich eveneens in kleinere maar o zo belangrijke zaken als je de vaart in het project wilt houden, bijvoorbeeld de tijd die vergunningverlening kost.

Tjeerd Herrema, Wethouder gemeente Amsterdam:

*“Sleutelprojecten moet je heel dicht bij je houden!”*

Alle partijen benadrukken het belang van bestuurlijke wil en de daarbij onmisbare competentie om deze wil in daden om te zetten, zonder deze kan zo’n ingewikkeld project niet binnen relatief korte tijd tot stand gebracht worden. Hetzelfde kan gezegd worden voor de verantwoordelijke bestuurders van de ontwikkelende partijen.

### Les 2:

Bij het realiseren van complexe belangrijke projecten, zogenaamde ‘sleutelprojecten’, is politiek en bestuurlijk commitment cruciaal.

### Les 3:

De lijnen tussen (sleutel)project en verantwoordelijk bestuurder(s) zijn helder, kort en direct.

## Professioneel, Pragmatisch en Doelgericht, Gelijkwaardig, Complementair en Idealistisch

KSF: Partijen met een pragmatische instelling. Zonder de pragmatische en praktische instelling van direct betrokken partijen had de ontwikkeling en het resultaat van het project Timorplein er waarschijnlijk heel anders uitgezien. Ontwikkelingsprojecten waarbij meerdere partijen zijn betrokken, kennen vaak ingewikkelde besluitvormingsprocessen en oeverloze discussies met een eindresultaat waar de compromissen uit afgelezen kunnen worden.



Weliswaar is gedurende het gehele proces van de ontwikkeling van het Timorplein veel gediscussieerd en hebben partijen eveneens compromissen moeten sluiten. Maar dat hoort erbij, was de instelling van de betrokken partijen. In elk ontwikkelproces loop je tegen problemen aan of is het nodig om hier en daar wat in te leveren. De kern zit in het verleggen van de focus op het overwinnen van die problemen, door de gemeenschappelijke belangen en het doel, realisatie van het project, voorop te stellen. Aanvankelijk was er bijvoorbeeld het plan om één entree te maken van het Timorplein voor een optimale synergie van de functies. Na onderzoek bleek dat dit geen optie was en zijn de partijen op zoek gegaan naar een andere oplossing.

Niet alleen de eigenaren, maar ook de toekomstige huurder Studio K heeft een rol in de oplossing gespeeld. In het uiteindelijke ontwerp hebben alle functies een eigen entree gekregen. Het aanvankelijke plan van Ymere om studentenwoningen te bouwen op het terrein heeft het niet gehaald. Dit heeft echter geen afbreuk gedaan aan het succes van het Timorplein, vindt Emile Spek van Ymere.

#### Les 4

Een pragmatische en flexibele houding van partijen (sluiten van compromissen hoort er bij, focus op het einddoel) houdt de vaart in het proces.



De praktische houding uitte zich niet alleen in procesmatige oplossingen, maar ook in concrete zaken als materiaalkeuze. Op basis van praktijkervaring wist Stayokay andere partijen te overtuigen van het nut van duurzaam materiaalgebruik. Geen slappe deurkrukken en hangende design-toiletpotten, maar stevige en duurzame producten en materialen die tegen een stootje kunnen en lang mee gaan. Deze overwegingen hebben geleid tot een duurzaam en stevig gebouw. Zorgvuldigheid gedurende het project is belangrijk. Dat zit 'm in kleine dingen, zoals alles goed en adequaat notuleren, besluiten laten nemen en vaststellen. Dan kan alles later nog teruggevonden worden wanneer dat nodig mocht blijken te zijn, bijvoorbeeld als geheugens haperen of afspraken gecheckt moeten worden.

#### KSF: Gelijkwaardigheid en openheid tussen partijen

Samenwerking gebaseerd op gelijkwaardigheid is cruciaal bij ontwikkelprocessen met meerdere partijen. Ondanks aanwezige verschillen in positie, kennis en (financieel) vermogen is het belangrijk om de gelijkwaardigheid te bewaken. Bij de ontwikkeling van het Timorplein was de samenwerking gebaseerd op volstrekte gelijkwaardigheid. Sprekend is dat de kleinste partij IIRE nu voorzitter is van de VvE. Voor Ymere bevestigde de ontwikkeling van het Timorplein nogmaals het belang om als gelijkwaardige partij in zo'n proces te staan. Ymere heeft zich nadrukkelijk niet als grote corporatie opgesteld.

Emile Spek, directeur Ymere Ontwikkeling:

*“Bij alle partijen was de gunningsfactor heel hoog.”*

#### Les 5:

Zorg voor zorgvuldige projectadministratie, leg alles vast.





Opening



De gelijkwaardigheid tussen partijen draagt bij aan onderling vertrouwen en loyaliteit. De ontwikkelende partijen hadden zich gezamenlijk voor de opgave gesteld om van het Timorplein een succes te maken en niemand wilde de ander daarbij 'een poot uidraaien'. Partijen werden in hun waarde gelaten en waren in principe vrij om hun eigen plannen tot stand te brengen, maar tegelijk werden de eigen plannen wel goed afgestemd op die van de andere. Deze manier van werken zorgt voor een prettige omgang met elkaar, wat heel belangrijk is in zo'n proces. En op elkaar afgestemde plannen leveren een mooier eindresultaat, dan plannen die met tegenzin zijn samengebracht.

### Les 6

Een gelijkwaardige opstelling van partijen, ongeacht verschillen in positie en kennis tussen partijen, zorgt voor onderling vertrouwen en loyaliteit.

#### KSF: Begrip van en naar elkaar

Bij een samenwerking tussen partijen met uiteenlopende achtergronden en posities is het belangrijk dat partijen zich in elkaar verdiepen.

Bij het Timorplein waren partijen redelijk goed op de hoogte van elkaars positie. Wat beweegt ieder om zich op het Timorplein te vestigen en wat kost het iedereen? Het neemt natuurlijk niet weg dat te nemen investeringsbesluiten altijd moeilijk zijn, maar het zorgt wel voor meer begrip naar elkaar toe.

### Les 7

Iedere deelnemende partij verdiept zich in wat de andere ontwikkelende partij(en) beweegt en welke investeringen en risico's daarmee voor de ander gemoeid zijn, partijen leggen aan elkaar uit hoe hun organisatie werkt en wat de ratio achter afwegingen en beslissingen is, dit zorgt voor meer onderling begrip.

#### KSF: Partijen met kennis en competenties

De competenties van de opdrachtgevers zijn heel belangrijk geweest bij het ontwikkelproces. Vooral als er meerdere ontwikkelaars bij het project zijn betrokken spelen professionaliteit en betrokken zakelijkheid een bevorderende rol. Zowel competenties op het gebied van visievorming als in meer uitvoerende zin. Met andere woorden, partijen moeten weten wat ze willen en weten hoe ze dat kunnen gaan doen.

Een scala aan instrumenten en benaderingsmethodieken van problemen, kansen en oplossingen ter beschikking hebben helpt enorm wanneer het moeilijk en ingewikkeld wordt.

De drie ontwikkelende partijen van het Timorplein hadden alle helder voor ogen welke kant ze op wilden met het Timorplein. Ymere/KVA en Stayokay hadden al wel ervaring met dergelijke projecten, en hadden dus op verschillende gebieden kennis in huis. Voor een relatief kleine organisatie als IIRE was de ontwikkeling van het Timorplein een geheel nieuwe tak van sport. IIRE zorgde ervoor de juiste mensen met de juiste kennis om zich heen te verzamelen, om dit 'manco' op te lossen.

Iedereen zette zijn vaardigheden en capaciteiten in op de juiste punten met het oog op het leveren van een goede bijdrage aan het geheel. Ymere heeft onder meer een grote rol gespeeld op het technische vlak, en ook wat betreft organisatorisch en financieel vermogen. Stayokay was sterk in het uitwerken van het exploitatieconcept en IIRE o.a. in het vormgeven van de samenwerking tussen IIRE en Stayokay.

### Les 8

Benut kennis en competenties van alle betrokken partijen en zet deze op de juiste momenten in.



**KSF: Continuïteit en Investeren in persoonlijke relaties**

Zeer belangrijk was bovendien dat gedurende het hele proces dezelfde personen betrokken zijn geweest. Dat kwam de voortgang van het project zeker ten goede. Partijen en mensen wisten waar ze naartoe wilden en wat ze aan elkaar hadden. Mensen leerden elkaar kennen, en waarderen, en – heel belangrijk – vertrouwen op elkaars integriteit. Ook de bindende kracht van de projectleider heeft bijgedragen aan het ‘teamgevoel’. De loyaliteit van de teamleden verbreedde zich van de eigen organisatie naar de ‘collega’s van het team’.

**Les 9**

Een projectteam functioneert het best als de onderlinge verhoudingen goed zijn en als gedurende het project dezelfde mensen betrokken zijn. Bouw bewust aan het teamgevoel (‘een voor allen, allen voor een’).

**KSF: Gedegen voorbereiding**

Een goede voorbereiding draagt bij aan het latere succes van een project. In de eerste plaats omdat zij ervoor zorgt dat je zo min mogelijk voor onverwachte verrassingen komt te staan.



In de tweede plaats geeft zij richting aan de nog te maken keuzes. Voordat de definitieve keuze was gemaakt voor de gewenste programmering, is in 2004 een vastgoedanalyse gemaakt van het Timorplein. Deze analyse maakte inzichtelijk met wat voor een gebouw het stadsdeel te maken had en welke mogelijkheden er waren met het gebouw op zich. En zelfs dan kunnen er nog onverwachte zaken boven komen: zo bleek pas na verkoop dat de fundering van het Timorplein niet voldeed aan de eisen van de kopers en dat er meer asbest in het pand zat dan uit eerder onderzoek naar voren was gekomen. Een belangrijke les voor alle partijen is dat de voorbereiding zo volledig mogelijk moet zijn en dat de adviezen van externe bureaus niet klakkeloos overgenomen moeten worden. Zeer belangrijk is doorvragen naar de opzet van het onderzoek (bijvoorbeeld funderingsonderzoek) in relatie tot de toekomstige functies van het gebouw. Er zijn drie varianten gepresenteerd met betrekking tot gebruiksmogelijkheden, eigendom en de hoogte van de investeringen. Deze analyse heeft richting gegeven aan de verdere invulling van het project. Een goede voorbereiding van de ontwikkelende partijen is eveneens een belangrijke succesfactor: Wat kunnen we? Wat willen we? Zijn we bereid risico's te nemen?

**Les 10**

Start met een zeer grondige analyse van het gebouw en de omgeving, zodat aan het begin van het proces voor alle partijen duidelijk is waar ze mee te maken hebben. Wees daarbij zo volledig mogelijk, vraag door en controleer alles dubbel ter voorkoming van onaangename verrassingen.

**KSF: Rekening houden met de toekomstige exploitatie**

Het in een vroeg stadium meenemen van de toekomstige exploitatie, is aan te wijzen als een van de kritieke succesfactoren bij de ontwikkeling van het Timorplein. Twee van de drie partijen waren de toekomstige exploitanten en gebruikers en zouden dus een langdurig project aangaan. Corporaties hebben per definitie een langeretermijnbelang bij vastgoed dan een private ontwikkelaar die verdwenen is na de oplevering. Ymere was ontwikkelaar en is nu eigenaar en verhuurder. Voor verhuurders is het belangrijk om te weten dat hun investering rendeert, dat het gebouw daadwerkelijk geëxploiteerd kan worden. Het stadsdeel heeft hier een belangrijke rol in gespeeld, zij hebben als het ware de grootste huurders klaargezet voor Ymere en daarmee een deel van de risico's ondervangen die aan de exploitatie verbonden zijn c.q. gevreesd worden.



De grote huurders Cybersoek en Studio K waren op het moment dat de drie ontwikkelaars het pand kochten bekend en gecontracteerd. Kriterion was bereid en in staat een aanzienlijke investering te doen in Studio K, en eventuele aanloopverliezen op te vangen, zonder de verwachting deze investeringen ooit terug te verdienen. Tegelijkertijd was het voor Ymere ontwikkelingstechnisch gezien een risico, omdat bijna de helft van de totale oppervlakte zeer specifiek ingevuld en verhuurd zou worden aan een financieel relatief kwetsbare vennootschap.

Emile Spek, directeur Ymere Ontwikkeling:  
*“Omdat we geloofden in Studio K hebben we het gedaan, maar risico-technisch zou het beter geweest zijn om die ruimtes courant in te vullen met kleinschalige bedrijfsruimtes.”*

Wat ook erg meehielp was dat er bij de (toekomstige) eigenaren Stayokay en Ymere sowieso enorm veel exploitatiekennis aanwezig was.

### Les 11

Denk al in een vroeg stadium na over de latere exploitatie van het gebouw.

#### **KSF: Professionele projectorganisatie**

In het project waren alle lijnen, alle verschillende onderdelen onder controle: ze waren voorzien, ze waren gepland, verantwoordelijkheden werden belegd. De lijnen tussen de projectleider en de verantwoordelijk bestuurder waren kort. En ook voor de andere projectteamleden gold dat de lijnen naar hun eigen beslissers relatief kort waren. De projectleider had groot mandaat van stadsdeel en bestuurder.

De projectorganisatie was helder en voor iedereen inzichtelijk, “de planning zeer professioneel” (citaat van Tjeerd Herrema). Ook was de afspraak dat er bij problemen snel geëscaleerd werd, zowel binnen het projectteam naar de stuurgroep, als binnen de afzonderlijke organisaties van uitvoerings- en middenmanagementniveau naar beslissers en/of bestuurders.

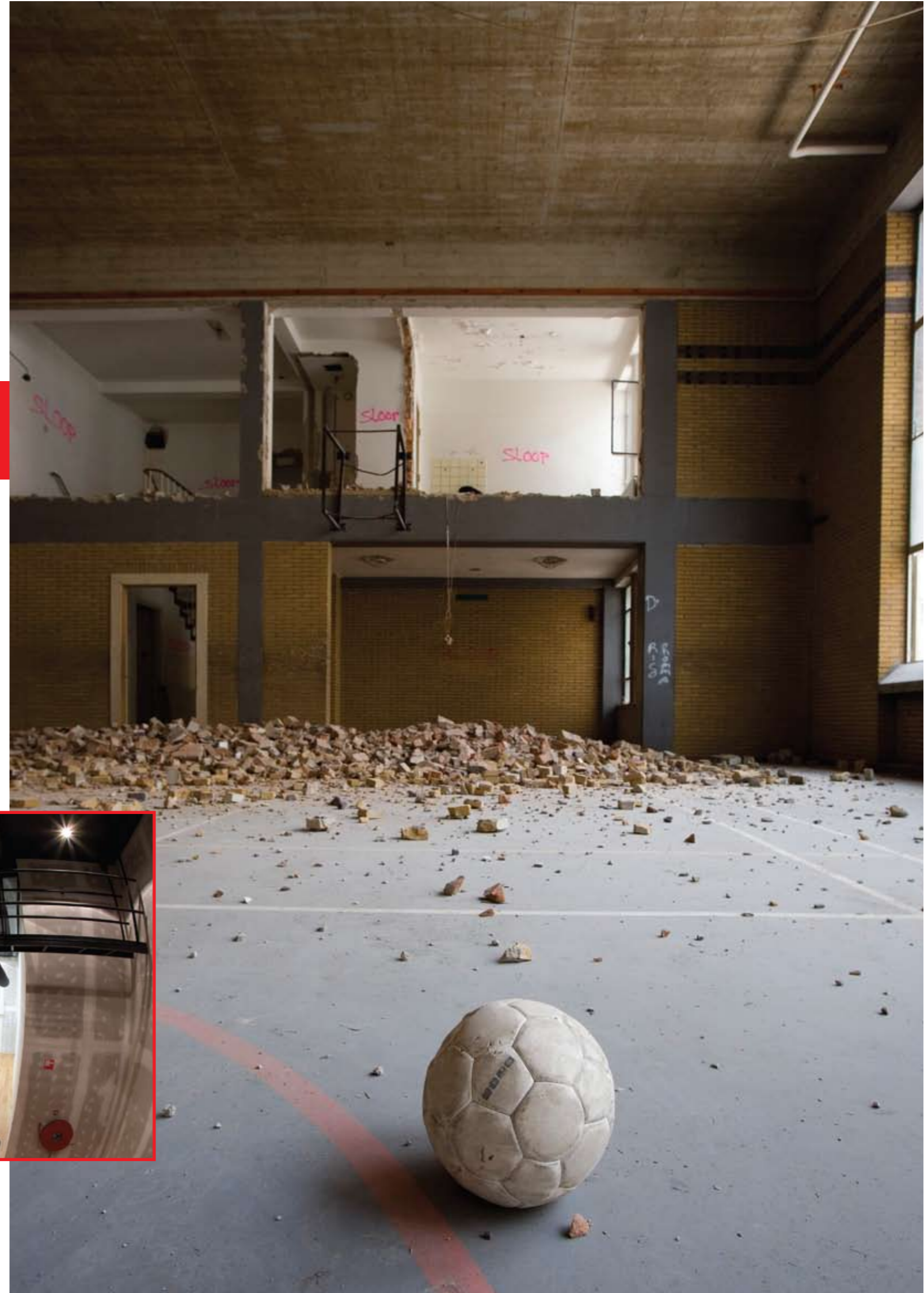
### Les 12

Het mandaat van ieder projectteamlid moet goed geregeld en vastgelegd zijn en het mandaat moet zo groot mogelijk zijn.

## Gevoel voor de Omgeving en de Inhoud

#### **KSF: Levendigheid door economische functies**

Vanaf het eerste moment dat Tjeerd Herrema tijdens een werkbezoek aan het ROC hoorde dat het gebouw over een aantal jaar door hem verlaten zou worden, heeft hij het idee gehad dat gebouw en invulling ervan een heel belangrijke positieve invloed voor de buurtontwikkeling zou kunnen gaan opleveren.





Partijen die weliswaar een interessant concept hadden maar geen opvatting over de buurt kwamen niet door de selectie van het stadsdeel heen. Het behoud van het gebouw zelf was een eis van het stadsdeel. De aanwezigheid van Studio K en Stayokay geeft het Timorplein levendigheid en daardoor een extra kwaliteit in vergelijking met maatschappelijke voorzieningen met alleen welzijns-functies.

Ook de gedroomde economische betekenis voor de rest van de buurt is bewaarheid geworden: de buurtconomie heeft echt een impuls gekregen. Het hele jaar door maken huurders van bedrijfsruimten en de hotelgasten gebruik van de winkeltjes en andere faciliteiten in de buurt. Vanuit heel Amsterdam komen mensen naar de bioscoop of gaan een hapje eten in Studio K. Bovendien blijkt uit onderzoek in opdracht van Ymere naar de maatschappelijke kosten en baten van het Timorplein dat er een verbetering van de leefbaarheid en het voorzieningenniveau wordt ervaren en dat zich dat uit in een waardestijging van de woningen in de directe omgeving van het Timorplein.

Zijn beeld was van meet af aan dat het Timorplein niet weer de zoveelste verzamelplaats van maatschappelijke functies moest gaan worden – heel belangrijk maar niet aantrekkelijk en uitnodigend voor grote groepen mensen die wat kunnen besteden in de buurt. Juist het vullen met economische commerciële functies liefst met een culturele ‘touch’ zou een lift aan de buurt kunnen geven. De mix van economische en culturele functies in het Timorplein is een bewuste inzet geweest van stadsdeel Zeeburg. Het bleek al snel dat voor dat idee serieuze en geschikte partijen te vinden waren, en vrij snel werden de plannen steeds concreter. Hoewel het Timorplein als gebouw in principe ook geschikt is voor andere functies en organisaties, heeft stadsdeel Zeeburg bewust gekozen voor partijen die oog hadden voor economische bedrijvigheid en een visie hadden op de verbinding van het gebouw met de buurt.

### Les 13

Kies voor partijen die bewust kiezen voor en geloven in de plek en betrokken zijn bij de buurt.

### Les 14

Economische functies zorgen voor meer levendigheid in de buurt en geven de buurtconomie een impuls.

#### KSF: Synergie van functies

De menging van functies blijkt een belangrijk aspect van het succes van het Timorplein te zijn. Bedrijven maken gebruik van elkaars diensten. Functies versterken elkaar.

Cultuur en een maatschappelijke doelstelling is wat partijen bindt, de economische functies maken het levensvatbaar. De bedoeling was om synergie te creëren tussen de functies, en dat gebeurt nu ook. Huurders faciliteren elkaar en er ontstaan nieuwe contacten. Bedrijven maken gebruik van Studio K, hotelgasten van de internetfaciliteiten van Cybersoek, studenten van IIRE maken gebruik van Stayokay. De hotelreceptie van Stayokay sorteert de post van de kleinschalige bedrijven en daar zijn de postvakjes, zodat er contacten ontstaan tussen het hotel en de bedrijven.

IIRE en Stayokay werken op een aantal punten samen. Voor een kleine organisatie als IIRE is het gebouwenbeheer (met name veiligheid en logies-beheer) vrij ingewikkeld. Met Stayokay is een service level agreement afgesloten en zijn afspraken gemaakt over de samenwerking op dat vlak. Zo loopt de nachtwaker van Stayokay langs bij IIRE en maken zij gebruik van hetzelfde schoonmaakbedrijf. Ook voldoen de slaapkamers van IIRE aan de Stayokay-normering en kunnen de kamers door Stayokay gebruikt worden als de eigen kamers vol zijn. En vice versa: als IIRE meer gasten heeft dan huurt zij bedden van Stayokay. Overigens heeft de combinatie van functies ook een keerzijde. Hoewel het gezamenlijk ontwikkelen en beheren van een gebouw bepaalde voordelen heeft (schaalvoordelen, delen van kennis, sterkere positie), betekent het tegelijkertijd dat partijen minder zelfstandig kunnen handelen. Het vereist dus een enigszins bescheiden opstelling van partijen.

### Les 15

Door een juiste combinatie van functies kunnen partijen gebruik maken van elkaars diensten. Bovendien ontstaat iets extra's: 'het geheel is meer dan de som der delen'.

#### KSF: Open oog en 'mind' voor een creatieve buitenboordmotor

Een partij die niet alleen naar eigen zeggen verfrissing bracht en invloed heeft gehad op het huidige beeld en imago van het Timorplein was Kriterion, in het bijzonder Studio K. Studio K was de partij die aan de onderhandelingen meedeed en is de huurder van een groot deel van de ruimten van Ymere. De directie van Studio K bestaat uit jonge mensen, studenten (wat overigens wel even wennen was voor met name Ymere, zo jong hadden ze ze nog maar zelden tegenover zich gekregen), maar ze wisten wat ze wilden. Geen nieuwe bioscoop à la Kriterion (wat Ymere aanvankelijk in het hoofd had), maar een concept waar juist de podiumfunctie voorop stond, een voorziening die aansluit bij de potentie die de buurt heeft. De directie van Studio K heeft voor ze in zee ging met het Timorplein de buurt 'geproefd' en gevoeld. Bovendien zijn ze actuele ervaringsdeskundigen op het gebied van uitgaan, beleving en horeca.





Het idee ontstond: hier kunnen we wat anders mee, wat spannends. Vervolgens is het huidige concept ontwikkeld en is vastgehouden aan dat concept, al zou een bioscoop op het eerste gezicht meer kunnen opleveren en een veiliger investering zijn. Ze wilden een eigen goede keuken, met een kaart die een weerspiegeling is van de buurt, een eigen kok en meer zijn dan een paar extra tafels waar hetzelfde eten te krijgen is als bij de buurman Stayokay. Het inhoudelijk programma was niet onderhandelbaar voor de directie van Studio K.

Inge Thoes en Hans Maarten Wikkerink:  
*“Je moet jong zijn om te kunnen weten wat jonge mensen triggert”*  
 En: *“Alles was voor ons onderhandelbaar behalve de inhoud”*.

De onbevangen onorthodoxe blik van een paar slimme jonge mensen die heel goed wisten wat ze wilden, heeft er mede voor gezorgd dat het Timorplein hip is geworden, niet traditioneel, anders, jong. Dat imago maakt dat het Timorplein zich onderscheidt van bijvoorbeeld het Sieraad en de Pniëlkerk, en dat de aantrekkingskracht in ieder geval bovenwijks is, en wellicht wel grootstedelijk. De ideële doelstelling van Kriterion, waarbij de zelfstandige exploitatie door studenten zwaarder weegt dan winstoptimalisatie, heeft hier zeker aan bijgedragen. Prettige bijkomstigheid voor de mensen van Studio K was dat hun architect op een gegeven moment de architect van Ymere werd, en dat daarmee hun ingang makkelijk en invloed groter werd op de uiteindelijke indeling van het gebouw.

### Les 16

Laat mensen uit onverwachte hoek naar het project en de buurt kijken: de blik van ‘buiten’.

## Breed Draagvlak

### KSF: Draagvlak in de buurt

Draagvlak in de buurt voor dit soort plannen is belangrijk. Er wordt immers een gebouw neergezet met functies die soms best overlast op kunnen leveren. Een eerste en wellicht de meest belangrijke stap in het verkrijgen van draagvlak is bewoners en ondernemers uit de buurt op de hoogte houden van alle ontwikkelingen, en ze bij het project betrekken. Vanaf de eerste plannen van het Timorplein tot en met nu wordt via verschillende kanalen de buurt geïnformeerd over en uitgenodigd voor de plannen en activiteiten. En via een eigen Timorplein nieuwsbrief! Er zijn bijna alleen maar positieve geluiden te horen vanuit de buurt over het Timorplein. Buurtbewoners zijn blij dat ze in hun eigen buurt een gezellige plek hebben om te eten en te drinken, een voorstelling bij te wonen of een film te pakken. Ondernemers zien hun klantenkring groeien en ook uit die hoek zijn de reacties meer dan overwegend positief. De omzet van de broodjeszaak is enorm gestegen, het assortiment heeft de ondernemer aan de wensen van de nieuwe lunchklanten van de ondernemers op het Timorplein aangepast.

Om te voorkomen dat het gebouw een tijd leeg zou staan voordat de renovatie daadwerkelijk zou starten, is gekozen voor tijdelijke verhuur. Onder meer een theaterschool, kunstenaars en een alternatief cateringbedrijfje zorgden ervoor dat de levendigheid van het Timorplein eigenlijk al vóór de verbouwing in gang was gezet.

Daarmee verloederde het gebouw niet en kreeg het direct al een naar buiten gerichte uitstraling. Het waren bovendien functies die alvast een voorproefje lieten zien van wat komen ging. Daarmee werd koudwatervrees van omwonenden weggenomen. In de zomer voorafgaand aan de verbouwing heeft het stadsdeel samen met Studio K een openlucht filmavond georganiseerd. Behalve draagvlak in de buurt had dat nog een effect: Grootaandeelhouder Kriterion van Studio K kon voor zijn gevoel niet meer onder de verwachtingen uit die daarmee in de buurt gewekt waren, “we moeten nu wel echt meedoen”. Door meerdere geïnterviewden wordt genoemd dat een gedegen communicatieplan de basis is geweest voor het verkrijgen en behouden (!) van draagvlak in de buurt, bij bewoners en ondernemers, en bij andere partijen wier steun essentieel was.

### Les 17

Zorg dat het gebouw tot vlak voor de bouw (tijdelijk) in gebruik is om verloedering tegen te gaan, liefst met functies die een relatie hebben met de latere definitieve functies.

### Les 18

Om draagvlak in de buurt te krijgen en te behouden, moet vanaf de eerste dag open gecommuniceerd worden over de plannen en activiteiten. Een communicatieplan vanaf dag 1 is cruciaal.



### KSF: Politiek draagvlak

Het enthousiasme en de wil vanuit het stadsdeelbestuur om het Timorplein te herontwikkelen tot een succesvol cultureel en economisch centrum voor de buurt, wist wethouder Herrema over te brengen op de stadsdeelraad, die het plan unaniem omarmde. Herrema heeft zijn ambities met het Timorplein ook over weten te brengen op Dennis Straat, de portefeuillehouder die hem opvolgde.

Politiek draagvlak voor het Timorplein is groot binnen het stadsdeel en op gemeentelijk niveau in het verleden en nog steeds.

Dit wil niet zeggen dat er geen moeilijkheden waren tijdens het project. Een van de hobbels die genomen moesten worden had te maken met de overdracht van het gebouw van de centrale stad naar het stadsdeel. Het stedelijke bestuur wilde aanvankelijk een zo hoog mogelijke verkoopopbrengst behalen, terwijl op dat moment het maatschappelijke doel minder prominent in beeld was. Er lag echter al een motie van de gemeenteraad waarin €1 miljoen beschikbaar werd gesteld voor ontwikkeling van het Timorplein. Dit geld was het oliemannetje van het project met name voor het gemeentelijke proces. Bij de ontwikkeling van een project als het Timorplein zijn verschillende gemeentelijke diensten betrokken die ieder eigen doelstellingen hebben, en dat uit zich zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau. Dat is soms moeilijk uit te leggen aan de buitenwereld, het is immers allemaal de gemeente. Maar de gemeente is een 'veelkoppig monster' dat niet zelden zorgt voor vertraging of stagnatie van projecten.

Bij het Timorplein is dit relatief soepel verlopen, omdat het projectteam voldoende mandaat kreeg, maar stroop en/of vertraging door intern gemeentelijke tegenstelde doelen is niet ongebruikelijk in Amsterdam. Voor partijen van 'buiten' is de manier waarop de gemeente georganiseerd is en hoe besluiten genomen worden vaak een black box. Het is belangrijk dat de gemeentelijke projectleider de andere ontwikkelende partijen uitlegt dat de gemeente Amsterdam een veelkoppig monster kan zijn, uitlegt hoe belangen en besluitvorming binnen de gemeente spelen. En dat, hoeveel mandaat een projectleider ook heeft, dit vrijwel nooit groot genoeg is om alle gemeentelijke diensten en bestuurders af te kunnen dekken.

### Les 19

Door het geven van voldoende mandaat aan de gemeentelijk projectleider en door politieke steun kan bereikt worden dat de gemeente zich minder als veelkoppig monster voordoet.

### Les 20

Een startbedrag zorgt ervoor dat een project op gang kan komen. 'Geld maakt geld'.  
Zie ook Les 7



## Gebruik maken van Momentum, Toeval en externe factoren

### Het ijzer smeden wanneer het heet is

Als dit spreekwoord ergens op van toepassing is, is het wel op het Timorplein. Het project hangt van toeval, het goed gebruiken van dat toeval, het benutten van momentum aan elkaar. Als niet een van de bestuursleden van Kriterion meegegaan was met een PvdA-rondje in het toenmalige ROC, had Janet de Boer (directeur Kriterion) niet geweten dat het gebouw vrij zou komen. Als Tjeerd Herrema geen werkbezoek aan het ROC had gebracht en het stadsdeel daardoor snel en op tijd kon gaan nadenken over alternatieve invulling, en het gebouw ging claimen, had de eigenaar wellicht al wat anders bedacht. Als niet Ymere maar de corporatie die het meeste bezit heeft in de buurt het Timorplein mee had willen ontwikkelen, had er minder ervaring met sociaal-maatschappelijk vastgoed aan tafel gezeten. Wanneer er geen motie ingediend was in de gemeenteraad, was er überhaupt geen Timorplein geweest. Wanneer Cybersoek, theaterschool de Trap en andere tijdelijke gebruikers niet al een belofte hadden kunnen neerzetten aan de weerstand in de buurt misschien wel groter geweest. Allemaal toeval, maar tevens allemaal voorbeelden waarbij mensen heel alert gereageerd hebben, het momentum benut hebben. En een heleboel is natuurlijk helemaal geen toeval, maar regie:

het samenbrengen van partijen die met elkaar wat willen, toeval en momentum werden gedurende de loop van het proces vaak uitgelokt door projectleider en projectteam.

### Les 21

Het realiseren van bijzondere projecten vereist een alerte houding op het benutten van kansen.

### Financiële druk van buiten

Een factor die door meerdere geïnterviewden als belangrijk is gekwalificeerd voor het al dan niet succesvol zijn van het project, is geld. En dan met name de Doelstelling 2 (D2)-subsidies van Europa en de bijdrage in het kader van het Programma Maatschappelijke Investeringen (PMI). Het D2-gebied in Amsterdam is Groot-Oost: stadsdelen Zuid-Oost, Oost-Watergraafsmeer en Zeeburg, het gebied waar het Timorplein ligt. Culturele en sociaal-maatschappelijke functies en kleinschalige bedrijfsruimten werden mogelijk voor eigenaar Ymere doordat de investeringen gedeeltelijk gedekt konden worden met deze bijdragen en daardoor minder onrendabel zijn. Een andere trigger die deze overheidsbijdragen opleverden was dat dit geld binnen een bepaalde periode na toekenning uitgegeven moet zijn: de druk op partijen om snel tot zaken te komen en niet te verzanden in onderhandelingen is daarmee groot, dat is de doorloopsnelheid van het project zeer ten goede gekomen.



## Les 22

Zorg indien mogelijk voor een eindig (deel van het) budget, dat op een gegeven moment besteed moet zijn. Dit houdt de druk op de ketel.

### Tot slot, zijn er zaken niet goed of minder goed gegaan?

Het kan toch niet alleen maar een succesverhaal zijn, het verhaal van het Timorplein? Nee, dat is het natuurlijk ook niet, er zijn dingen niet goed gegaan of net niet fout gegaan, dat is terug te lezen in de beschrijving van de kritieke succesfactoren. Er zijn nog enkele losse eindjes die (nog steeds) risico kunnen opleveren. Zo loopt de fietsstalling nog niet goed en de discussie over de aanpak van de openbare ruimte is nog maar net afgerond. Studio K maakt grote aanloopverliezen die vooralsnog door Kriterion worden opgevangen. De binding met de buurt is er wel, maar kan nog beter. Allochtone buurtbewoners weten het Timorplein nog onvoldoende te vinden.



Het is een dooddoener, maar alles wat hierboven beschreven is had ook fout kunnen gaan. Dat had niet meteen hoeven betekenen dat het project mislukt zou zijn of pas veel later klaar. Maar het besef dat realisatie van het project voor een deel afhankelijk was van wel of niet €1 miljoen van de gemeenteraad, maakt duidelijk dat dit soort projecten heel kwetsbaar is. De €1 miljoen was weliswaar een behoorlijke voorinvestering, maar het was het waard, het heeft als een katalysator gewerkt.

Een belangrijke conclusie is dat de vele risico's voor het overgrote deel gepareerd, opgevangen en voorzien bleken te kunnen worden. De risico's konden heel goed gemanaged worden omdat er sprake was van een sterke heldere consistente projectorganisatie. Dat is een absolute voorwaarde voor een succesvolle ontwikkeling van sociaal maatschappelijk vastgoed. Een andere absolute voorwaarde is het volledige commitment aan het project van degenen die de beslissingen nemen, de bestuurders, de directeuren en de raden van bestuur.



## Bijlage 1. Facts & Figures Timorplein

### Omschrijving object

- Het gebouw bestaat uit een vrijstaand bouwblok in carrévorm, omsloten door het Timorplein, Timorstraat, Lombokstraat en Borneostraat.
- Het gebouw is plaatselijk bekend als Timorplein 21 en Lombokstraat 40 en kadastraal bekend als Gemeente Amsterdam, sectie S, nummer 5337, groot 3.761 m<sup>2</sup>.
- De ondergrond betreft een voortdurend recht van erfpacht, in eigendom bij de gemeente Amsterdam.
- Het gebouw is in de jaren '10 van de 20<sup>e</sup> eeuw gebouwd volgens traditionele bouw. De gevels bestaan uit metselwerk met daarin opgenomen houten en stalen kozijnen met enkele beglazing. De vloeren zijn deels uitgevoerd in beton en een deel in hout. Het dak is uitgevoerd als een samengesteld dak, deels zadeldak en deels plat dak. Het gebouw is in 1960 gerenoveerd waarbij toen tevens op de binnenplaats een kantine en gymzaal is gerealiseerd.
- Het gebouw heeft totaal een bruto vloeroppervlak van 12.500 m<sup>2</sup> en een bruto verhuurbaar vloeroppervlak van ca. 11.914 m<sup>2</sup>.
- Het gebouw heeft geen monumentenstatus. In de ordekaart van de Atlas van de 19<sup>e</sup>-eeuwse ring heeft het gebouw de orde 3-indicatie. Dat betekent dat er in de gevel belangrijke elementen zijn die gehandhaafd moeten blijven.

### Algemeen

- Totale bedrag gemoeid met de herontwikkeling 28 miljoen, waarvan 4 miljoen onrendabel: gedekt door Stenen voor Sociaal, Doelstelling 2-gelden (voor kleinschalige bedrijvigheid) en Algemene reserve.
- Kleine 13.000 m<sup>2</sup> bruto vloeroppervlak
- 3 eigenaren: Ymere, Stayokay en IIRE
- 2 grotere huurders: Kriterion en Cybersoek
- 6.000 m<sup>2</sup> nieuwe bedrijfsvloeroppervlakte
- 175 vaste arbeidsplaatsen
- 50 tijdelijke arbeidsplaatsen, waarvan ongeveer 35% starter

### Een bedrijfsverzamelgebouw van Ymere

- Ca. 5.700 m<sup>2</sup> t.b.v. kleinschalige en middelgrote bedrijfs- en kantoorruimten
- 36 units variërend tussen 25-125 m<sup>2</sup> voor starters en doorstarters, culturele ondernemingen, non-profit organisaties, commerciële ondernemingen
- Kriterion/Studio K huurt 1.500 m<sup>2</sup>
- Cybersoek huurt ongeveer 200 m<sup>2</sup>



### Stayokay Zeeburg

- Stayokay heeft haar hoofdkantoor op het Timorplein
- Het brutovloeroppervlak is 6.583 m<sup>2</sup>
- 480 bedden, 2- tot 6-persoonskamers met eigen sanitair
- Restaurant geschikt voor 300-350 zitplaatsen, geschikt voor grote groepen. Samenwerking met Kriterion en IIRE gemakkelijk door interne doorgangen
- Bar/brasserie
- Zaalverhuur (vergaderen)
- Arrangementenaanbod, fietsverhuur
- Verwachting dat er rond de 40.000 tot 50.000 gasten op jaarbasis zullen overnachten

### Bibliotheek en congresruimten van ca. 900 m<sup>2</sup> van IIRE

- Zalen: 1 x 103 m<sup>2</sup> voor max. 80 mensen + 3 kleinere zalen (50, 29 en 19 m<sup>2</sup>) voor 8 tot 36 mensen
- zaal/keuken voor 50 mensen
- Volledig professionele keuken voor 90 maaltijden separaat te huur
- Bibliotheek 20.000 banden en tientallen tijdschriften in vele talen, hoofdtalen Engels, Frans, Spaans
- 6 vierpersoonskamers en 1 tweepersoonskamer met eigen douche en toilet voor gasten (zelfde type als Stayokay)

### Studio K

- De werkvloer beslaat zo'n 1.500 m<sup>2</sup>, bestaande uit filmzalen, café, podium, theaterzaal, kantoor, cabineruimtes, backstageruimtes, toiletten, kantoren en een grote hal
- 2 filmzalen met in totaal 320 stoelen. Zo'n 60 voorstellingen per week, maakt ruim 3.000 filmvoorstellingen per jaar!
- 1 theaterzaal ingericht voor vlakke vloer theater met 120+ stoelen. Minstens 3 voorstellingen per week van beginnende tot gerenommeerde theatermakers
- Podium met 100 staanplaatsen of zo'n 60 zitplaatsen. Programmering van bandjes, standup comedy, spokenword en open mic
- Het eetcafé heeft ongeveer 70 tafelplaatsen, in de zomer is er een ruim terras voor de deur, dat plaats biedt aan ongeveer 90 personen

### Cybersoek

- Ruimte van 200 m<sup>2</sup>
- Team van 6 vaste medewerkers, ondersteund door netwerk van freelancers en een gemiddeld aantal van 20 vrijwilligers
- In 2007 hebben 587 buurtbewoners zich ingeschreven als nieuwe bezoeker van Cybersoek
- Divers aanbod van activiteiten, waaronder open inloop voor diverse doelgroepen, computer-cursussen (internet, office, photoshop), kinderpersburo, cybercafé
- Doelgroep 9 tot 99 jaar

### Stadsdeel Zeeburg

- Bijdrage aan voorbereidings- en ontwikkelingskosten: onder meer (tijdelijke) verhuizing zittende huurders en aanpak openbare ruimte
- Subsidie cofinanciering Doelstelling 2-gelden, wat leidt tot commerciële huren van 110 euro per m<sup>2</sup> en maatschappelijk huren van 75 euro per m<sup>2</sup>

