

De toekomstige ruimtevraag van CANVAS 4-luik en de aanpak van kantorenleegstand vanuit de ontwikkelaar

P5 Rapport
Alan Al Jaff
Juni 2012

P5 Rapport

De toekomstige ruimtevrage van CANVAS 4-luik en de aanpak van kantorenleegstand vanuit de ontwikkelaar



P5 Rapport

De toekomstige ruimtevraag van CANVAS 4-luik en de aanpak van kantorenleegstand vanuit de ontwikkelaar

Delft University of Technology
Faculty of Architecture

Real Estate Management Lab
Corporate Real Estate Management

Delft, juni 2012



Eerste mentor

Ir. H.T. Remøy

Tweede mentor

Ing. P. de Jong

Lab coördinator

Dr. Ir. D.J.M. van der Voordt

Gecommitteerde

Drs. Ir. M.J. Hoekstra

Mentoren OfficeUp

Ir. R. Mackay

M. van Velzen

Gegevens Student

Alan Al Jaff

4021630

Adres:

Ruiterakker 69

9407 BG Assen

Telefoonnummer:

+31618968805

E-mail:

Alan_86@live.nl

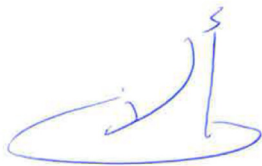
Voorwoord

Voor u ligt het een afstudeeronderzoek over de aanpak van kantorenleegstand in Amsterdam. Dit onderzoek is gedaan bij de afdeling Real Estate & housing afdeling, van de faculteit bouwkunde, Technische Universiteit Delft.

Deze scriptie is geschreven voor de onderzoekslaboratorium *Coporate Real Estate Management (CREM)*, waarbij de nadruk wordt gelegd op de toekomstige vraag en het toekomstig aanbod.

Het doel is om de transformatiemarkt te bevorderen, door middel van het in kaart te brengen van de toekomstige vraag. Op dit moment is de transformatiemarkt lastig voor ontwikkelaars. Ook is de aanpak van leegstand een risicovolle markt. Dit onderzoek neemt het gebied tussen de Riekerpolder en het Schinkelgebied in Amsterdam als casus en zoomt in op een aantal leegstaande kantoren.

Mijn dank voor de ondersteuning van dit onderzoek gaat naar de begeleiders: *Hilde Remøy* (Eerste mentor), *Peter de Jong* (Tweede mentor) die mij hebben geholpen met bij de begeleiding van dit onderzoek. Ook wil ik *Maarten Jan Hoekstra* bedanken voor zijn input als geëngageerde en *Theo van der Voordt* als Lab coördinator. Tijdens het afstuderen heb ik ook werkervaring opgedaan bij het afstudeerbedrijf *OfficeUp*. Hierbij wil daarom *Roderik Mackay* en *Marc van Velzen* bedanken voor hun begeleiding en input tijdens het traject. Uiteraard wil het geïnterviewde bedanken voor hun bijdrage aan dit onderzoek.



Alan Al Jaff

Delft, juni 2012

Inhoudsopgave

<i>De toekomstige ruimtevraag van CANVAS 4-luik en de aanpak van kantorenleegstand vanuit de ontwikkelaar</i>	3
<i>De toekomstige ruimtevraag van CANVAS 4-luik en de aanpak van kantorenleegstand vanuit de ontwikkelaar</i>	5
Voorwoord	7
Management Summary.....	15
Introduction.....	15
The case study	15
Research method	15
Results	16
The future demand and its characteristics.....	17
The preference of developments.....	18
Characteristics of the current supply	19
Demands of the potential tenants	20
Process assumption.....	20
Answering the main question	21
Recommendations for the developer	22
0.1 Introductie tot het onderzoek.....	25
0.1.1 Motivatie	25
0.1.2 Leeswijzer: DAS-frame.....	25
0.2 Onderzoeksmethode.....	26
0.2.1 type onderzoek.....	26
0.3.2 Het onderzoeksproces.....	27
0.2.2 Case studie	27
0.3.3 Afstudeerbedrijf	28
0.3.4 onderzoeksinstrumenten	28
0.3.5 Doelgroep onderzoek	28
0.3.6 Afbakening.....	29
0.3.7 Relevantie van het onderzoek.....	29
0.3.8 Beoogde resultaten	29
0.3.9 Mijn veronderstelling	29
<i>‘Het bepalen van de huidige overeenstemming,</i>	32
1.0 Huidige vraag en Huidig aanbod	32
1.1 Het probleem	32

1.4 Kantooreigenaren in Nederland	33
1.5 Ingezoomd op de beleggers	35
1.6 Type beleggers.....	36
1.7 Flexibiliteit van de belegger	36
1.8 <i>Prisoner's Dilemma</i>	37
1.9 Amsterdamse kantorenleegstand	37
1.10 Ingezoomd op de casestudie locatie: CANVAS 4-luik.....	37
1.11 conclusies kantorenleegstand	39
Probleemstelling.....	39
1.10 Onderzoeksvragen:.....	40
1.11 Aannee ontwikkelproces.....	40
.....	42
<i>'Bepaling van de toekomstige overeenstemming,</i>	<i>42</i>
2.0 Huidig aanbod en Toekomstige vraag.....	42
2.0.1 Denken in scenario's	42
2.1 Economische verkenningen Metropoolregio Amsterdam 2011	45
2.1.1 Achtergrondinformatie: Metropoolregio Amsterdam 2011	45
2.1.2 Beroepsbevolking	45
2.1.3 Immigratiebeleid	46
2.1.4 Segmenten in de bevolking en de woningvraag	46
2.1.4 Economisch beeld.....	46
2.1.6 Buitenlandse investeringen.....	46
2.1.7 Toename handel met nieuwe markten.....	47
2.1.8 Visie op toekomstig aanbod in Amsterdam	47
2.1.9 Conclusies achtergrondinformatie Metropoolregio Amsterdam.....	47
2.2 CPB studie: <i>Welvaart en leefomgeving</i>	49
2.2.1 Conclusies CPB scenario's.....	50
2.3 Rabobank studie: <i>Vier toekomstscenario's voor bedrijven</i>	51
2.3.1 Conclusies scenariostudie Rabobank	52
2.4 BAM Utiliteitsbouw scenariostudie.....	53
2.4.1 Uitspraken van de <i>toekomst-watchers</i> richting de toekomstige vraag in Nederland.....	54
2.4.2 Conclusies scenariostudie BAM.....	55
2.5 Bundeling van scenario's.....	56
2.5.1 CPB, Rabobank en BAM Utiliteitsbouw	56

2.6 Ruimtevrage per scenario	60
2.7 Tussentijdse conclusies	62
.....	64
<i>'Selectie en bepaling van de alternatieven'</i>	64
3.0 Toekomstige vraag en Toekomstig aanbod.....	64
3.1 Toekomstig aanbod: Een koppeling tussen strategievorming en scenario's	64
3.1.1 Koppeling tussen scenario's en strategieën.....	64
3.1.2 Gebruik van de <i>strategische planning</i> methoden	65
3.2 Kiezen voor de " <i>meest waarschijnlijke</i> " toekomst in Amsterdam	65
3.2.1 Toekomstig ruimtegebruik vanuit Geleidelijk collectief.....	66
3.2.2 Input marktpartijen betrokken bij CANVAS 4-luik.....	67
3.2.3 Input TU-Delft studies	68
3.2.4 De vijf typen toekomstige vraag met aangevulde gegevens.....	71
3.3 Gevoeligheid/risico evaluatie.....	73
3.3.1 Achtergrondinformatie MA/C matrix.....	73
3.3.2 De MA/C matrix in dit onderzoek.....	73
3.3.3 Toepassing MA/C matrix	77
3.3.4 Uitwerking MA/C matrix.....	79
3.3.5 De programma's	81
3.3 Tussentijdse conclusies	81
<i>'Stapsgewijs naar het toekomstig aanbod'</i>	84
4.0 Huidig aanbod en toekomstig aanbod	84
4.1 terugblik op de vorige hoofdstukken	84
4.2 CANVAS 4-luik: 4 entiteiten met leegstaande kantoorpanden.....	85
4.2.1 Highest and best use	85
4.2.2 Levenscyclus en wijkdynamiek.....	86
4.3 De gebouwen en de locatie	87
.....	87
.....	87
4.3.1 Bouwkundige eigenschappen.....	87
.....	88
4.3.2 locatie eigenschappen.....	88
4.3.3 Conclusies gebouw- en locatie eigenschappen.....	91
.....	91

.....	91
4.4 De eigenaren	92
4.4.1 De eigenschappen van de pandeigenaren	92
4.4.2 Conclusies eigenaren.....	96
4.5 Van het huidig aanbod naar het toekomstig aanbod.....	98
4.5.1 mogelijkheden huidig aanbod	98
4.5.3 De match tussen het huidig aanbod en toekomstige vraag.....	99
4.5.4 De potentiële huurders van de Riekerhaven.....	99
4.5.5 Tussentijdse conclusies hoofdstuk 4	101
4.5.6 Extra paragraaf: <i>Het aanbieden van het huidig aanbod aan de nieuwe gebruiker</i>	102
5.1 Antwoord op de hoofdvraag	106
5.2 Conclusies.....	108
Introductie	108
De casestudie	108
Resultaten	109
De toekomstige vraag en de kenmerken daarvan	110
Eigenschappen van het huidig aanbod.....	111
Eisen van de potentiële huurders	112
Aanname ontwikkelproces.....	112
5.3 Aanbevelingen voor de ontwikkelaar.....	115
5.4 Discussies.....	120
5.4.1 Terugblik op het onderzoek	120
5.4.1 Reflectie op het onderzoekstraject	122
5.5 Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	124
Bronvermelding.....	126
Literatuur:.....	126
Websites:.....	128
Afstudeerverslagen:	128
Presentaties:.....	129
Interviews en gesprekken:	129

Management Summary

Introduction

For some years now there is a high rate of office vacancy in the Netherlands (16% in 2011). This is mostly due to changes in technology, demography and work processes. Together they are responsible for the decreasing demand in office space. In 2010, the vacancy rate rose to approximately 13%. It is highly possible that this rate will rise to 25% in the near future.

The problem of office vacancy is for the most part caused by the changing world economy after the *dot com bust* in 2000 and September 11th 2001. After these disasters, the Federal Reserve reduced the interest rate to 1% and so did the banks in the Netherlands to keep the economy strong. Lending could be done at a low and attractive price, so there was an abundance of cheap credit.

Zooming back in to the Netherlands approximately 90% of the office owners are investors. These investors borrow a high amount of money with a large share of leverage. Using leverage means borrowing money to amplify the outcome of a deal. This leverage made it possible to invest in capital objects such as real estate. Office real estate showed an increase in investment content until the start of the credit crisis in 2008.

The risk in the office market lies in the promised return from the office owners to other investors. Offices are owned by large institutions like pension funds, institutional funds, sovereign funds, insurance companies, or private investors. This promised return is based on the rent level, which defines the investment value. Most of the offices stay vacant and so it gets quite difficult to maintain a good return level to satisfy the investors.

At the moment these office owners try to maintain the relationship with the current tenants by applying incentives.

These incentives are compensations towards the tenant on the one hand and mask the effective rent price on the other. This way the book value is kept at the same level so that the promises towards the investors can stay unchanged. The problem of office vacancy is not solved but the solutions are postponed by using these incentives.

Investing in office real estate has a high rate of return and it seemed a certain investment until the credit crisis of 2008. It changed this situation and the investors had no idea of a sudden change in office demand. The prospective demand in other space use is underexposed.

Two things are clear now that there is an oversupply of office space and second, that speculating on only current demand involves high risks. The next step is to find out what other types of space use there are other than office space. In my opinion, this means that the results are to be based on future demand.

The case study

Amsterdam has the largest amount of offices in the Netherlands and in addition to that, a high vacancy. Within Amsterdam, the municipality defined the western part of Amsterdam alongside the ring way as office locations with a high potential to re-use. This because of the position and the connections to the inner city, to the Zuid-as (Business heart) and Schiphol (Ariport). One of these locations is a project that is called CANVAS 4-luik. CANVAS 4-luik includes four entities that all are located between Schiphol and the Zuid-as. These four entities mostly defined as office areas, including vacant offices spread over the area. The concentration of vacancy differs per entity.

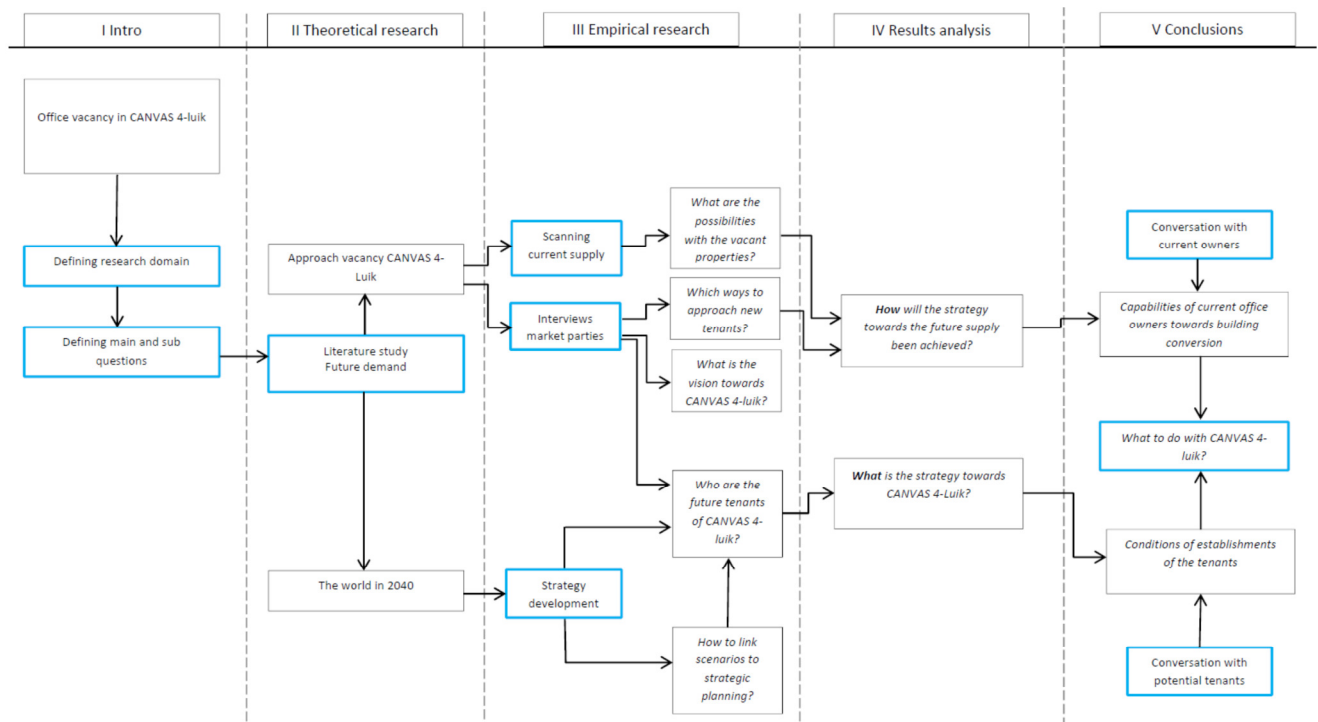
The municipality of Amsterdam approached OfficeUp (a project developer related to BAM) to find out who the future users of this area will be. OfficeUp uses office conversion as goal for redeveloping areas to suit the demands of prospective users. Being an intern at OfficeUp I was asked whether it was possible to include this location as a case study for my Master thesis. This led me to my main question: *What is the prospective demand of space use in CANVAS 4-luik and by implementing which strategy can the developer tackle the vacancy in this area?*

Research method

Once the research domain has been defined, the scope towards the market is clear. The main question and the sub questions are related to this scope. This framework focusses on getting knowledge about the possible future tenants for the office location CANVAS 4-luik and how to make it attractive for future tenants to relocate to that area.

Defining the future demand calls for a look into the future. A tool to help looking into the future, not by forecasting, is to use scenario studies to identify the world of space demand in 2040. This look into the future helps to create a strategy by linking the scenario's to strategic planning. This strategy is strengthened by

interviewing parties from the market that are active in and surrounding CANVAS 4-luik. Interviews of market parties also provide knowledge of ways to approach these prospective tenants. Once knowing the future space use in CANVAS 4-luik, the current supply will be scrutinized. This will be done by obtaining knowledge into the owners of the vacant office buildings and insight into the buildings. Office owners are interviewed to get insight of what the possibilities are from the owner's point of view towards building conversion. The results show that there are two things needed to reach a conclusion. First, by getting to know what a successful strategy must be and how the strategy towards the future supply will be achieved. It will provide insight of handling the vacancy in CANVAS 4-luik and whether office conversion is applicable or not. At the end, it is crucial for market parties and office owners to know what to do with each location which is under consideration of transformation. Below, the storyline of the research has been drawn up as a conceptual model. The blue squares are the activities done during the research.



Results

In order to define the future demand for CANVAS 4-luik input is necessary from a broader perspective. It demands for a vision into the future for Amsterdam. As mentioned before investors reacted on the former demand, the need to build offices, before the financial crisis.

The impact of the scenario studies

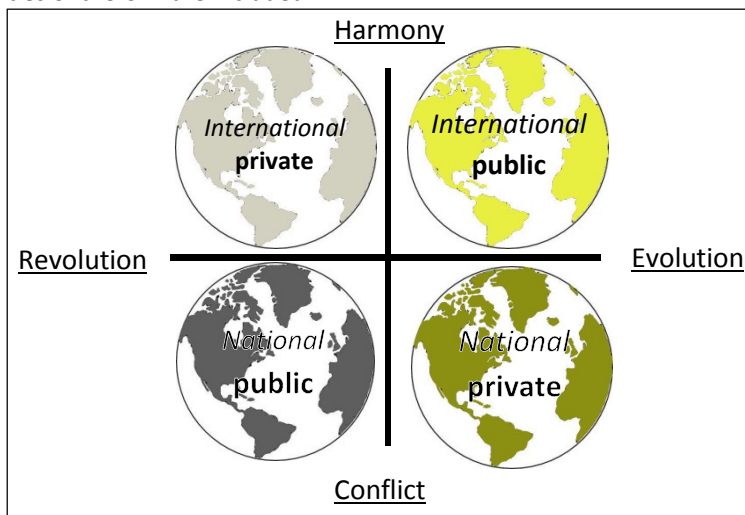
Using a short-term strategy and looking for example to the last 15 years there was a constant growth in the economy and the credit crisis of 2008 seemed to be a sudden change, which caused an instant change in the space use demand. Looking back over a longer term into history, the economical course shows that the financial crisis of 2008 is just one of the developments that happened by fits and starts.

The insecurity lies in the fact whether the developments in the Netherlands are heading towards another sudden change or are the Netherlands heading towards a future of progressive developments in the coming decades. The most important area in this regard is the future space use demand of CANVAS 4-luik. This area is part of Amsterdam and the future space demand and future developments are interrelated to the future developments nationally and internationally.

There are some scenario studies made to appoint the different futures of the Netherlands. In 2006 the Dutch Central Planning Bureau (CPB) made a scenario study with two key uncertainties. The first imply the

cooperation between the countries whether there is collaboration on a *regional* scale or on *International* scale. The other key uncertainty is whether the national duties performed by the *corporate sector* or by the *private sector*. This leads to four different future scenarios with different political, economic and technological developments. For example, each scenario projects different use of space in 2040. This study is made before the credit crunch of 2008 and therefore it misses certain ways of looking into the future. For example, it did not take into account the enormous development changes.

In 2010 there is a post crisis study made which considers instant changes. This scenario study have been created by the Rabobank for the Dutch industry for the coming decades until 2030. The key uncertainties are whether countries are willing to collaborate or not, which divides the first key uncertainty into *harmony* or *conflict* (it is comparable to the CPB study that names this key uncertainty as regional or international). The second uncertainty is whether developments gradually or suddenly change. Surprisingly the four storylines of both the CPB studies the Rabobank studies correspond to each other's storylines. This brings new results into the picture. BAM also made scenario studies on how the buildings would look like in the future and how the future space use would be by having trend watchers closely looking at the market developments. The BAM scenario study is also included into the before mentioned studies. It is not based on key uncertainties but only on four storylines. These storylines are related to the other two scenario studies and thus combined. The key uncertainties of the Rabobank studies are kept untouched and the key uncertainties of the CPB are included.



The learning moment is that one has to consider that revolutionary developments are divided into two situations. The first one is the combination of International cooperation and the regulation from the private sector. The second is the combination of national collaboration and the public sector regulation. This conclusion is not strange if one looks back into history, where the Federal Reserve in the U.S.A stated that a regulation from the private sector combined with international collaboration is the only way for economic growth. This resulted in a revolutionary development, namely the credit crisis of 2008. The Federal Reserve decided then that the only solution for a healthy economy is a strong regulation from the public sector. This means that countries which choose for this combination, their future are heading towards a gradual development change.

Concluded from the literature, Amsterdam is heading towards international collaboration and that the public sector is going to have a great impact on the financial regulation. This will lead to the most probable future scenario for Amsterdam and for a future space use scenario in Amsterdam as well. This means that countries that use this combination are not heading towards sudden changes in the coming decades. This statement will be valid as long as long as this combination for regulation and cooperation is effective. For the world of real estate, it means that a high level of flexibility is less important, due to the gradual change in developments.

The future demand and its characteristics

The future space use for Amsterdam, resulting from the scenario studies, is as follows:

- **Family dwellings for the middle class**
- **Dwellings for the elderly (55+) with a low income**
- **Care facilities with the focus on personal care and quality**
- **Live work dwellings**
- **Flexible office space**

This information is still insufficient to make clear statements about the space use in CANVAS 4-luik. Even though office conversion into one of these above-mentioned functions could be an attractive business case it is still not clear which type of tenants could be more successful to attract above the others. Therefore, more profound information has been gathered in order to make clear statements about the future demand. There has been acquired more insight by interviewing market parties who are active in the area of the case study location. In addition, literature has been used; *Transformatiepotentiometer* and *Zorg voor leegstand* and some master theses from the Technical University Delft to get more insight into ratios of building costs and rent levels after conversion have therefore been used.

The results of the most probable scenario (from the scenario studies) including the input from the market parties and the literature from the Technical University where used to link these results to space use for CANVAS 4-luik. The results are gathered and combined into a *sensitivity/risk assessment* tool. This tool has been used to asses, which development is more successful above the other and in this case it means which of the potential tenants (related to the 5 above mentioned types of space use) are prior to the others. This is done by the MA/C matrix, which describes how well the conversion developments position their self in the market, in other words how it scores on *Market attractiveness* and *Business capability*. This resulted in a plan.

The plan is divided into two elements:

- *The possible developments*
- *Attracting the potential tenants*

The preference of developments

Here, it is clear what type of functions are associated with the level of risk and it will provide insight of how attractive these types of space use are in the market. At the MA/C matrix, the *Market leaders* seem to be the most successful conversion projects and therefore they will get the highest priority. Depending on the characteristics of the building owners and the building itself, one of the underlying types of space use will be the choice for the developer to begin with. It is obvious to start with the **first priority**.

Highest priority: Care functions and live work units

These two functions are the most successful conversion projects of the five. First, they are the most maneuverable in case of sudden future changes and they are the most attractive in the market with good business capabilities. These two functions are the most resilient among the different future scenario's. One stumbling block for the care functions are the requirements for the distance to the public facilities which should be taken into consideration when converting. A developer who is looking for a future tenant in CANVAS 4-luik should get its focus on these two types of space use.

Less high-priority: small flexible office space

The smaller flexible office spaces are located in an unattractive market due to the oversupply of offices. The competition is also high because a large part of the owners already has considered the idea of conversion to a different kind of office use. It is very hard to attract a tenant for this type of space use in an unattractive market. Once the tenant is found and willing, it can generate a high cash flow.

Low priority: Dwellings for the elderly (55+) with a low income

This is a more risky development than the above-mentioned ones. There is only information which was available from the scenario studies. Market parties did not mention anything about this type of space use. This type of seniors dwellings are projects that are attractive in the market but they are projected as non-profitable. Only in a mixture with other profitable features this would be an interesting development. Otherwise it will be omitted.

Lowest-priority: Family dwellings for the middle class

The MA/C matrix positions this conversion project as a project that should maximize its cash flow or that it should be omitted otherwise. Maximizing cash flow could be achieved by managing the highest rent price, but the assumption is that this would not be enough to maximize the cash flow. This means that larger interventions are necessary to make it a paying business case. For example, adding more square meters of space is one of the options. The break-even point whether to go on or not is to discuss with the building owner. Initial costs will be compared with cash flow rental income to determine risk of this development.

Characteristics of the current supply

Possibilities for the vacant office buildings

The vacant buildings are tested with a tool that is called *Accommodation evaluation*. This is done in order to state what intervention is advisable about these vacant buildings. The advice ranges between *consolidation* and *demolition*.

The buildings are in such a state that a building conversion using large interventions is not advisable. This would mean that the façade would need to be replaced. For work/live units this would be necessary. Hence, this development is not possible. Only *care functions* as *the first priority* stay into play and *flexible office spaces* are the second option for CANVAS 4-luik. It is difficult to make statements to interventions according to the installation part.

Possibilities from the office owners

These are the results from interviews with office owners about office conversion.

Investor type	Unlisted investment fund	Publicly traded investment fund for institutional investors
Management style	Opportunistic	Core
Investment horizon	Short-term investments	10 years
Leverage	At least 65%	Up to 50%
Capabilities at building conversion	Conversion has become part of the organization	Conversion has become part of the organization
Type of space use after conversion kept in the portfolio	All functions related to office space or disguised as office space can still remain in the portfolio	Space use other than offices is sold to other investors
To let or is the asset management done by the owner itself	Both rental as asset management	Only lease to an operator is possible
Getting insight in the future space use or getting a tenant delivered	A tenant	A tenant
Cooperation with other property owners	Only through creating a fund to tackle the appearance problems of the area. In addition, through marketing and a website to promote the area.	Creating a foundation in which the parks, park management, security and marketing is financed.
Minimum number of parties to make this happen	'Free riders' will always be there, but the number must be large enough to make a start.	'Free riders' will always be there, but the number must be large enough to make a start.
% vacancy rate in order to convert the office space	It is not to express in %	It is not to express in %
What to do with the current tenant	The existing tenants will be moved within only existing portfolio	The existing tenants will be relocated both within existing portfolio as bought out
Minimum size of <u>new tenants</u> to move the current tenants out when there is partial vacancy	There is no hard data requirement on the size of the tenant	At least one tenant of 6000 m ²
Maximum size of the <u>current tenants</u> to move out at partial vacancy	There is no hard data requirement on the size of the tenant	A tenant of up to 1000 m ²

It is striking that the opportunistic investment funds using high leverage are willing to keep disguised office functions in their portfolio. It seems that these investment funds are more flexible towards office conversions than the core investment funds and with lower leverage. For example, the first investment fund is willing to be asset manager of non-office space use as to be a lessor, while the second fund is only willing to lease the building as a lessor.

What is been commonly found from both types of investors is that they are willing to cooperating with other property owners, only occurs when the whole area is upgraded. This means that there are only small changes possible. For example, care functions or dwellings for the elderly demand more facilities in the neighborhood. The lack of facilities in the neighborhood might be a stumbling block to attract tenants.

Another results mention that an opportunistic investment fund is more flexible towards partially vacant offices and towards moving existing office users, while the core investment fund has more requirements when it comes to partially vacant buildings.

Briefly, the developer has a greater chance to do business with an opportunistic investment fund than a core one. This, because the first one offers more possibilities towards building conversion.

Demands of the potential tenants

As mentioned before the vacant buildings were assessed and it was stated that only two types of space use are technically advisable:

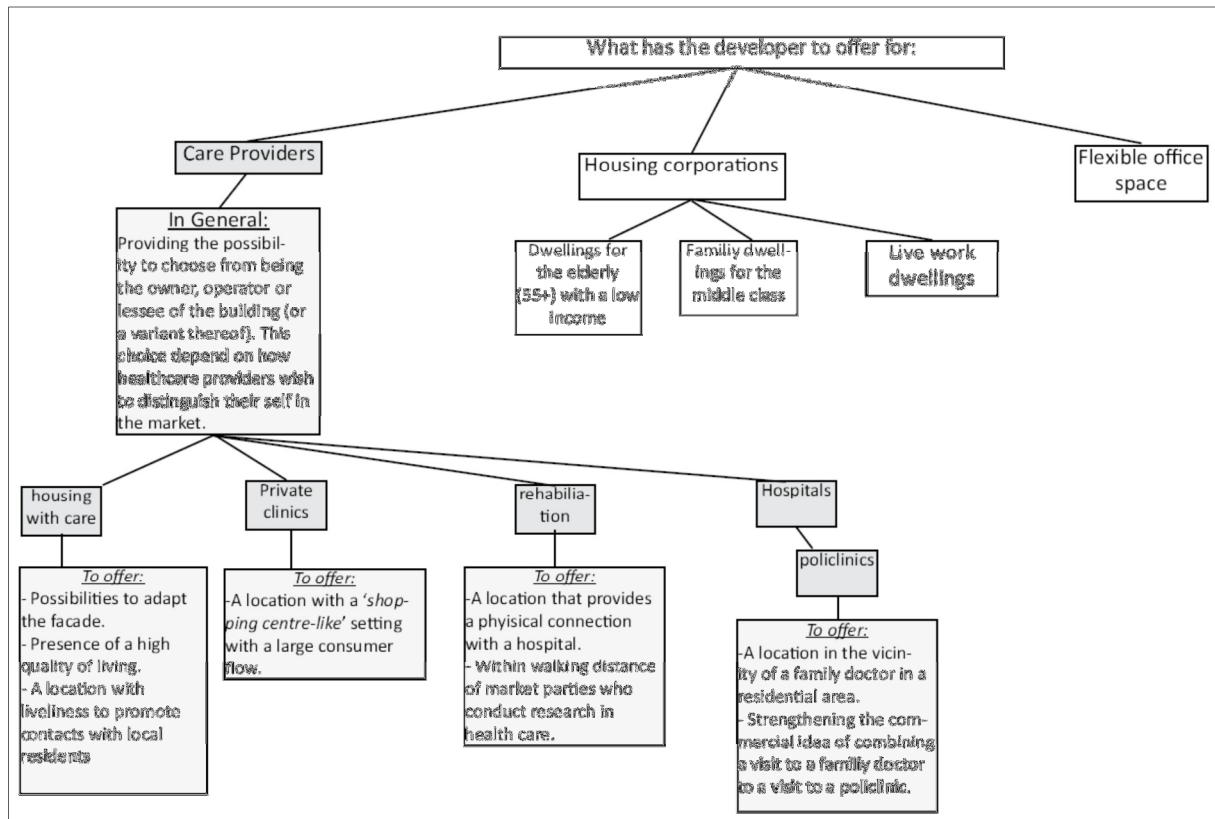
- **Care functions**
- **Flexible office space**

The flexible office space only needs an upgrade of the facilities like adding catering in one of the buildings.

Flexible office space is the second option due to the difficulties in finding a tenant. This is because of the high competition between office owners and the oversupply of office space.

The care functions have their own characteristics and requirements. After a conversation with a market party specialized in care functions there were the following results.

The care functions can be distinguished in at least four types of care. Each type has its own requirements whether it comes to location- or to building characteristics. Before the developer starts to approach tenants in the care sector, he/she has to consider what to offer each type of tenants. For the care sector, this is roughly outlined. The table below shows the requirements of each type of care provider. It appears that there is also an uncertainty whether care providers should have property owned. The majority of the providers are in a situation where the option should be available to choose between being an owner, a tenant or variant in between. For the requirements of the other four types of space use, more research is needed.



Process assumption

Developers and investors convert vacant office buildings only if these projects seem financially and functionally feasible. Both parties have a certain reluctance towards building conversion, because it does not guarantee to attract tenants. In addition, other types of space use yield lower returns than the office space use. Forming a coalition with the stakeholders to approach a whole area in a time like this is an unattractive solution. This is because there is a lack of willingness to invest in area development.

Conversion per building in collaboration with the other owners should be a solution to convert the mono-functional area into a multifunctional one. The first step is to make clear for investors who the future tenants are by drawing future scenarios.

This assumption appeared to be partly true and partly false. It is still true that financial and technical feasible projects are important. The return of non-office space use is lower than the one of office space, but that does not mean that conversion to these non-office functions is not a way out. The guarantee of attracting new tenants after conversion is also low and maybe that is not the best way to attract new tenants.

This process assumption puts us in the right direction but the market is pretty unpredictable.

First, getting insight into the future demand by drawing future scenarios is not what investors like to know, as it is only input for the developer. The building owners like to get tenants who can generate cash flow to their portfolio, whoever this tenant is, as long as it fits in their business.

Attracting tenants starts at the very beginning of the development process by first offering *taylor-made-solutions* to potential tenants and by delivering them the best design that fits them.

The scenario studies are a tool for the developers to focus on the right tenants and to convince the building owners which types of space use are the successful ones. The building owners should be convinced that these new tenants, who might deliver a low return, are according to the scenario studies the least risky ones for the future.

Cooperation with other property owners should not be stimulated on building levels but on upgrading the building area by only upgrading the appearances. The developer should keep in mind what the building owners are capable of and what the requirements are of the potential tenants. The characteristics of both owners and the buildings establish the framework within which the developer can do business, even though it seems that finding a tenant is the first step towards building conversion. It seems to be a parallel process of getting insight in the future tenants on the one hand and getting insight from of the owner's side on the other.

To mention the collaboration of the building owners, there is no collaboration possible between the building owners, except for park management and location branding. There was the assumption of creating a cooperation between building owners to convert partly vacant offices. By moving out the current office users that not fully occupy an office to another partly vacant office space, in that case there would be a fully occupied office and a fully vacant office to convert. Unfortunately, in practice it is quite different, whereas moving out current tenants only is possible within one portfolio under one building owner.

Another collaboration should be sought. This collaboration is from the tenants part towards the building owners. More research has to be done according to the ratio of ownership, exploitation and lease between the building owner and the potential tenant.

Answering the main question

What is the future demand of space use in CANVAS 4-luik and what strategy should the developer use to tackle the office vacancy in that area?

It is essential to map the prospective demand of space use, but in this thesis it appeared not to be the greatest challenge. The challenging part was to link the vacant buildings to this prospective space use.

This refers to the second part of the main question, namely the strategy of the developer towards office vacancy.

An important part of this study is the provision whether certain functions are attractive in relation to the market condition. It appeared that care functions and live work units are the market leaders in conversion projects.

Besides, small flexible office spaces are the most profitable conversion projects in an otherwise unattractive market.

Looking back at CANVAS 4-luik, it appeared that characteristics of the building, the location and the owners form several bottlenecks to building conversion. That's why this location it is impossible to redevelop care functions and live-work units. For example, looking at the building characteristics, there are large interventions needed. This would mean that there is a replacement needed of the façade, which is very costly for buildings in a good technical condition.

On locational level the risk contour, the air quality and noise quality form a large stumbling block to convert the office buildings into dwellings.

In addition, liveliness and facilities are missing in the area which are basic to attract new tenants. A third bottleneck is that the current owners provide insufficient resources to tackle the mono functionality of the area.

As mentioned before the accommodation of care functions and live-work units is not possible and it is advisable that other solutions should be found.

Omitting CANVAS 4-luik should be the strategy from the developer's point of view, so it remains an office location. Park management as a tool from the office owners is an offer that might help to improve the office location.

This could include the creation of a park, turning it into an attractive and a different looking area. An office user, who at first was not attracted by the location, might be attracted under new circumstances.

It is unfortunate that the current owners are unwilling or do not have the means to cooperate on a larger scale, because in my opinion this area needs an approach on area level.

For an area developer this location would be a challenge, especially the development of the wasteland in the Riekerhaven.

Recommendations for the developer

For the developer it is important to have a certain position in the building conversion market and besides that to know what to offer to the client. It is stated that developers who focus only on developing newly-built estate have a great chance to be less successful in the future. This is because the exposures on new buildings will run out eventually. On the other hand, developers who have their business focus on building conversion limit themselves by sliding a large part of the building development market aside.

Building conversion is a widely used term, but it actually refers to turning the vacant properties into marketable objects that are attractive for new tenants and the properties should be profitable again. Building conversion is an interesting business, but it should only be used as a mean and not as a purpose. In the case of CANVAS 4-luik, building conversion would be just a mean to withdraw current office space from the market in order to facilitate approval of new construction.

Distinguish yourself as a developer in the market

First the developer should start with the philosophy which is called 'nobody asks for a building', by having the intention that the building itself is not an objective. The context in which the building is situated is in fact problematic, not the building itself.

If one looks to the future demand, the prospective space use, users mainly ask for certain functionalities with its taste and color. The location, the external and internal design of the building has a more important role. The distinctiveness of the developer is to offer a product that has something unique. For example, creating an environment that is 'more different than what people are used to' is what users of today need.

It is highly probable that the current supply does not reflect on the demand and it is for the developer to distinct himself with conversion projects and to make these projects appeal naturally. In the current market, the rational idea from the developer's point of view is to sell a product that is more attractive than new construction.

Referring back to the fact that the use of *Customer intimacy* is not successful, is correct.

It is not necessarily odd to use the input of the users, but often the user does not know what he or she wants and what the possibilities are. Getting an innovative product delivered by a developer leads to a more successful conversion product.

Product leadership is taking a more important role in the world of real estate, especially in the world of building conversion. Before the credit crunch of 2008 and before the growth of office oversupply, the office market was in a so called *position market*. In this market there were more users than buildings and it was relatively easy to sell 'simple products' to the market, such as regular offices, -dwellings and -retail.

As mentioned before in the introduction in this management summary, there was talk of a supply-driven development along with speculation on the future markets. In the current market there is an oversupply for the users, which is called the *buyer's market*.

In this buyer's market it would be obvious to purely focus on the users demand and not on the current supply side. Then, the high scores of *Customer intimacy* from the interviews are not surprising. Of course, it is important to take into account the user's needs, but the involvement of customers to develop a product by completely depending on their input to develop a product will not be successful.

Successful conversion projects can be achieved when the developer uses the value proposition *Product leadership*. The focus lies on the delivery of innovative products, which results that supply driven developments which were present in the position market, should also be applicable in the buyer's market.

The difference which the developer must make in the buyer's market in relation to the position market, is the train of thought that should be changed from offering 'simple products' to 'innovative products'.

Introducing a product into the world of real estate requires taking into account the physical environment, the market and the governmental policies.

The physical environment makes that a given product in a specific location is completely different in another location. Besides, the market and regulatory developments also play a role whether certain developments can be achieved. It is therefore important by starting to develop a product with high demand, whereby the municipality is willing to cooperate and there where the market opportunities are the best.

Then, it is valuable to search for a location with a high vacancy rate and where the most vacancy problems are situated. This helps to increase sale opportunities and to meet the needs. On the latter the focus will lie on the underlying tenants, namely the consumers. As a reflection on CANVAS 4-luik, the developer should neither take the location or the buildings as a starting point, but use these elements as a mean and to start by developing a 'conversion product'.

A recommendation from the developer towards the owners

Before the crisis of 2008 financing building-projects was comparatively easy. Nowadays it has become the most difficult part of it. Even though market parties advocated for an urban renewal and they have proven that they are willing to participate, most of the times there are no means available to achieve that. The investment funds have made some statements through the interviews which are usable, but they obviously do not represent all Dutch or German investment funds.

The media mentions that it is about time for the building owners to start devaluating their building value. In the brainstorm sessions appeared the notion that this issue is irrelevant. Office vacancy did not turn the Netherlands into a socially undesirably situation because of the 'to let' signs along the motorways and ring ways. Largely, the market defines itself and at some point, investors have no choice but to address the loss of the building value.

At the moment, the market makes it hard for the developers due to the economic situation, but this does not mean that there should not be any progress with an aim to push investors for devaluation of their property. It is for the developer to convince the current owners to provide more means than they are offering now and that their offer is too small in order to make their properties marketable. At the moment, the only thing they offer is park management, which can be used as a tool, but the ambition of the developer should be to aim higher than that. There is more investment needed to tackle the vacancy in CANVAS 4-luik. If the current owners decide not to take action now then the devaluation problem might be larger in ten years.

The necessity is determined by the demand and if the current tenants decide to leave after a couple of years, then the current owners might be forced invest more than in park management alone only in park management or to accept a large devaluation of the building. The developer can provide the current owner with the advice that the amount of loss, that might occur in a couple of years, should be invested now so that the building can return to its value (or maybe more) and the property could be marketable again. Then, it is an irrelevant question whether the building owners have to devaluate or not. The relevant part is that new tenants are willing to pay rent and create a certain return. And vice versa, the rent price that will be offered by the building owner is going to be the same as what competitors offer. It has over time become obvious that real estate increases in value, while operating a building actually should lead to depreciation.

0.1 Introductie tot het onderzoek

0.1.1 Motivatie

Gedurende mijn HBO bouwkunde studie, heb ik met een medestudent een onderzoek gedaan naar de verlenging van de technische levensduur van gebouwen, door middel van transformatie.

De nadruk lag in dit onderzoek op het verkrijgen van bouwkundige flexibiliteit van het Pathé-gebouw aan de Arenaboulevard in Amsterdam. Er zijn een aantal gebouwen, dat door de literatuur als flexibel worden beschouwd. Deze flexibele gebouwen hebben door de jaren heen meerdere malen een functieverandering ondergaan.

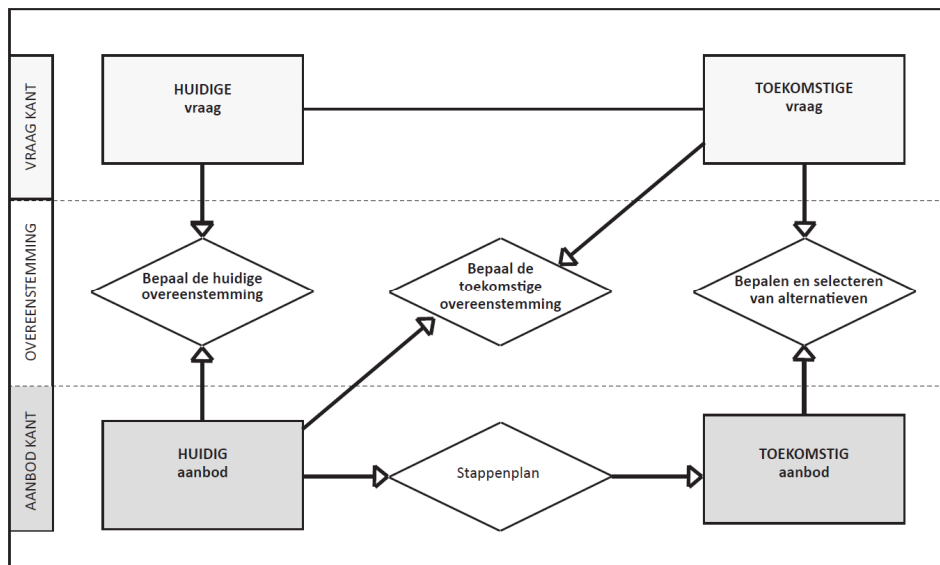
Bouwkundige flexibiliteit betekent het vergroten van de functionele haalbaarheid voor meerdere functies, met als resultaat het verkrijgen van een lange levensduur. Voor ons was het een uitdaging de eigenschappen van deze 'flexibele' gebouwen te filteren en te toetsen op een functie gerelateerd gebouw, namelijk een bioscoop: *de Pathé Arena*.

De resultaten van dit case-onderzoek waren bouwkundige tekeningen als alternatief voor de bestaande tekeningen. Het alternatief liet zien hoe tijdens de initiatieffase rekening wordt gehouden met toekomstige functieveranderingen. Naar aanleiding van dit onderzoek is vanuit bedrijven een aantal vragen gekomen voor verder onderzoek. Het onderzoek is door bedrijven bekeken en deze bedrijven lieten een aantal vragen achter met betrekking tot de risico's, kosten en baten, financiering en de rol van de betrokken partijen. Dit heeft er toe geleid dat ik een verdiepingsslag wilde maken over het onderwerp transformaties en functieveranderingen. Mijn interesse voor kantorentransformaties is gewekt tijdens een bezoek aan "Hét Vastgoedsymposium 2010". Ook is dit onderwerp op de Technische Universiteit Delft een van de thema's binnen het afstudeer lab is geworden.

0.1.2 Leeswijzer: DAS-frame

Vastgoed wordt vaak ten opzichte van de dynamische vraag als statisch en kostenintensief gezien. De uitdaging ligt in het feit dat de vraag zich op verschillende schalen afspeelt, zoals *de gemeenschap, organisatorische doelstellingen* en vanuit de *gebruikers*. De bepaling van het toekomstig aanbod is moeilijk, door onzekerheden en doordat het maken van een keuze afhangt van interne en externe partijen. Afstemming van vraag en aanbod is daarom een dynamisch systeem.

Vanuit CREM (Corporate Real Estate Management), TU-Delft, is het *DAS-Frame* ontworpen om de (toekomstige) dynamische vraag en (toekomstig) dynamisch aanbod zoveel mogelijk bij elkaar te brengen. Het DAS-frame, of ook wel *Designing an Accommodation Strategy* wordt in onderstaand figuur 0.1 geïllustreerd.¹ De vier stappen die het DAS-frame weergeven, zijn de vier thema's en tevens de vier hoofdstukken binnen dit onderzoek.



Figuur 0.1: DAS Frame

¹ Jonge, H.D., M. Arkesteijn, et al. (2007) Designing an Accomodation Strategy. Delft: TU-Delft

De ruiten in figuur 0.1 vertalen zich naar de volgende hoofdstukken met een *verschil over overeenstemming* tussen vraag en aanbod:

Hoofdstuk 1: Huidige vraag en Huidig aanbod

Bij *Huidige vraag en Huidig aanbod* zal er een inventarisatie van de huidige ruimtevraag en ruimtegebruik gemaakt worden. Ook worden de kwalitatieve en kwantitatieve eigenschappen van het aanbod in kaart gebracht. Vervolgens zal er bepaald worden wat de huidige vraag en het aanbod is. Dit hoofdstuk resulteert in *de probleemstelling, hoofdvragen en deelvragen*.

Hoofdstuk 2: Huidig aanbod en Toekomstige vraag

Hoe om te gaan met onzekerheden kan op verschillende manieren worden benaderd. Dit kan bijvoorbeeld door te focussen op flexibiliteit, of door de toekomstige vraag te identificeren. De geschatte toekomstige vraag wordt met het huidig aanbod vergeleken door een voorspelling te doen op de toekomstige huisvestingsdiscrepancie (verschil tussen toekomstige vraag en toekomstig aanbod). Deze fase levert een *scenariostudie op*. Aan de hand van scenario's kunnen alternatieven voor de huidige ontwikkelingen worden aangegeven. Hieruit volgen een aantal *strategische keuzes*.

Hoofdstuk 3: Toekomstige vraag en Toekomstig aanbod

Hier worden een aantal strategieën beoordeeld op wendbaarheid per scenario, en deze scenario's worden opgesteld in hoofdstuk 2. De alternatieven worden ook beoordeeld op de bijdrage aan de primaire doelstellingen van de betrokken partijen. Het resultaat zijn *strategische producten* dat aan het huidig aanbod getoetst kunnen worden.

Hoofdstuk 4: Toekomstig aanbod en Huidig aanbod

Om te kunnen beantwoorden hoe de geselecteerde oplossingen worden geïmplementeerd en hoe binnen de tijd en middelen deze oplossingen worden behaald, wordt in deze fase de overgang van het huidig aanbod naar het toekomstig aanbod vastgelegd in een *stappenplan*. In dit onderzoek is er uiteindelijk geen sprake van een letterlijk stappenplan. Er is meer sprake van de aanpak van het huidig aanbod, inclusief de rol van de betrokken partijen.

0.2 Onderzoeksmethode

Dit onderzoek valt in drie delen uiteen: *een theoretisch onderzoek, een empirisch onderzoek en een exploratief onderzoek*. In elk van de vier hoofdstukken wordt een ander thema besproken. Voor elk van deze thema's is een aparte literatuurstudie gedaan. Het *theoretisch onderzoek* gaat bijvoorbeeld over een inventarisering van *strategievorming, locatiemodellering en het inzichtelijk maken van de toekomstige ruimtevraag*. Bij het *empirisch onderzoek* worden waarnemingen over marktgedrag gedaan; namelijk een marktanalyse en interviews met marktpartijen. Het theoretisch onderzoek vult het empirisch onderzoek aan, door de tools van de literatuurstudie te gebruiken. Bij het exploratief onderzoek, wat vaak vooraf gaat aan een toetsend onderzoek, worden de gevormde strategieën uit het literatuuronderzoek en empirisch onderzoek gebruikt. De ontwikkelde strategie wordt duidelijk gedurende de uitwerking van de voorgenoemde stappen op de casestudie. Het generieke van dit onderzoek is om met dit voorbeeld uit de praktijk de uitwerking daarvan aan te tonen.

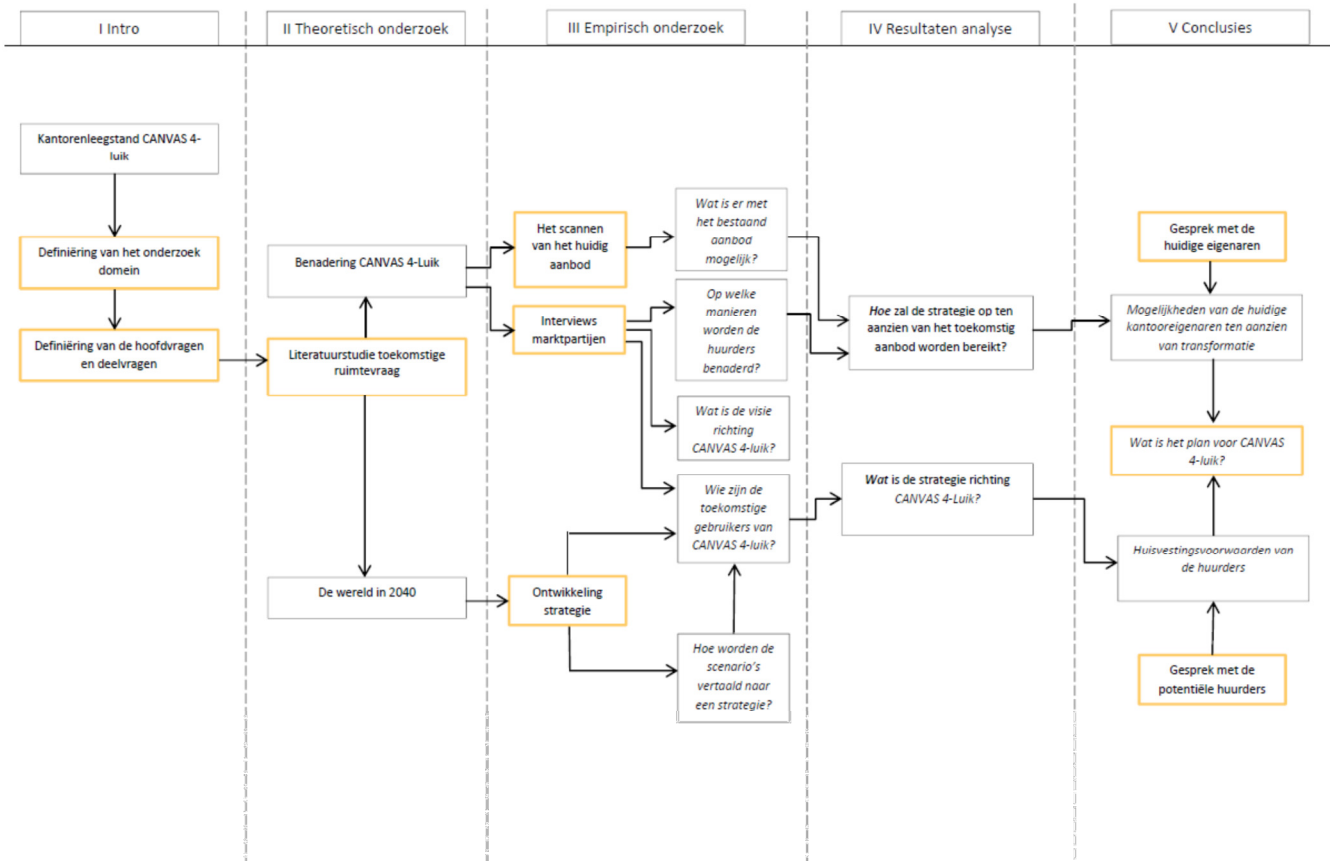
0.2.1 type onderzoek

In dit onderzoek is gekozen voor de kwalitatieve benadering om de volgende redenen:

- Een probleem of thematiek in concrete, alledaagse omstandigheden te beschrijven en te interpreteren.
- De beleving of betekenisverlening van de betrokkenen te achterhalen.
- Het onderwerp is ingewikkeld en complex.
- Betrekking hebben op processen en interacties in bestaande situaties, instituties en instellingen.²

² Baarda, D., & De Goede, M. (1998). *Basisboek kwalitatief onderzoek. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Stenfert Kroese

0.3.2 Het onderzoeksproces



Figuur 0.2: onderzoeksproces

Bovenstaand figuur 0.2 geeft de stappen van het onderzoeksproces weer. In het oranje zijn de uitgevoerde activiteiten.

Tijdens de eerste fase (Intro I) is de definiëring van het onderzoek uitgevoerd. Hier is gezocht naar de afbakening van een studeerbaar onderzoek. Er wordt in deze fase ook gezocht naar een afstudeerbedrijf dat zich richt op transformaties in Amsterdam. Fase II focust zich op de literatuurstudie en de verdere definiëring van de problematiek van de kantorenleegstand, strategievorming, achtergrondinformatie over het gebied en over toekomstige gebruikers door middel van scenariostudies. De derde en vierde fasen (III en IV) richt zich op de uitwerking van de literatuurstudie op de case. Uit deze fasen zouden dan de stappen voortkomen die de voorstellen doet voor de aanpak van leegstaande gebouwen, door middel van empirisch en exploratief onderzoek. In de laatste fase (V) worden de onderzoeksresultaten besproken aan de hand van conclusies en aanbevelingen. De eerder genoemde stappen moeten tot strategievorming leiden, die de probleemhebber kan gebruiken om zijn/haar probleem op te lossen. Wie de probleemhebber is komt in hoofdstuk 1 naar voren. Dit onderzoek is geschreven met de blik vanuit de ontwikkelaar, dat door middel van zijn kennis de markt in gaat om vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Om dit te bewerkstelligen, is input nodig vanuit de marktpartijen en een toekomst voor een ontwikkelaar een focuspunt.

0.2.2 Case studie

Er zijn al onderzoeken gedaan naar herontwikkeling van kantoorterreinen, zoals de herontwikkeling van het kantorenpark Amstel III³. Wat ontbreekt, is de vertaling naar gebouwniveau en de onderlinge wisselwerking tussen de gebouwen tijdens en na de transformatie. Het gaat hier om het aandragen van oplossingen geschreven vanuit de ogen van de ontwikkelaar.

Dit onderzoek richt zich op de herontwikkeling van het gebied tussen de Riekerpolder en het Olympisch stadion (*Riekerpolder, IBM-locatie, Riekerhaven, het Schinkelgebied*), waarbij de focus ligt op de vertaalslag van de transformatiemogelijkheden op gebouwniveau en hoe daar de verschillende beleggers een rol in kunnen spelen. Dit gebied wordt in dit onderzoek **CANVAS 4-luik** genoemd, zie figuur 0.3.

³ M. Schalekamp (2009) *Herontwikkeling van kantorenterreinen: 'Van Amstel III naar Arena City'*, TU-Delft, Delft



Figuur 0.3: 4-luik bron: www.oga.nl
bewerkt door Alan Al Jaff

CANVAS 4-luik is een onderdeel van de schipholzone en is bestemd voor internationaal georiënteerde kantoren. Het is nabij de A4 en A10 gelegen, in de directe nabijheid van Schiphol en de Zuid-as. Er is veel aandacht besteed aan de inrichting van de openbare ruimte. Het doel is om van de Riekerpolder een business park te maken. Deze visie is in 2011 bijgesteld. Het hele gebied is monofunctioneel met een aantal leegstaande gebouwen. Het gebied wordt door de infrastructuur van wegen en spoor verdeeld in vier sub-gebieden. Elk sub-gebied heeft een eigen karakter en eigen type huurders.

De keuze voor CANVAS 4-luik, komt voort uit het werkplan van kantorenloods (een transformatie stimulerende organisatie vanuit de gemeente Amsterdam) dat stelt dat kantoorgebieden aan de ringweg (rondom Amsterdam) een hoge transformatiepotentie hebben.⁴

0.3.3 Afstudeerbedrijf

Mijn onderzoeksplan sluit goed aan op de activiteiten van *OfficeUp* in CANVAS 4-luik. *OfficeUp* (een projectontwikkelaar als onderdeel van BAM) is in samenwerking met OGA (Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam) bezig de transformatiemogelijkheden in dit gebied te analyseren. Hierbij zijn door *OfficeUp* zestien gebouwen geselecteerd als transformatiepotentieel, met samen een totale oppervlakte van 82.500 m². Meer informatie over de case volgt in hoofdstuk 1.

0.3.4 onderzoeksinstrumenten

Tijdens de literatuurstudie wordt inzicht verkregen in de methoden die gebruikt kunnen worden om de toekomstige vraag en het huidige aanbod te begrijpen en te modelleren. Zoals in het onderzoeksproces is genoemd, is strategievorming een van de belangrijkste punten in dit onderzoek. Het vormen van een strategie zal door het in gesprek gaan met de marktpartijen worden bevorderd. Deze strategievorming vormt samen met de gevormde scenario's de basis om de casestudie te testen. Om uitspraken te kunnen doen over een strategie is input nodig vanuit verschillende invalshoeken:

- Visie Amsterdam (toekomstvisie en economische verkenningen)
- Literatuur over de toekomstige ruimtevraag (scenarioanalyses)
- Een marktanalyse (door literatuur en interviews met marktpartijen)
- Literatuur over strategievorming
- Literatuur over de uitvoering van een strategie (projectontwikkeling)

Een van de methoden om informatie van marktpartijen te verkrijgen is het voeren van *diepte-interviews* met de betrokken partijen binnen de onderzoekslocatie. Deze interviews geven meer sturingsrichting om tot betere strategievorming te komen. Deze interviews vormen niet de basis van het onderzoek, maar ze geven mij inzicht in hoe marktpartijen denken en hoe ze de casestudie-locatie zien.

Vervolgens zullen de leegstaande gebouwen in de onderzoeklocatie geanalyseerd worden op de transformatiepotentie met behulp van de *accommodatie evaluatie*⁵. De kantoorgebouwen die passen binnen de strategie, worden getransformeerd. Om hier uitspraken over te doen is er informatie nodig over het globale beoogde toekomstig aanbod, het uiteindelijke toekomstig aanbod en de mogelijkheden vanuit de eigenaren.

0.3.5 Doelgroep onderzoek

- Afstudeerders die inzicht willen krijgen in een casestudie over transformaties van kantoorgebouwen.
- Ontwikkelaars die met transformatieprojecten bezig zijn, kunnen deze casestudie de resultaten van dit onderzoek gebruiken.
- Beleggers die leegstaande kantoren in hun portefeuille hebben, krijgen alternatieve mogelijkheden te zien.
- De (deel)gemeente.

⁴ Paul Oudeman (2010) *Werkplan Kantorenloods 2011-2014*, Ontwikkelingsbedrijf gemeente Amsterdam [PDF]

⁵ Jonge, H.D., M. Arkesteijn, et al. (2007) *Designing an Accomodation Strategy*. Delft: TU-Delft

0.3.6 Afbakening

Dit onderzoek richt zich op de transformatiemogelijkheden van kantoren in kantoorterreinen. Het doel is om de kwalitatieve match te maken tussen de toekomstige huurder(gebruiker) en het aanbod van de huidige eigenaar/belegger. Het resultaat van dit onderzoek is een (her)ontwikkelstrategie die ontwikkelaars kunnen gebruiken om met het juiste blikveld op de beleggers een oplossing te vinden voor het leegstandsprobleem. De focus ligt op het creëren van een katalysator voor zowel transformatieontwikkelingen als nieuwe ontwikkelingen binnen de monofunctionele locatie. Minder functionele gebieden kunnen weer functioneel worden gemaakt, met transformatie van gebouwen als (gedeeltelijke) oplossing. Uit dit onderzoek moet blijken hoe deze ontwikkelaar gebouwenstransformatie kan waar maken en welke kennis hij moet bezitten om de markt te betreden. De onderzoekslocatie werkt als een bindend element tussen de betrokken partijen. De vraag is natuurlijk hoever de pandeigenaren bereid zijn samen te werken om tot gezamenlijke transformatie te komen.

0.3.7 Relevantie van het onderzoek

Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek valt onder het thema 'Transformaties', wat zowel binnen de faculteit bouwkunde TU-Delft als in de rest van het land al lange tijd actueel is. Het onderzoek van *Marianne Schalekamp(2009)* gaat over de herontwikkeling van kantoorterreinen waarbij ze een stappenplan heeft gemaakt met de nadruk op de coalitievorming tussen de belanghebbende partijen. De kantorenlocatie *Amstel III* wordt als casus getoetst aan het stappenplan. Als vervolgonderzoek is het aanbevolen om het stappenplan op meerdere cases (zoals een werkelijke case) toe te passen en te testen op knelpunten. Verder wordt weinig gezegd over de functionele haalbaarheid op gebouwniveau en de verhuurbaarheid daarvan. De ruimtelijke invulling van de herontwikkeling van gebiedsniveau naar gebouwniveau ontbreekt. Het onderzoek van Juriën de Koning(2010) noemt ook de voorgenoemde aanbevelingen in een andere verwoording.

Dit onderzoek zoomt in op de gebouwen, de toekomstige vraag en op de rol van de betrokken partijen.

Maatschappelijke relevantie

De getransformeerde gebouwen kunnen als katalysator dienen voor nieuwe ontwikkelingen en de waarde van het gebied verhogen. De gebiedswaarde kan gaan stijgen, doordat de leefbaarheid van een gebied naar een hoger niveau is gebracht. Uiteindelijk wil Amsterdam een trekker zijn voor jonge ambitieuze, hoogopgeleide en getalenteerde mensen, met uiteraard hun eigen eisen en wensen. Het creëren van diversiteit van functies en diversiteit van mensen, vergroot de sociale controle en de aantrekkelijkheid van wijken. Het doel is om een kantorenlocatie te transformeren van een '*business park*' naar een woon-werk milieu, met transformatie als onderdeel. Door te begrijpen hoe een locatie kan worden aangepakt, ontstaat meer inzicht hoe andere kantoorgebieden aan te pakken. Het generieke wat uit dit onderzoek komt, kan gebruikt worden om een bijdrage te leveren aan de oplossingen van de kantorenleegstand in Nederland.

0.3.8 Beoogde resultaten

Dit onderzoek zal resulteren in een ontwikkelstrategie die aangeeft hoe een locatie met leegstaande kantoorpanden als CANVAS 4-luik aangepakt kan worden. Het beoogde resultaat is het verkrijgen van inzicht over de toekomstige ruimte vraag en de aanpak van de leegstaande panden als resultaat hiervan. Hierin zullen rollen van marktpartijen invloed hebben op het proces van kantorentransformatie.

0.3.9 Mijn veronderstelling

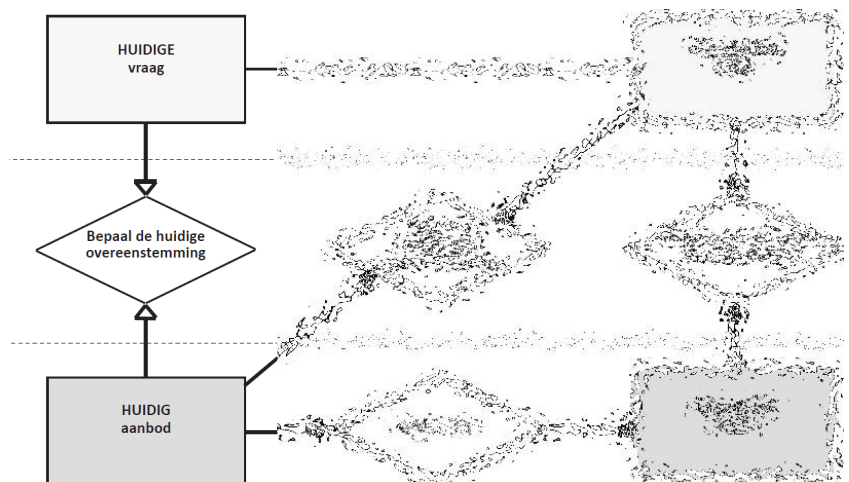
Door veranderingen in de ruimtevraag zullen marktpartijen nieuwe ontwikkelingen gaan benaderen. Het creëren van een nieuwe markt kan nog steeds, ondanks de veranderende economische trends en de verslechterende marktcondities. Door op een innovatieve manier de markt in te gaan, kunnen thema's zoals transformatie haalbaar worden, ook binnen de huidige economische situatie.

1

Het bepalen van de huidige overeenstemming,

1.0 Huidige vraag en Huidig aanbod

Dit hoofdstuk zoomt in op het huidige leegstandsprobleem in Nederland en verder op de problemen in Amsterdam. Hiernaast worden de verschillende rollen die betrokken waren in de creatie van de kantorenleegstand toegelicht met als resultaat de probleemstelling. De huidige vraag is aan het veranderen en vormt geen overeenstemming meer met het huidig aanbod. De eigenaren van het huidig aanbod kunnen een handje geholpen worden door projectontwikkelaars in te schakelen om met innovatieve ideeën te komen.



1.1 Het probleem

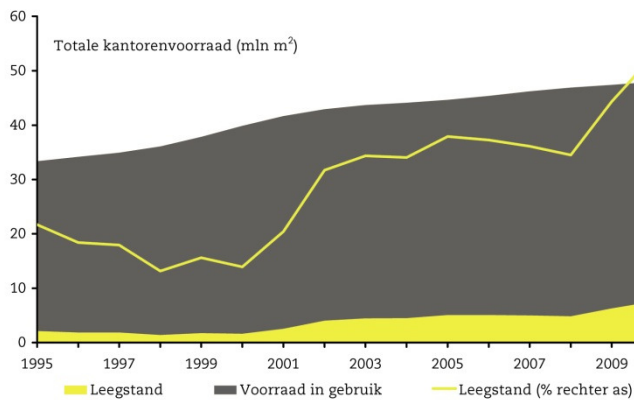
Kantooraanbod in Nederland

Er zijn in Nederland veranderende trends zichtbaar die de Nederlandse kantorenmarkt doet verzadigen. De veranderende werkprocessen (*Het nieuwe werken*), de technologische vernieuwingen (voortgaande automatisering) en de daling van de beroepsbevolking (demografische ontwikkeling) bepalen de afname in de vraag naar kantoren. Dit gebeurt terwijl de leegstaande, nog te verhuren kantoren, het hoogste percentage ooit hebben gehaald in het jaar 2009. Andere factoren die in Nederland spelen zijn bijvoorbeeld de lokale factoren als de vermindering van de autobereikbaarheid van de binnenstad en de welvaartsrimp.

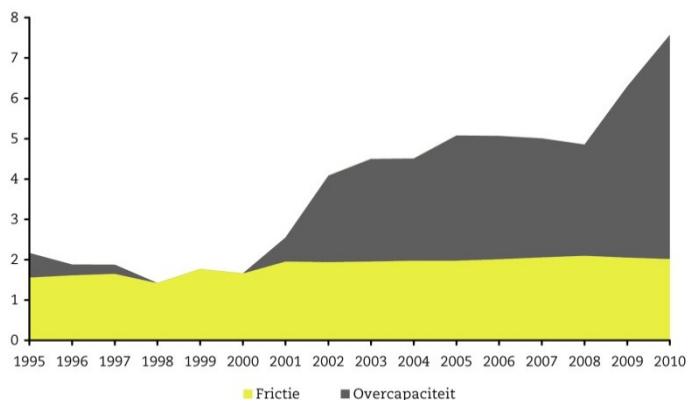
Zoals in figuur 1,1 (op de volgende pagina) is te zien, is de afgelopen 15 jaar de kantorenvoorraad van 33,3 miljoen vierkante meter gestegen naar 47,4 miljoen vierkante meter.

Daarnaast is ook het gebruik van kantoren toegenomen van 31,2 miljoen naar 41,1 miljoen vierkante meter. Het verschil tussen vraag en aanbod zorgt voor een toename van de leegstand van 2,2 miljoen vierkante meter naar 6,3 miljoen vierkante meter kantoor. Dit is ongeveer 13% van de totale voorraad. Mochten er geen acties betreffende dit probleem worden ondernomen, kan dit percentage zelfs tot 25% stijgen in de nabije toekomst. Het percentage zou in een 'gezonde' kantorenmarkt veel lager moeten liggen, namelijk rond de 4% of 5%. Dit kleine percentage, ook wel *'frictieleegstand'*, maakt een goede doorstroom van kantoorverhuizers mogelijk. Een 'gezonde' situatie zou dus ongeveer 2,1 miljoen vierkante meter leegstand betekenen zoals te zien in figuur 1.2.⁶

⁶ Zuidema, M., M. van. Elp (2010) *Kantorenleegstand; Probleemanalyse en oplossingsrichtingen*, EIB [PDF]



Figuur 1.1: totale kantoreenvoorraad Nederland. Bron: www.eib.nl



Figuur 1.2: Frictieleeegstand en overcapaciteit, in miljoen vierkante meter. Bron: www.eib.nl

Naast frictieleeegstand is er ook *structurele leegstand*. Structureel leegstaande kantoren zijn kantoren die 3 jaar of langer leegstaan. Dit kan onder andere komen door de omvang of de prijsstelling. Ook heeft dit te maken met het feit dat ontwikkelaars en beleggers eind jaren negentig 'op risico' zijn gaan ontwikkelen. Het betekent dat er ontwikkeld wordt zonder dat er een gebruiker voor de oplevering van het gebouw is gevonden. Deze groeiende additionele nieuwbouw heeft tot 2002 bijna geheel voor de bijkomende leegstand gezorgd. Na 2002 neemt het aandeel nieuwbouw af en ondanks dat blijft er leegstand ontstaan bij nieuwbouw. Dit komt doordat er nog steeds deels op risico wordt ontwikkeld en deels doordat er geen gebruiker gevonden kan worden. Door de veranderende trends en de veranderende eisen van de eindgebruiker voldoet het huidige aanbod niet meer. Deze negatieve effecten van leegstand leiden tot een daling van de huurinkomsten en afwaardering van het kapitaal en locaties.

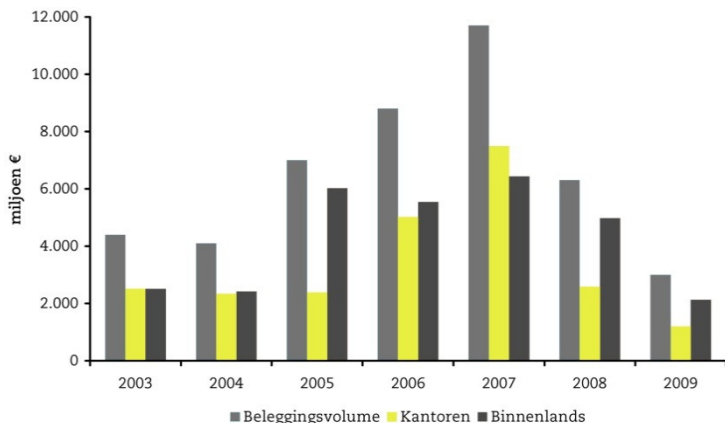
Zo kan het voorkomen dat de kwaliteit van het gebouw en de hoogte van de huurprijs op orde zijn, maar de bereikbaarheid of het imago van de locatie sterk te wensen overlaat (locationele leegstand). In andere gevallen voldoet de structuur van het pand niet meer aan de thans geldende eisen (operationele leegstand). Evenzeer is het denkbaar dat zowel de locatie als de gebouwkwaliteit goed is, maar dat het aanbod niet helemaal aansluit bij de vraag (markttechnische leegstand).

1.4 Kantooreigenaren in Nederland

Ongeveer 90% van de kantoren is in Nederland in eigendom van beleggers. Beleggers die deze vastgoedobjecten als een vermogensobject zien, gebruiken het object om een bepaald rendement te halen door middel van huurinkomsten en waardeontwikkeling.

In de periode tussen 2002 en 2008 (tot aan de kredietcrisis) is er ook in Nederland sprake van lage rente en er kon worden geleend met een hoge hefboom (winsten worden groter en verliezen ook) om met weinig geld te beleggen.

Hierbij werden de beleggers verleid tot het kopen van vermogensproducten, waardoor de prijzen van hun beleggingsvolumes tot net voor de kredietcrisis ging stijgen (in 2006 en 2007 zijn de toppunten bereikt), zoals te zien is in figuur 1.3.



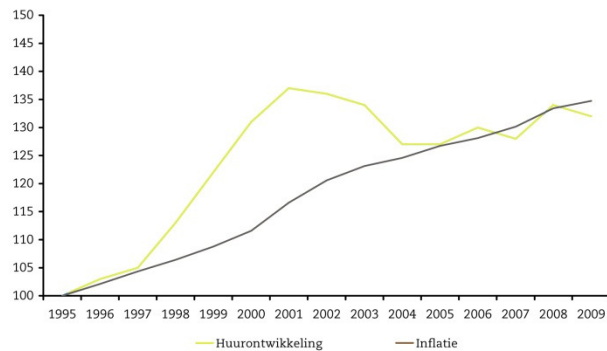
Figuur 1.3: Beleggingsvolumes 2003-2009. Bron: Jones Lang LaSalle

De achtergrond informatie van de leningen tegen een lage rente komt voort uit het volgende:

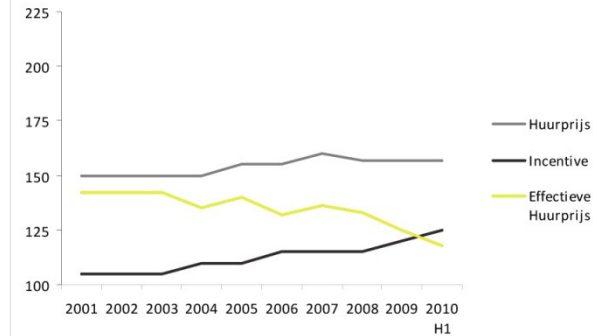
Na de Internetzeepbel in 2000 en de aanslagen van 11 september 2001 heeft de *Federal Reserve System* (De centrale bank van de Verenigde Staten van Amerika) ingegrepen om de dreigende recessie te redden. De voorzitter van de centrale bank stelde in 2005 dat *de Private regulering in het algemeen veel beter gebleken om het nemen van excessieve risico's tegen te gaan dan overheidstoezicht*.⁷

Zo heeft de voorzitter van de centrale bank *Alan Greenspan* er voor gezorgd dat banken tegen een rentetarieef van 1% konden lenen.

Later stelde *Alan Greenspan* dat de gevolgen van een private regulering ernstiger waren dan hij had kunnen voorspellen en stelde en veranderde zo van mening door te stellen dat alleen een strenge regulering van bovenaf de enige oplossing lijkt te zijn.⁸ Dit uitspraak komt in een later stadium van dit onderzoek terug.



Figuur 1.4: Huuronwikkelingen in de kantorenmarkt en inflatie, indexcijfers. Bron: Vastgoedmarkt, CBS



Figuur 1.5: Realistische weergave van de huurprijs bron Oscar Swagerman.⁶

Om terug te komen op de beleggers, hanteren zijn de rendementseisen die ze hanteren gebaseerd op de huurinkomsten, die tevens de beleggingswaarde bepalen. Hierbij wordt ook het leegstandsrisico, ook wel de concurrentiepositie ten opzichte van andere locaties meegenomen. De tweede waarde die mede voor het overaanbod van kantoren heeft gezorgd, is de verwachte huurwaarde van het kantoor. De loop van de huurprijzen is tot het jaar 2000 sterk gestegen, waarbij tussen het jaar 2000 en 2001 een toppunt is bereikt. Deze huurprijzen zijn sindsdien niet meer gehaald.⁹ Zie figuur 1.4

Leegstand zorgt er voor dat beleggers hun huurinkomsten mislopen en zo de kans op afwaardering van hun vermogensobjecten groter zien worden. De beleggers proberen de beleggingswaarde hoog te houden met de zogenaamde 'incentives', zie figuur 1.5. *'De huurprijzen worden cosmetisch in stand gehouden door deze te ondersteunen met substantiële tegemoetkomingen (incentives) richting de eindgebruiker / huurder. Het feit dat de onderliggende huurprijs kunstmatig hoog wordt gehouden, kan leiden tot hogere volatiliteit. Voornoemde zal als extra risico kunnen worden geclassificeerd en zal onwenselijk kunnen zijn voor een bepaald type beleggers. Echter, vanuit de kant van de belegger zijn er ook argumenten te noemen om juist in onzekere tijden het boekwaardeverlies / afwaardering uit stellen en deze "tijdelijk" op te vangen door middel van incentives. Deze incentives kunnen onder andere huurvrije periodes betreffen, maar ook zogenaamde lump sum betalingen (een bedrag ineens) / huurkortingen / bijdragen in de inrichtingskosten of een combinatie van voornoemde mogelijkheden'*.¹⁰

Dit betekent dat de huurprijzen cosmetisch hoog worden gehouden. Uit onderzoek blijkt dat de effectieve huurprijzen een andere indruk geven van de werkelijkheid, ook de hoogte van de incentives worden anders dan de werkelijkheid weergegeven.¹⁰

Dit betekent dat er een dalende trend zichtbaar is in de effectieve huurprijzen van bestaande kantoren. De kantorenmarkt is nog niet hersteld van leegstand en marktdeskundigen verwachten dat het leegstandsniveau haar dieptepunt nog moet bereiken. Dit betekent dat de gegeven incentives nog hun maximale grens moeten bereiken, die op dit moment gemiddeld op 24% staat. Dit betekent dat er 24 procent van huurprijs aan de huurder terug wordt gegeven.

Het gebruik van incentives wordt geprefereerd boven transformatie van een kantoorfunctie naar een andere functie. Dit heeft te maken met het feit dat de huurprijzen van een vierkante meter kantoor over het algemeen

⁷ ANP(2008)Greenspan pleit voor meer regels banken, <http://www.nrc.nl/archief> [accessed 07-04-2012]

⁸ ANP(2008)Greenspan pleit voor meer regels banken, <http://www.nrc.nl/archief> [accessed 07-04-2012]

⁹ Zuidema, M., M. van. Elp (2010) *Kantorenleegstand; Probleemanalyse en oplossingsrichtingen*, EIB [PDF]

¹⁰ Swagerman, O.R. (2010) *Incentives: Een zichzelf in stand houdend systeem?*. Masterthesis. Amsterdam School of Real Estate

hoger ligt dan bij andere functies. Het zal dus betekenen dat bij transformaties naar andere functies, afwaardering van het vastgoedobject zal gaan plaatsvinden. De hoogte van de afwaardering hangt weer af van de functie en de daaraan gerelateerde markthuurprijs.

1.5 Ingezoomd op de beleggers

De zogenaamde incentives hebben in de crisisjaren (2008-2009) een hoogte tussen 20%-40% gehad, wat bij 20% betekent dat de huurder de eerste 2 jaar van een 10 jarig contract geen huur hoeft te betalen. Het sturen van incentives wordt gedaan om de boekwaarde onveranderd te houden, bijvoorbeeld:

Mocht de huurprijs met 10% verlaagd worden, neemt de waarde van het kantoor ook met 10% af.

Reden om incentives te gebruiken is omdat beleggers verwachten dat de markt zich herstelt en dat het leegstaand kantoor later tegen een hogere prijs wordt verkocht. Ook wordt het verlenen van een incentive vanuit de fiscale regelgeving aantrekkelijk gemaakt door het wegstrepen van het verlies vanuit een leegstaand kantoor tegen de winst op andere panden.

Een ander belangrijk punt heeft te maken met institutionele factoren en regelgeving. Hierbij kan het afwaarderen van vastgoed de beleggers in problemen brengen door het verschaffen van vreemd vermogen. Voor de crisis in 2008 was het voor veel beleggers niet ongebruikelijk om met veel vreemd vermogen (70% of meer) gefinancierd te worden door vastgoedbanken. Deze financieringsgraad werkt als een 'hefboom' waarbij in goede tijden hoge winsten te behalen vallen voor de belegger. In slechte tijden betekent het soms zelfs het eindigen met een negatief vermogen. Zelden is er sprake van een volledig leegstaand kantoor en dus is de urgentie van het afwaarderen en herstructureren laag. In andere gevallen is het zelfs onmogelijk af te waarderen.¹¹

1.3.1 Relatie tot de financiers

De waarde van de onderliggende financieringen van de leegstaande kantoren zijn onder druk komen te liggen, door het feit dat er met hoge percentages tot boven de 70% is gefinancierd. Wanneer de beleggers niet meer instaat zijn om rente en aflossing te betalen wordt het probleem nog groter. Dit heeft te maken met de stijging van de eerder genoemde financieringsgraad en risicoprofiel. Afwaardering van het leegstaand kantoor zet niet alleen de beleggers-, maar ook de bedrijfsvoering van banken onder druk. Dit betekent dat zowel de beleggers als de financiers niet gebaat zijn bij afboeking, doordat de eigen financiële positie van beide partijen dat niet toestaat. Door dit hoge risicoprofiel wordt nieuwe financiering om transformatie/herontwikkeling mogelijk te maken beperkt door de moeizame positie van de financiers.¹¹

1.3.2 Relatie tot de taxateurs

Het gebruiken van de incentives betekent dat de taxateurs de waardering moeten baseren op de marktprijs en uit referenties uit het verleden. Door de huurprijs inclusief de incentives te rekenen, betekent dat de marktomslag niet wordt geregistreerd en dat grote schommelingen in de waarde worden gedempt. Hiernaast bestaat nog steeds de beloningsstructuur in de taxatiepraktijk, waarbij de taxateur wordt afgerekend op basis van het percentage van de waarde van het te taxeren vastgoedobject. Dit betekent dat bijvoorbeeld het afwaarderen van 10% ook gelijk 10% minder omzet is voor de taxateur. Afwaarderen van vastgoed heeft dus ook voor de taxateurs een nadelig effect, ook wel de perverse prikkel genoemd.¹¹

1.3.3 Relatie tot de Ontwikkelaars

Ook ontwikkelaars hebben een bijdrage geleverd aan het overaanbod van kantoren. Het is niet zo dat ze invloed hebben gehad op het aanpassingsmechanisme in de markt, maar door de grote beleggingsvraag naar kantoren na het jaar 2002 is er een soort financiële beloning ontstaan vanuit de marge tussen beleggingswaarde en stichtingskosten. Wat hiermee bedoeld wordt is dat beleggers bereid waren meer te betalen voor een verhuurd nieuw kantoor. Hierbij is er een toename van verschil tussen de beleggingswaarde en de bouwkosten opgeteld bij de grondkosten.

Nieuwbouw was ook aantrekkelijk voor de gebruikers, wegens de goede aansluiting op de vraag en op de huisvestingslasten.

Ontwikkelaars kunnen wederom een initiërende rol spelen in het vinden van creatieve oplossingen als het gaat om haalbare business cases voor een herontwikkeling of transformatie met voldoende draagvlak voor gebruikers, beleggers en overheden.¹¹

¹¹ Zuidema, M., M. van. Elp (2010) *Kantorenleegstand; Probleemanalyse en oplossingsrichtingen*, EIB [PDF]

Ontwikkelaars hebben marktkennis en weten wat de verschillende belanghebbenden willen. Mijn veronderstelling is dat de rol van de ontwikkelaar zich in een veranderende fase zit. Deze aanpassing is nodig in de nieuwe markt, de transformatiemarkt. De aangepaste rol van de ontwikkelaar is een onderdeel van de strategie, wat in hoofdstuk 4 verder wordt uitgelegd.

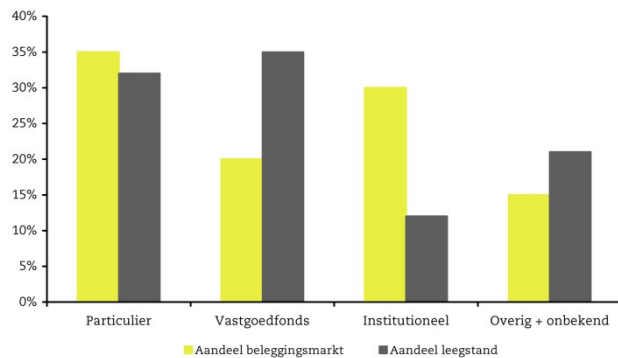
1.6 Type beleggers

Hiermee worden de eigenaren bedoeld. De meeste partijen hebben als doel het realiseren van een bepaald rendement. Deze eigenaren worden beschreven als beleggers, welke vervolgens worden verdeeld in de drie ondergenoemde groepen. Naast de drie beleggers zijn er ook vastgoedfondsen die direct in vastgoed beleggen. Deze vastgoedfondsen gebruiken mede het geld van de drie groepen beleggers.¹²

- *Institutionele beleggers*
- *Particuliere beleggers*
- *Bedrijfsmatige beleggers (woningcorporaties)*

Het aanpassingsvermogen en de neerwaartse prijsstarheid in de veranderende markt verschilt per belegger, wat neer komt op de verdeling van leegstand naar het type belegger. Zo is de leegstand bij institutionele beleggers relatief laag, waarbij de nadruk ligt op het verkrijgen van hoge kwaliteit gebouwen en locaties. De grootste leegstand komt voor bij de indirecte vastgoedfondsen (opportunistische beleggers) en de buitenlandse beleggers. Zie figuur 1.6.

1.7 Flexibiliteit van de belegger



Figuur 1.6: Leegstand naar eigendom Bron: Jones Lang LaSalle

- *Particuliere beleggers*
- *Institutionele beleggers*
- *Beursgenoteerde vastgoedfondsen*

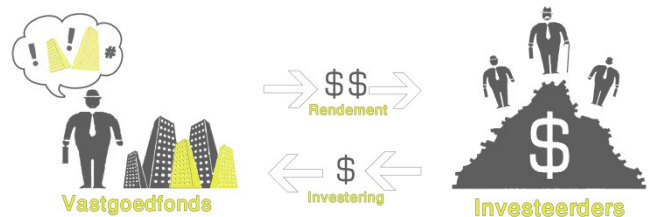
Deze beleggers hebben rekening gehouden met een fluctuerende waarde waarbij ze op de risico's van het beleggen kunnen inspelen.

De volgende groep hoort tot de minder slagvaardige beleggers met een meer starre structuur:

- *Niet-beursgenoteerde vastgoedfondsen*

De starheid komt doordat de fondsen bestaan uit meerdere aandeelhouders en hierdoor de sturing opeens veel complexer wordt. Deze aandeelhouders zijn vaak stille vennoten en hebben formeel ook geen handelingsbevoegdheid. Transformatie en herontwikkelingsmogelijkheden worden gehinderd doordat er beperkingen in statuten zijn opgenomen zodat beleggers vaak niet mogen optreden als ontwikkelaar. Renovatie of transformatie zou door afboeking of door het aantrekken van nieuwe financiering kunnen plaatsvinden, wat hier in beide gevallen niet mogelijk is.¹⁴

De flexibiliteit van de belegger bepaalt in welke mate kan worden ingespeeld op de ontstane leegstand. Daarnaast wordt bepaald in hoeverre transformatie van een pand mogelijk is. Dit heeft te maken met de slagvaardigheid van de belegger waarbij in acht wordt genomen of er ruimte is om te kunnen afwaarderen en of er extra investeringsvermogen beschikbaar is. Een slagvaardige belegger is instaat snel actie te ondernemen en dus sneller verlies te nemen of dit verlies te beperken door herontwikkeling/transformatie. De volgende groepen behoren tot de slagvaardige beleggers¹³:



¹² Zuidema, M., M. van. Elp (2010) *Kantorenleegstand; Probleemanalyse en oplossingsrichtingen*, EIB [PDF]

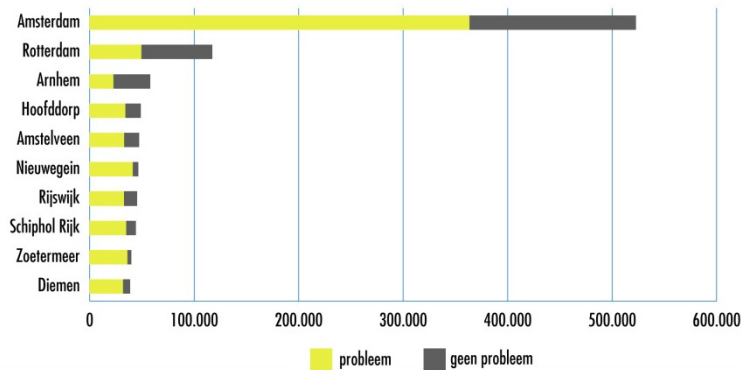
¹³ Gemeente Amsterdam (2009) *Beleggers met leegstaand kantorenvastgoed in kaart: Waarom een belegger in kantorenvastgoed niet overgaat tot verkoop of transformatie van leegstaand vastgoed* [PDF]

¹⁴ Zuidema, M., M. van. Elp (2010) *Kantorenleegstand; Probleemanalyse en oplossingsrichtingen*, EIB [PDF]

1.8 Prisoner's Dilemma

De aanpak van één pand door één eigenaar vergroot de kans dat de omliggende eigenaren mee profiteren van de kwaliteitsverbetering van de locatie. De diverse individuele eigenaren zouden gezamenlijk voordeel kunnen halen uit een gezamenlijke transformatie van ieder zijn eigen pand, in plaats van alle betreffende panden. Op dit moment wil niemand de kosten voor elkaar dragen en is men weinig in staat collectief te handelen.¹⁵

1.9 Amsterdamse kantorenleegstand



Figuur 1.7: Structurele leegstand. Bron: www.NVM.nl

Amsterdam kent op dit moment de grootste leegstand van Nederland met ongeveer 18,8%, waarbij ruim 500.000 vierkante meter als structureel leegstaand wordt gezien, zie figuur 1.7.⁸

De problemen van de kantorenleegstand concentreren zich in kantorenparken langs de A10 ring, Amsterdam.

Kantorenloods (Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam) ziet de A10-west als potentiële

transformatielocatie, waar in dit gebied de prijsdaling van het leegstaand vastgoed het hoogst is. Grofweg gaat het om het gebied tussen het Olympisch Stadion en Kantorenpark de Riekerpolder.

Gesteld wordt dat er kwantitatief ruimte genoeg is in de stad, maar het sluit kwalitatief niet aan op de vraag.

Dit zorgt voor een verschil tussen vraag en aanbod, doordat:

- Het overaanbod zit in de commerciële vastgoedmarkt en de vraag komt uit de niet-commerciële vastgoedmarkt.
- Het aanbod is monofunctioneel terwijl de trend multifunctioneel is. (Zowel op pandniveau als op gebiedsniveau).
- De vraag is bijzonder (duurzaamheid/onderscheidend) en het aanbod is standaard/eenvormig.
- Er is vraag naar kleinschalige ruimten, terwijl het aanbod vaak grootschalig is.¹⁶

1.10 Ingezoomd op de casestudie locatie: CANVAS 4-luik

De locatie grofweg tussen het Olympisch stadion wordt in dit onderzoek CANVAS 4-luik genoemd (zie figuur 1.8). Deze naam is afkomstig uit een brainstormsessie van marktpartijen. Het is een locatie met een groot aandeel aan leegstaande kantoorpanden.

ligging



Figuur 1.8: Y-as Bron: google maps, bewerkt door Alan Al Jaff

¹⁵ Zuidema, M., M. van Elp (2010) *Kantorenleegstand; Probleemanalyse en oplossingsrichtingen*, EIB [PDF]

¹⁶ Oudeman, P. (2010) *Werkplan kantorenloods 2011-2014*

CANVAS 4-luik



Figuur 1.9 : 4-luik Bron: google maps, Bewerkt door Alan Al Jaff

Er is vanuit de SADC (Schiphol Area Development Company) een visie ontwikkeld, samen met de DRES (Dienst Ruimtelijk Economisch Schipholregio), om ontwikkelingen langs de twee belangrijke assen uit te voeren. De ene as is de logistieke as, genaamd de Amsterdam Connection Trades die langs de A5 wordt doorgetrokken richting Alkmaar. De andere as is de zakelijke dienstverlening-as op de A4, die vanuit Schiphol via de Zuid-as naar Almere loopt. CANVAS 4-luik bevindt zich, zoals te zien in figuur 1.9 op de vorige pagina, als voorportaal op de Zuid-as en het ligt op het snijpunt van de logistieke- en zakelijke-as. Het sluit aan op de zogenoemde Y-as.¹⁷ CANVAS 4-luik behoort tot een van de ontwikkelingen van de SADC. Voor meer uitleg over SADC wordt verwezen naar **bijlage 8**.

Achtergrondinformatie initiatief CANVAS 4-luik

Tijdens een overleg in de zomer van 2010 tussen OGA (Ontwikkelingsbedrijf gemeente Amsterdam) en SADC (Schiphol Area Development company), zijn *OfficeUp* (projectontwikkelaar binnen de BAM) en *ForeArchent* (een Architectenbureau) gevraagd om te participeren aan het project CANVAS 4-luik. Dit project wordt door de Gemeente, SADC en Pellikaan uitgevoerd. (Zie **bijlage 14** voor de eerder gemaakte studies)

Vanuit het Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam is gevraagd om het Schinkelgebied als vertrekpunt te nemen om het CANVAS 4-luik aan te pakken. De bedoeling is om daar woningen en voorzieningen toe te voegen en de Riekerhaven te reserveren voor het Olympische spelen in 2028. Tot die tijd kan de locatie gebruikt worden voor potentiële ontwikkelingen op kortere termijn. Het CANVAS 4-luik heeft een oppervlakte van ongeveer 2 km bij 800 meter, wat vergelijkbaar is met de afmeting van de Zuid-as. Een ander vergelijkbaar element met de Zuid-as is dat CANVAS 4-luik uit kleine entiteiten bestaat, of anders gezegd 'eilanden'.¹⁸ Ontwikkelingen van één entiteit heeft weinig invloed tot geen invloed op de andere entiteiten, door de aanwezigheid van infrastructuur-barrières.¹⁹

Meningsverschillen vanuit de belanghebbenden

Tijdens de bijeenkomst *Marktverkenning* bij Ogilvy in Amsterdam²⁰, was het nog voor veel partijen onduidelijk hoe bijvoorbeeld het Schinkelgebied aangepakt gaat worden. Tijdens de bijeenkomst van stadsdeel Zuid is gezegd: 'Wij willen een functionelere invulling geven aan dit gebied. Een traditionele invulling tot standaard bedrijven terrein achten wij onvoldoende'. Hierbij wordt zeer verschillend gedacht. Waar in de structuurvisie wordt gesproken over stadsverzorgende bedrijven, komen ontwikkelaars met andere ideeën. Zo denkt bijvoorbeeld Dennis van Westerop (projectontwikkelaar bij Peak Development) kleine bedrijfsruimten te maken van de oude volkswagengarage, of het omzetten van de garage naar een bedrijfshal. Andere partijen hebben weer andere belangen en ideeën over de locatie. Maarsengroep (Belegger/ontwikkelaar) komt met ideeën die niet passen in een bedrijventerrein en het huidige bestemmingsplan. De Riekerhaven is ook de revue gepasseerd samen met een aantal onduidelijkheden. Er werd naar mijn mening geconcludeerd dat de belangen op dat moment ver uiteen liepen, waarbij de sturingsrichting nog niet was bepaald.²¹

¹⁷ Interview Schiphol Area Development Company, Michel van Wijk, 23-09-2011

¹⁸ Het Parool, 'De Schinkel is een nieuw creatief hart', 21-09-2011

¹⁹ Interview ForeArchent, Christof Schwenke, 14-09-2011

²⁰ Bijeenkomst Marktverkenning, Ogilvy, Amsterdam 01-09-2011

²¹ Interview Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam, Cor Brandsema, 16-09-2011

1.11 conclusies kantorenleegstand

De urgentie om af te waardenen is voor beleggers nog steeds laag, wat het zowel fiscaal als financieel onaantrekkelijk maakt om te transformeren. Daarnaast speelt de zogenaamde *Prisoner's Dilemma* een rol waarbij geen van de beleggers de drager wil zijn van de kosten voor het eerste transformatieproject. Naast de beleggers, hebben ook de financiers, taxateurs en ontwikkelaars een bijdrage geleverd aan het leegstandsprobleem. En zij hebben tot nu toe alleen, zij het om verschillende redenen, belang bij het voorkomen van afwaardering. Afwaardering van het bestaand vastgoed is afhankelijk van het type belegger en de financieringsgraad.

Zo zal een slagvaardige belegger sneller afwaarderen, door de omvang van de eigen portefeuille en de grootte van het eigen vermogen. Ontwikkelaars kunnen het heft in handen nemen en als initiator creatieve oplossingen aandragen

Probleemstelling

Een van de grote obstakels voor transformatie is dat de toekomstige vraag uiteenlopend is, waardoor de beleggers transformatie aan een hoog risicoprofiel koppelen. De afname in de kantorenvraag zet marktpartijen aan het denken om andere functies toe te voegen. In de markt was geconstateerd dat de meningen uiteenlopen over de toe te voegen programma's en over hoe de aanpak van kantorenleegstand zou moeten werken. Door de uiteenlopende meningen is het niet duidelijk waar de toekomstige vraag naar toe gaat en welke stappen gemaakt moeten worden om kantorentransformaties te bewerkstelligen.

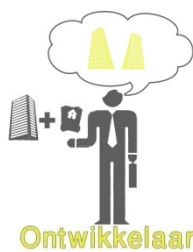
Wie heeft een probleem?

- *Pandeigenaren*
- *De gemeente*

Wat is het probleem?

- *Pandeigenaren* hebben leegstaande kantoorpanden en de vraag vanuit kantoorhuurders is veranderd of minder geworden, met een tekort aan huurders als resultaat. Door het ontbreken van huurders lopen de eigenaren huurinkomsten mis en het pand daalt in waarde. Eigenaren komen in de problemen als ze ook nog eens het vreemd vermogen aan de bank terug moeten betalen.
- Voor de *gemeente* is verpaupering van een locatie een probleem. Locaties worden onaantrekkelijk en grondwaarden dalen. Hierdoor loopt ook de gemeente geld mis (onroerend goed belasting, onaantrekkelijke locaties) en kan in de toekomst meer geld mislopen als een locatie in een neerwaartse spiraal terecht komt.

Wie wordt ingeschakeld om met een oplossing te komen?



De ontwikkelaar kent de markt; hij is in staat om de vraag naar vastgoed in kwantitatieve en kwalitatieve zin op te sporen. Bovendien heeft hij de creativiteit om die marktkennis en de vraag van gebruikers om te zetten in een vastgoedconcept. De ontwikkelaar kan zowel zelf het initiatief nemen als benaderd worden tot (her)ontwikkeling. Hij is in staat andere partijen enthousiast maken voor zijn concept en hen gaande de ontwikkeling te blijven binden aan de doeleinden. Hij is de partij die bij uitstek de rol van professionele opdrachtgever op zich kan nemen, doordat hij zijn rol op veel plaatsen en onder sterk verschillende omstandigheden kan vervullen.

Wat is het product/dienst dat de ontwikkelaar aan de probleemhebbers moet leveren?

De ontwikkelaar brengt allereerst de toekomstige vraag in beeld en bepaald wie de nieuwe huurders kunnen worden. De nieuwe huurders, kunnen door de ontwikkelaars aan de pandeigenaren worden geleverd. Toekomstige markten leiden tot toekomstige programma's. En die vragen om nieuwe producten. Er kan simpelweg het volgende worden gesteld;

Een markt wordt gedefinieerd als *'Het geheel van potentieel afnemende partijen voor een bepaald product of bepaalde dienst'*. Een ontwikkelaar levert diensten of producten aan de afnemende partijen, in dit geval de beleggers.

Laten we in dit onderzoek stellen dat de huurders de geleverde dienst zijn naar de beleggers toe om hun gebouw weer gevuld te krijgen. Het type huurders en de relatie tot het programma wordt na hoofdstuk 3 duidelijk gemaakt. Deze aanpak vertelt hoe de toekomstige huurders en de huidige eigenaren worden gekoppeld.

De toekomstige huurders hebben naar mijn mening andere eisen dan het huidig leegstaand aanbod hen biedt. Transformatie van de leegstaande panden zou de volgende stap zijn. Deze nieuwe strategie kan er voor zorgen dat er niet meer op dezelfde manier wordt ontwikkeld dan voorheen, waarbij speculatie een grote rol heeft gespeeld.

1.10 Onderzoeksvragen:

Hoofdvraag:

Wat is de toekomstige vraag naar ruimtegebruik in CANVAS 4-luik en met uitvoering van welke strategie kan de ontwikkelaar hierop inspelen zodat de leegstaande kantoren aangepakt gaan worden?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zullen de onderzoeksvragen aan de hand van een aantal thema's in deelvragen worden gesplitst.

Deelvragen moeten het volgende beantwoorden:

1. Een verdiepingsslag naar de toekomstige vraag
2. Een verdiepingsslag naar het beoogd toekomstig aanbod
3. Een studie naar het stappenplan van het huidig aanbod naar het toekomstig aanbod

Deel 1: Huidig aanbod en toekomstige vraag

- Wat zijn de uitdagingen voor Amsterdam in de toekomst als het gaat om ruimtevraag?
- Hoe kan de toekomst van Nederland er uit gaan zien de komende decennia?
- Wat is de vertaling van de mogelijke toekomst naar de mogelijke ruimtevraag?

Deel 2: Toekomstige vraag en toekomstig aanbod

- Wat is het toekomstig ruimtegebruik voor Amsterdam en CANVAS 4-luik?
- Hoe worden de verschillende functies, afkomstig uit de toekomstige vraag, in de markt gepositioneerd?

Deel 3: Huidig aanbod en toekomstig aanbod

- Welk gebied binnen CANVAS 4-luik heeft de grootste aandacht nodig?
- Wat zijn de bouwkundige mogelijkheden van de bestaande gebouwen binnen dat gebied?
- Wat zijn de locatie technische mogelijkheden binnen het gebied?
- Hoe kijken de bestaande eigenaren tegen transformatie aan?

Deel 4: De rol van de ontwikkelaar

- Hoe kan ontwikkelaar zich in de vastgoedmarkt zich in de huidige tijd het beste profileren?

Door het hele onderzoek komen de deelvragen terug en zo worden ze verhalenderwijs beantwoord.

1.11 Aanneمة ontwikkelproces

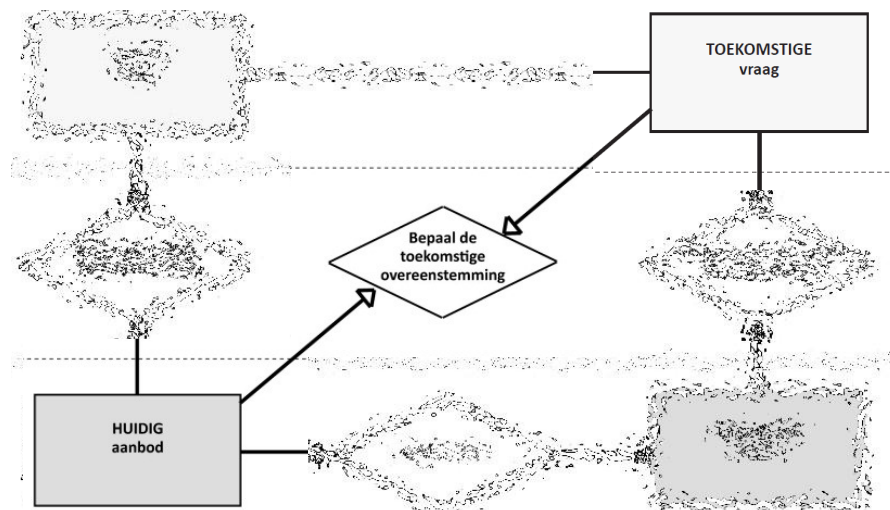
Ontwikkelaars en beleggers transformeren de leegstaande kantoren indien het functioneel en financieel haalbaar lijkt te zijn. Beide partijen hebben een zekere terughoudendheid ten opzichte van transformatie, omdat het geen garantie biedt om een huurder aan te trekken en doordat het rendement van de nieuwe functies lager ligt dan het rendement van een kantoorfunctie. Een coalitie vormen met kantooreigenaren, is door de huidige economische klimaat niet van toepassing, wegens de relatief geringe welwillendheid om in gebiedsontwikkeling te investeren. Transformatie op pandniveau in samenwerking met andere eigenaren zal in een bepaalde fasering goede kansen bieden om van een monofunctionele- naar een multifunctionele locatie te komen. De eerste stap hier naar toe is het voor beleggers inzichtelijk te maken wie de toekomstige huurders zijn door toekomst scenario's op te stellen.

2

'Bepaling van de toekomstige overeenstemming,

2.0 Huidig aanbod en Toekomstige vraag

Om de toekomstige vraag inzichtelijk te krijgen, wordt er gekeken naar een aantal scenariostudies die de toekomst van Nederland in bepaalde perspectieven zetten. De toekomst van de wereld, van Europa en van Nederland is op verschillende schalen aan elkaar gerelateerd. De toekomstige vraag wordt bepaald door verschillende factoren, zoals de politieke situatie, de economische samenwerking en bijvoorbeeld de bevolkingsgroei. Al deze facetten worden in dit hoofdstuk besproken en gecombineerd tot 4 scenario's. De vier scenario's zijn 4 richtingen waaruit de toekomstige vraag gaat ontstaan.



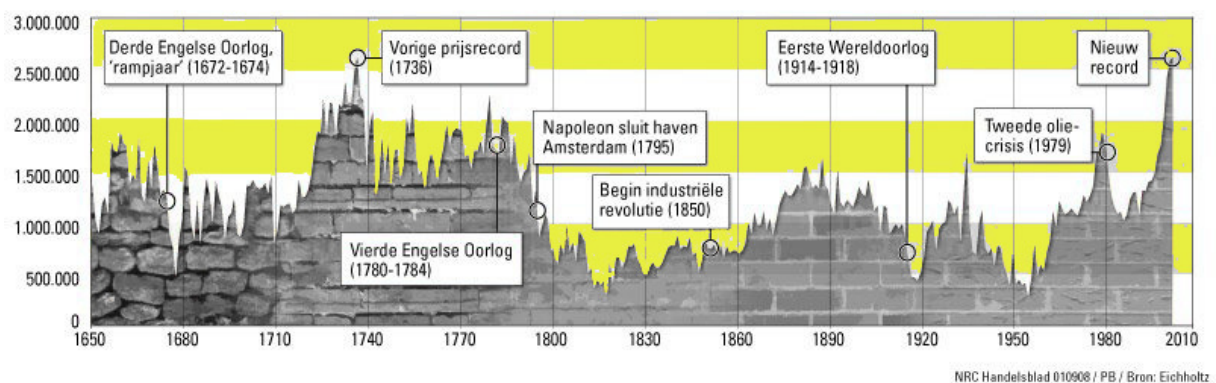
2.0.1 Denken in scenario's

Zoals in de eerdere hoofdstukken is benoemd, bezitten beleggers 90% van de kantoren in Nederland. De sterke huurprijsgroei tot het jaar 2000, de lage rente van de banken en de mogelijkheid tot het verkrijgen van een groot vreemd vermogen heeft de beleggers verleid tot het doen van omvangrijke beleggingen in de kantorenmarkt. Het was een aantrekkelijke investering met een relatief hoog rendement. De beleggingsvolumes stegen sterk, wat kantoren tot winstgevende vermogensproducten maakte. De huurprijzen die tot het jaar 2007 in een stijgende lijn zaten, zorgden voor een grote waardeontwikkeling. In het jaar 2008 is de kredietcrisis uitgebroken en de huurprijzen hebben sindsdien nooit meer de hoogte gekend van voor 2008. Beleggers proberen deze waarde hoog te houden door het geven van incentives en wachten op betere tijden. Een veronderstelling is dat er een deel van de beleggers investeringen hebben gedaan op de toenmalige omstandigheden in de markt, en een ander deel hun strategie hebben gebaseerd op toekomstscenario's. De impact van de kredietcrisis was voor de meeste beleggers (wel of geen toekomstscenario's gebruikt) moeilijk in te schatten. Het geven van incentives om de waarde van hun vermogensobjecten hoog te houden, geeft aan dat de meeste beleggers geen onverwachte situaties op korte termijn, zoals de crisis in hun strategie hebben opgenomen. Naar mijn mening zullen beleggers die wel toekomstscenario's hebben gebruikt hun strategie voortdurend bij moeten stellen, zeker na de kredietcrisis. De kredietcrisis heeft ons geleerd dat er plotselinge veranderingen met een grote impact zeer belangrijk zijn tijdens het opstellen van een strategie.

Om te voorkomen dat plotselinge marktveranderingen ons te zeer verrassen zijn lange termijn scenario's noodzakelijk. Zij bieden een goed tegenwicht voor korte termijnschommelingen. Bepaalde lange termijn ontwikkelingen zijn redelijk voorspelbaar en hebben een bewegingsruimte binnen een bepaald bandbreedte. Zo kunnen er uitspraken worden gedaan over bijvoorbeeld de huurprijzen van grachtenpanden in Amsterdam. Het bekende onderstaand figuur 2.1, gemaakt door de Maastrichtse hoogleraar Eichholtz, vastgoedfinanciering, geeft aan dat de Nederlandse huizenprijzen sinds 1736 niet meer zo hoog zijn geweest. Een trendmatige ontwikkeling zoals de huizenprijs zal niet alleen de komende jaren, maar ook de komende decennia binnen een bepaalde bandbreedte blijven schommelen en geen extreme waarden gaan vertonen. Deze figuur toont geen voorspellingen maar geeft een terugblik in het verleden en laat zien dat de huurprijzen, zelfs na enorme schokken in ontwikkeling, toch binnen een bepaalde ruimte blijven als men kijkt over een periode over drie honderd jaar gemeten. Kijkend naar de afgelopen 15 jaar, heeft de Amsterdamse grachtengordel alleen maar een sterke groei gekend.

Hoogste huizenprijzen in bijna drie eeuwen

Prijsontwikkeling woning aan de Herengracht die nu 2,6 miljoen euro kost, teruggerekend tot 1650, gecorrigeerd voor inflatie



Figuur 2.1: Ontwikkeling huizenprijzen in de Amsterdamse grachten. Bron: www.borculo.info. Bewerkt Alan Al Jaff

Anderzijds kunnen middellange termijn ontwikkelingen wel onverwachts worden omgebogen en zo een grote impact hebben op andere ontwikkelingen. Een onverwachte ontwikkeling is bijvoorbeeld de economische crisis. Een definitie voor crisis *'Is het omslagpunt, waarbij de conjunctuurgolf een neerwaartse beweging maakt. Daarom wordt dit punt ook wel een recessiepunt genoemd'*²². Deze omslag naar een neerwaartse beweging kan er voor zorgen dat bepaalde ontwikkelingen plotseling in een hoog tempo plaats gaan vinden. Beleggers zullen in hun strategieën ook op deze plotselinge ontwikkelingen en de daaraan gerelateerde vraag vanuit de gebruikers moeten anticiperen.

De toekomstige vraag vanuit de gebruikers wordt mede bepaald door aanwezige trends maar ook door onzekerheden. Deze onzekerheden hebben te maken met ontwikkelingen die in de toekomst grote schommelingen kunnen krijgen. De vergrijzing met de daaraan gerelateerde krapte op de arbeidsmarkt zorgt er voor dat ondernemers en eigenaren anders de markt waar gaan nemen. De eisen die de maatschappij en milieu stellen, zorgen ervoor dat deze ondernemers en eigenaren steeds hun strategie bij moeten stellen. Het is, zeker na de economische crisis, moeilijk om op de toekomstige ontwikkelingen te kunnen anticiperen door verschillende onzekerheden zoals technologische vooruitgang, grondstof schaarste en het energievraagstuk.

In dit onderzoek wordt het toekomstige ruimtegebruik van CANVAS 4-luik gekoppeld aan de toekomstige ruimtevrage van Amsterdam. Er zijn echter voor de stad Amsterdam nog geen scenario's gemaakt. Het is daarom voor beleggers van leegstaande kantoorpanden moeilijk om in deze stad op de toekomstige vraag te anticiperen. In een dergelijke studie gaat het er om de meest waarschijnlijke dynamische vraag uit de markt vast te stellen. Hierbij spelen niet alleen economische aspecten een rol, maar hier zijn politieke-, technologische- en demografische aspecten nauw met elkaar verweven. Aanpak van kantorenleegstand in Amsterdam, door middel van transformatie vraagt om een toekomstvisie vanuit de gebruikersvraag. Deze vraag zal in dit onderzoek niet door een voorspelling worden gedaan, maar door eerst het inzichtelijk maken van de economische situatie van Amsterdam en vervolgens deze inzichten te koppelen aan eerder gemaakte

²² www.encyclo.nl [accessed 28-12-2011]

scenariostudies voor Nederland. Deze scenariostudies zijn gemaakt door de Centraal Plan Bureau (CPB, 2006) en de Rabobank(2010). Ook wordt de scenariostudie van BAM Utiliteitsbouw gebruikt als aanvulling op hoe de toekomst van bouwend Nederland er uit gaat zien. De drie scenariostudies zijn aan elkaar gerelateerd en de laatste twee lijken gebaseerd te zijn op de scenariostudies van de CPB. Er is gekozen voor een scenariostudie die gemaakt is door de overheidsinstantie (CPB), een door een bank (De Rabobank) en een door een Bouwbedrijf (BAM). Scenariostudies van andere instanties konden evengoed gebruikt worden.

Voordat er in wordt gegaan op de scenariostudies, is het document *Economische verkenningen Metropoolregio Amsterdam 2011*²³ doorzocht op hoe Amsterdam de toekomst voor zich ziet en voor welke uitdagingen deze stad staat als het gaat om de toekomstige ruimtevrage. Als er wordt gesproken over Metropoolregio Amsterdam (MRA), dan omvat het de volgende delen; *Amsterdam, Regio Haarlemmermeer, Gooi en Vechtstreek, Almere en Lelystad, Regio Haarlem, IJmond, Overig Amstel-Meerlanden, Zaanstreek en Waterland*.

Na inzicht te krijgen in de eigenschappen van Amsterdam, worden de scenariostudies toegelicht en vervolgens gebundeld tot 4 toekomstscenario's voor Amsterdam. Het zijn toekomstscenario's afkomstig uit de toekomst van de grote steden van de Randstad (CPB) en uit de toekomst voor Nederland (Rabobank en BAM). Deze scenario's komen voort uit vier mogelijke scenario's voor zowel Europa als de hele wereld. De scenario's zijn vrij algemeen gehouden, omdat de economie van Amsterdam nauw is verweven met de Europese- en wereldeconomie.

Deze toekomstscenario's zullen de eigenaren inzicht moeten geven in het nemen van de juiste beslissing als het gaat om de aanpak van hun leegstaand kantoor. Beleggers die scenario's in hun strategie hebben gebruikt, kunnen de nieuwe scenario's voor Amsterdam gebruiken als aanvulling op hun eerder gemaakte strategieën. De eigenschappen van Amsterdam helpen later in het volgende hoofdstuk te kiezen voor de meest waarschijnlijke toekomst, de meest waarschijnlijke toekomstrichting over de ruimtevrage.

Deelvraag:

Wat zijn de uitdagingen voor Amsterdam in de toekomst als het gaat om de ruimtevrage?

²³ PRES (2011) *De Economische Verkenningen Metropoolregio Amsterdam 2011*. [PDF]

2.1 Economische verkenningen Metropoolregio Amsterdam 2011

In dit rapport wordt benadrukt hoe belangrijk een toekomstscenario is voor het bepalen van de toekomstige vraag voor CANVAS 4-luik, Amsterdam. Vreemd genoeg bestaan er op dit moment nog geen toekomst scenario's voor Amsterdam. Wel zijn twee organisaties bezig om de trends en sleutelonzekerheden voor deze stad in kaart te brengen. Na telefonisch contact met deze organisaties is nu bekend dat ze beide verwachten de scenariostudies eind 2012 gereed te hebben. De volgende organisaties gaan zich bezig houden met de scenariostudies voor de stad Amsterdam:

- Van de Bunt adviseurs: *Toekomst scenario's voor Amsterdam*
- Shell Technology Centre Amsterdam: *Toekomst scenario's voor metropoolregio Amsterdam*

De informatie dat afkomstig is uit het document *Economische verkenningen Metropoolregio Amsterdam* geeft deels toekomstverwachtingen, maar richt zich in het bijzonder op de trends tot het jaar 2010. Hiermee kan er een globale inschatting worden gemaakt met welke elementen Amsterdam zich onderscheidt van de rest van de Randstad en van Nederland. Amsterdam geeft ook een aantal uitdagingen aan waar de stad voor staat en waarop Amsterdam zich in de toekomst op gaat richten. Dit geeft nuttige informatie over de aanpak van CANVAS 4-luik.

2.1.1 Achtergrondinformatie: Metropoolregio Amsterdam 2011

Om meer inzicht te krijgen in het verschil tussen de regio Amsterdam en de rest van Nederland, is de economische verkenning van deze stad onder de loep genomen. Het is een studie²⁴ gemaakt als vervolg op de in 2006 gepresenteerde economische verkenning²⁵. In deze studie komt niet alleen de stad Amsterdam, maar ook de omgevende regio's met de Gooi- en Vechtstreek en Lelystad aan bod. De focus wordt gelegd op de gevolgen van de economische recessie. Voornamelijk wordt in deze studie aangegeven hoe Amsterdam hierop heeft ingespeeld. Nederland ontwikkelt zich steeds meer richting de Internationaal georiënteerde economie. In de economische verkenningen heeft Amsterdam deze stap al genomen richting de *internationalisering* van de Metropoolregio.

Deze internationalisering heeft zich goed door kunnen zetten doordat de Metropool regio Amsterdam (MRA) de kredietcrisis redelijk goed heeft doorstaan. Het economisch herstel na de crisis van 2008 was in Amsterdam sterker en forser dan de rest van Nederland. Dit heeft te maken met een aantal karakteristieken, zoals het opleidingsniveau en bevolkingsontwikkeling, buitenlandse werkers en investeerders. Daarnaast heeft de economische structuur een rol gespeeld.

Deze karakteristieken zijn in twee groepen samengevoegd:

- **Bevolking**
- **Economie**

2.1.2 Beroepsbevolking

Een uitdaging waar Amsterdam voor staat, is het opvangen van de vergrijzing die tot een dalende arbeidsmarktinstroom zal leiden. De stad zal een omschakeling moeten maken van het inzetten van extra werknemers, naar de focus op de productiviteitsgroei. Dit is wel moeilijk voor Amsterdam, omdat de economie nauwelijks draait op de industriële sector en het dus lastig is om productiviteitswinsten te behalen. De Amsterdamse economie draait voornamelijk op het leveren van diensten.

Het gunstige klimaat voor kenniswerkers in Amsterdam heeft er voor gezorgd dat het de economische ontwikkeling sterk is gebleven, voor en na de crisis.

De geringe stijging in de werkloosheid in Amsterdam is mede te danken aan de daling van het potentiële arbeidsaanbod. Daar tegenover staat dat het aantrekkelijk vermogen (leeftijd 15-64 jaar) in Amsterdam sneller groeit dan in de rest van het land.

Dit komt doordat diverse oorzaken er voor zorgen dat de werkgelegenheid in de MRA minder is gedaald dan aanvankelijk werd gevreesd. Een daarvan is dat de regio Amsterdam relatief veel zzp'ers heeft.

Een tweede oorzaak is dat Amsterdam een goede plek is voor buitenlandse bedrijvigheid en er een groeiende trend zichtbaar is in de internationale arbeidsmarkt. Dit betekent dat het bieden van een aantrekkelijk werk-

²⁴ PRES (2011) *De Economische Verkenningen Metropoolregio Amsterdam 2011*. [PDF]

²⁵ SEO economisch onderzoek (2006) *Amsterdamse Economische Verkenningen Voorjaar 2006*. [PDF]

woonklimaat steeds belangrijker wordt. Een aantrekkelijke leefomgeving voor **expats** zou een grote uitdaging voor de MRA worden.

Het aantrekken van kenniswerkers wordt alleen maar belangrijker. Zo blijkt uit het onderzoek van SEO; *Economisch Onderzoek*²⁶, dat in de nabije toekomst een groot tekort van meer dan 100.000 arbeidskrachten worden verwacht in de MRA. Dit heeft te maken met twee hoofdoorzaken:

- *Economische groei*
- *Pensionering van de babyboomers*

Deze tekorten aan arbeidskrachten kunnen tot het jaar 2015 zelfs oplopen tot 180.000 arbeidskrachten in de **zakelijke dienstverlening** en de **zorgsector**. De genoemde cijfers zijn voor heel de Metropool regio Amsterdam.

2.1.3 Immigratiebeleid

Door de voorgenoemde arbeidsschaarste zal de *vraag* naar kenniswerkers uit het buitenland alleen maar toenemen. Een belangrijke economische impuls voor de regio is het aantrekkelijk maken voor de expats. Op dit moment is een groot deel van de expats afkomstig uit India en de V.S. Deze kenniswerkers zijn niet genoeg om de arbeidsschaarste van kenniswerkers op te vullen. Daarom pleit het bedrijfsleven voor een soepeler immigratiebeleid van de overheid, om deze arbeidsschaarste op te vullen. Hiernaast moet bij een functionele invulling gedacht worden aan:

- *Betaalbare woonruimte voor de kenniswerkers*
- *Goede onderwijsvoorzieningen voor hun kinderen.*

2.1.4 Segmenten in de bevolking en de woningvraag

Voorheen gingen de maatschappelijk succesvolle middenklassers naar de voorstad en lieten de kwetsbare bevolkingsgroepen in de stad achter. Dit verklaart deels de verhoogde werkeloosheid in de binnensteden. Amsterdam is er op een onverklaarbare manier er in geslaagd om weer een trekker te zijn voor deze *middenklassers*. Een andere groep is de sociaalmaatschappelijk minder geslaagde bevolkingsgroep die verhuisd is naar Almere en Lelystad. Het zou moeten betekenen dat de werkeloosheid van de binnensteden is verplaatst naar de randgemeenten, maar klaarblijkelijk is dat niet zo uitpakend. Gesteld wordt, dat hier meer onderzoek naar gedaan moet worden. Wat wel duidelijk naar voren komt, is het doel om de middenklassers aan Amsterdam te binden.

De woningmarkt vormt een van de barrières, waardoor de bevolkingsgroei lijkt te stagneren. Dit heeft deels te maken met de hogere ontwikkelingskosten en de ruimtelijke uitbreidingsmogelijkheden in de stad. Een oplossing voor de problemen van de woningmarkt, zal de economische motor van Amsterdam positief beïnvloeden.

2.1.4 Economisch beeld

De kredietcrisis heeft ervoor gezorgd dat er binnen de Eurozone oplopende spanning is ontstaan. Zo zijn er verschillen in concurrentiekracht en openbare financiën binnen het eurogebied blootgelegd. Noord-Europese landen lijken met positievere economische handelsbalansen uit te komen dan de Zuid-Europese landen. De aanpak vanuit de *publieke sector* lijkt sinds het kredietcrisis van 2008 leidend te zijn. Overheden hebben de klap van de kredietcrisis opgevangen en de nadruk gaat in de toekomst liggen op ingrijpen vanuit deze overheden. Zo ligt in Noordwest Europa de nadruk op het aanhalen van de broekriem, zoals in Duitsland en Nederland, maar ook door ingrijpen van de Europese Commissie en het IMF (*International Monetary Fund*). Voor beide groepen liggen jaren van forse overheidsbezuinigingen in het vooruitzicht.

2.1.6 Buitenlandse investeringen

Schiphol levert als sector misschien een steeds minder toegevoegde waarde, maar luchthaven als mainport, de havens, Greenport Aalsmeer en het internetknooppunt AMS-IX zorgen ervoor dat de MRA een sterke internationale oriëntatie en concurrentiekracht kent. MRA is voor buitenlandse bedrijven een kwalitatief goed internationaal knooppunt voor stromen van goederen, diensten en personen. Amsterdam staat niet voor niets als zesde plaats van favoriete Europese vestigingsplaatsen voor bedrijven.

Amsterdam is 'gateway to Europe'. Dit heeft er toe geleid dat een derde van de buitenlandse investeringsprojecten in Nederland terechtgekomen in de MRA, in de periode 2000-2009. Ondanks de daling van buitenlandse investeringen na de economische crisis met 14% in Nederland, bleek de MRA een stijging van

²⁶ BCI/TNO/SEO (2006) *Economische Effecten Schiphol Scenario's* [PDF]

7% te kennen. Een groot aandeel van deze stijging is te danken aan de Canadese vliegtuigfabrikant Bombardier. Dit bedrijf heeft op Schiphol een Europees servicecentrum opgezet.⁸

Er is een verschuiving te bekennen van investeringsbedrijven afkomstig uit, Japan, Zuid-Korea en Taiwan die voorheen de traditioneel belangrijkste Aziatische investeerders waren, naar toenemende investeringen vanuit China en India. Een derde van alle investeringen komt uit Azië.

De MRA kent geringe investeringsprojecten in de **R&D** (Research & Development), met als oorzaak dat van de 2000 buitenlandse bedrijven maar 60 in R&D-activiteiten investeren.

De 2000 bedrijven in de MRA leveren een grote bijdrage aan de economische slagkracht van de regio. Zo zijn deze bedrijven goed voor 139.000 directe arbeidsplaatsen, vertaalt naar 15% van de directe arbeidsplaatsen in de regio. Tevens zorgen de buitenlandse bedrijven nog eens voor een factor van 1,5 aan arbeidsplaatsen bovenop de Nederlandse arbeidsplaatsen.

Deze 1,5 arbeidsplaats komt terecht bij Nederlandse toeleveranciers van goederen en diensten. Naast het verkrijgen van een sterke netwerkpositie, ontstaat er een grote impuls voor het Nederlandse in- en uitvoer.⁸

2.1.7 Toename handel met nieuwe markten

De handel met de opkomende markten als China, India, Rusland en Brazilië gaat volgens het CPB alleen maar groeien. Nederlandse bedrijven zullen rekening moeten houden met de opkomende vraag vanuit India en China naar Nederlandse producten. Deze nieuwe exportmarkten zullen de Nederlandse uitvoer volgens het Centraal Planbureau, naar India in 2040 15x groter worden en naar China 11x groter.

De Globalisering heeft er voor gezorgd dat het Centraal Planbureau onderzoek heeft gedaan wat deze globalisering betekent voor de verdeling van arbeid en taken²⁷. Hierbij wordt Amsterdam als een van de *generalistische* steden gezien (steden waar een breed scala aan disciplines aanwezig is), waar generalistische werknemers worden ingezet voor verschillende soorten werk. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de wereldwijde kennisvoorraad. Een grote onzekerheid komt in de vorm van de volgende vraag:

- *Zal Amsterdam een trekker en behouder zijn van kenniswerkers?*

Amsterdam kent op dit moment bijvoorbeeld wel een groei van Indiase kenniswerkers die in de ICT-industrie werkzaam zijn. Ook zijn deze kenniswerkers werkzaam in de financiële en zakelijke dienstverlening.²⁸

2.1.8 Visie op toekomstig aanbod in Amsterdam

De eigenschappen van Amsterdam zorgen ervoor dat het een trekker op zichzelf is, waarbij de diversiteit in kenniswerkers en middenklasse werkers een belangrijke voorwaarde is om economisch sterk te zijn. Tevens is Amsterdam nog steeds een aantrekkelijke vestigingsplaats voor buitenlandse bedrijven. De buitenlandse investeringen, zoals uit China en India samen met de kenniswerkers uit deze landen zorgen voor een positieve economische impuls.

Er is een factor die een grote invloed kan hebben op de demografische ontwikkeling, namelijk het immigratiebeleid. Het immigratiebeleid is afhankelijk van de politieke coalities die elke vier jaar worden gevormd. De uitkomst van dit politieke debat is steeds erg onzeker en daarom een knelpunt. Zie **bijlage 6** voor de politieke standpunten over immigratiebeleid.

De veronderstelling is dat de overheid gaat inzien dat het versoepelen van het immigratiebeleid nodig is om niet alleen de Amsterdamse-, maar ook Nederlandse economie concurrentievaardig te houden. Het aantrekken van kennismigranten uit bijvoorbeeld het Midden-Oosten, Turkije en Azië zou hier een belangrijke bijdrage aan kunnen leveren.

2.1.9 Conclusies achtergrondinformatie Metropoolregio Amsterdam

De economische verkenningen van Amsterdam vertelt dat er enerzijds sprake is om de verhoogde vergrijzing op te vangen en anderzijds kenniswerkers aan te trekken om de groeiende arbeidstekorten op te vangen. Amsterdam heeft een grote internationale positie en de internationale samenwerking wordt groter in de toekomst. Ook wordt gesteld dat niet alleen in Amsterdam, maar in heel Europa overheidsregulering een grote rol gaat spelen.

²⁷ Bas ter Weel, Albert van der Horst, George Gelauff(2010): *The Netherlands of 2040*, CPB Bijzondere Publicatie No. 88, Centraal Planbureau, Den Haag.

²⁸ PRES (2011) *De Economische Verkenningen Metropoolregio Amsterdam 2011*. [PDF]

Metropool regio Amsterdam staat de komende jaren voor een uitdaging als gevolg van veranderingen in de wereldeconomie. De volgende factoren zorgen ervoor dat bedrijven moeten zoeken naar oplossingsrichtingen waarbij ze zich aan kunnen passen aan:

- Opkomende markten
- De voortschrijdende internationalisering van dienstensectoren
- Het ontstaan van de internationale arbeidsmarkt
- Het toenemende belang van duurzaamheid

Als hier rekening mee wordt gehouden, zal de MRA ook in de toekomst een aantrekkelijke en succesvolle regio zijn als vestigingsplaats voor zowel Nederlandse als buitenlandse bedrijven.

De volgende paragrafen gaan in op de toekomstscenario's voor Nederland en de grote steden in de Randstad. Hieruit zal blijken in hoeverre Amsterdam er in gaat slagen de kennistrekker te zijn en hieruit wordt inzicht verkregen in de toekomstige ruimtevraag.

Deelvraag:

Hoe kan de toekomst van Nederland er uit gaan zien in de komende decennia?

De toekomst



2.2 CPB studie: Welvaart en leefomgeving

De studie is verricht om inzicht te krijgen in de toekomst van Nederland tot het jaar 2040. Er zijn veel onzekerheden waar Nederland mee te maken heeft om nu al betrouwbare uitspraken te doen over de toekomst.

Deze onzekerheden komen voort uit de internationale ontwikkelingen van de **economie**, **politiek** en **bevolking**. In het onderzoek is gewerkt met vier scenario's, waarbij deze drie verschillende facetten aan elkaar gerelateerd zijn. Hierbij is verondersteld dat het huidige beleid trendmatig wordt voortgezet.

Het onderzoek van het CPB *Welvaart en Leefomgeving* gebruikt de volgende, eerder opgestelde scenariostudies:

- CPB-studies *Four Futures of Europe* (Tang en De Mooij, 2003)
- *Vier vergezichten op Nederland* (Huisinga en Smid, 2004)
- *Lange-termijn bevolkingsscenario's voor Nederland* van CBS en RIVM/MNP (De Jong en Hilderink, 2004)

De vier scenario's over Europa vormen de basis en hieruit volgen twee sleutelonzekerheden. Er wordt bij de **eerste onzekerheid** gekeken naar de bereidheid van Europa om internationaal samen te werken. Dit betekent dat er op Europees niveau de uitdaging bestaat om slagvaardig te blijven opereren en tegelijkertijd de legitimiteit van de EU in stand te houden. In Europa bestaan verschillende visies op grensoverschrijdende samenwerking. Enerzijds op visie om het tussen twee landen op te lossen, anderzijds om het op regionale schaal op te lossen. Dit laatste is uiteindelijk meer in het belang van het geheel.

Vraagstukken als, welke taken worden verricht door de collectieve sector en welke worden af gestoten en overgelaten aan de markt, wordt als de **tweede onzekerheid** gezien. Deze onzekerheid bestaat doordat Europa de komende decennia te maken gaat krijgen met een vergrijzende bevolking, verdergaande individualisering en loonongelijkheid.

Hierbij worden de vier volgende scenario's gevormd (Zie figuur 2.2.):

- **Strong Europe**
In dit scenario wordt de sociale zekerheid enigszins hervormd. Hervormingen komen voort uit de publieke kant.
- **Regional communities**
In dit scenario hechten de landen veel waarden aan identiteit en onafhankelijk gezag. De hervormingen komen nauwelijks door de collectieve sector tot stand.
- **Global Economy**
In dit scenario werken landen internationaal samen en wordt de private sector gestimuleerd. Dit is het grootste groei scenario als het gaat om de bevolkingsgroei, internationale samenwerking en marktgericht handelen.
- **Transatlantic Market**
Hier zijn de Europese landen niet bereid samen te werken en wensen hun soevereiniteit te behouden. Wel wordt de collectieve samenwerking hervormd. Er is hier sprake van een sterke band tussen de V.S. en de Europese landen.²⁹



Figuur 2.2: Opzet van de twee onzekerheden en vier scenario's Bron: CPB

²⁹ CPB (2006) *Welvaart en Leefomgeving; een scenariostudie voor Nederland 2040*, RIVM. [PDF]

2.2.1 Conclusies CPB scenario's

Door de geringe verwachte bevolkingsgroei zal de druk op de fysieke omgeving vanuit wonen, werken en recreëren afnemen. Er is in drie van de vier scenario's geen nieuwe vraag meer naar kantoor- en bedrijfsruimte na 2020. Leefbaarheidsproblemen in de grote steden zullen steeds meer toenemen, naarmate meer laagopgeleide gezinsmigranten in Nederland toetreden. Dit zal gevolgen hebben op de kansen in de arbeidsmarkt, die sterker door emancipatie, opleidingsniveau en integratie worden bepaald. Als er politiek wordt gekozen voor het beperken van de immigratie dan zal dat tot krimp leiden waardoor ook het arbeidsaanbod in Nederland zal afdalen, met woningleegstand, kantorenleegstand en verloedering als gevolg. Krimp zorgt wel voor welvaart, door de verminderde druk op de collectieve sector met goederen zoals, milieu, veiligheid en landschap. Een grote en belangrijke factor bij het toekomstige beslag op de fysieke ruimte is de ontwikkeling van immigratie in Nederland. Een positief migratiesaldo zorgt niet alleen voor een toenemend arbeidsaanbod, maar ook voor een toenemende vraag naar woningen, infrastructuur, recreatieterrein en werklocaties.

Beleid is op veel aspecten belangrijk voor de toekomst van Nederland. Zo zal immigratiebeleid, inkomens- en onderwijspolitiek, volkshuisvesting, economisch beleid, verkeers- en vervoersbeleid, milieubeleid en infrastructuurplanning het toekomstig ruimtegebruik voor een groot deel gaan bepalen.

Door de crisis is het '*Grote Stedenbeleid*' na 2009 aan het wankelen gebracht. Als dit beleid niet snel en met nieuw elan wordt geherformuleerd zal dat een negatieve uitwerking hebben op de economische ontwikkeling van de grote steden.³⁰

De uitkomsten en conclusies van de CPB scenariostudie is verdeeld in twee delen; Nederland en de Randstad. De gegevens van de Randstad zijn in dit onderzoek gebruikt. Zie **bijlage 1** voor uitgebreidere informatie over de CPB scenariostudie.

Prognoses (in 2006) stellen dat, zeker na 2020, er een overschot aan bedrijventerreinen gaat ontstaan. Die prognose is na de crisis van 2008 natuurlijk bijgesteld, waarbij de vraaguitval 12 jaar naar voren is geschoven. Het CPB heeft over het hoofd gezien dat er een mogelijkheid bestaat dat bepaalde ontwikkelingen niet geleidelijk gaan, maar plotseling door allerlei omgevingsfactoren, dus niet *evolutionair* maar *revolutionair*

³⁰ CPB (2006) *Welvaart en Leefomgeving; een scenariostudie voor Nederland 2040*, RIVM. [PDF]

2.3 Rabobank studie: Vier toekomstscenario's voor bedrijven

De Rabobank heeft in 2010 een scenariostudie gemaakt voor Nederland tot het jaar 2030. Deze scenariostudie, bestaat uit vier scenario's die meer inzicht geven hoe het Nederlands bedrijfsleven de komende decennia zal gaan veranderen. Trends zoals demografie, arbeidskrachte en internationale samenwerking worden net als in het onderzoek *Welvaart en leefomgeving* gebruikt. Daarnaast komen andere trends aan de orde zoals de voedselvoorziening, de euro als munt en de structuur van de samenleving.

In het vorige onderzoek (CPB) was de samenwerking tussen landen onderscheiden in *Internationaal* en *Regionaal*. Op de tweede as worden de economische activiteiten of door de *private-* of *publieke* sector uitgevoerd.

In het onderzoek van de Rabobank worden ook twee onzekerheden gebruikt. Een daarvan komt in grote lijnen overeen met het vorige onderzoek. Hierbij vertegenwoordigt de verticale as de mate van *harmonie* of *conflict* waarin ontwikkelingen tot stand komen. Het principe hiervan komt aardig overeen met de bereidheid om *internationaal* of *regionaal* samen te werken (dus samen of ieder apart):

- **Harmonie:** vreedzame samenleving, consensus en samenwerking.
- **Conflict:** staat voor een samenleving waarin tegenstellingen groot zijn en het handelen van mensen meer gericht is op het eigen- en minder op het gemeenschappelijke belang.³¹

Wat er mist bij de CPB-studies, en wat bij de Rabobank studie goed naar voren komt is het feit dat processen of ontwikkelingen geleidelijk dan wel schoksgewijs op gang kunnen komen. Deze schoksgewijze of geleidelijke veranderingen ontstaan bijvoorbeeld deels door technologische- en deels uit economische veranderingen. Deze sleutelonzekerheid wordt ook wel als volgt onder woorden gebracht.

- **Revolutie:** Snelle doorbraken, hoge pieken en diepe dalen.
- **Evolutie:** Gelijkmatige en langer durende ontwikkelingen en processen.

Deze twee onzekerheden vormen vier kwadranten en zo kunnen 4 scenario's ontstaan. Deze vier scenario's vormen ook hier de vier uitersten voor de komende twintig jaar. Er wordt gesteld dat de vier 'wereldbeelden' allemaal even waarschijnlijk zijn en alle vier scenario's niet worden gezien als de vier enige uitkomsten. Deze studie wordt gebruikt als hulpmiddel bij het formuleren van strategische keuzes in het bedrijfsleven.



Figuur 2.3: Vier toekomstscenario's voor bedrijven bron: Rabobank

Kijkend naar figuur 2.3 hiernaast, heeft elk scenario een naam gekregen die een gecombineerde sleutelonzekerheid vertegenwoordigt:

- **Schokkend samen:** dit scenario beschrijft een snel veranderende wereld waarin samenwerking optimaal is en de maatschappij slagvaardig. Een dynamische, onzekere maar harmonische wereld waarbij voor technologische vooruitgang en verdere integratie van de wereldeconomie belangrijke rollen zijn weggelegd.

- **Dynamisch divers:** In dit scenario gaan conflicten op allerlei niveaus hand in hand met *technologische* hoogstandjes. Hier zijn de tegenstellingen groot, zowel binnen landen als tussen landen. Grote conflicten en grote veranderingen

- **Trage Twist:** In dit scenario wordt een wereld

beschreven met scherpe tegenstellingen die nauwelijks vooruit komt. Deze wereld komt erg moeilijk van haar plek. Een statische Oost-West verhouding leidt niet tot oplossingen maar tot versterde relaties.

- **Vloeiend Vooruit:** is een wereld die zich kenmerkt door een langzame, maar gestage ontwikkeling. Dit is een duurzame wereld, waarbij vooruitgangdenken samen gaat met het streven naar consensus.

³¹ Rabobank (2010) *IN 2030; Vier toekomstscenario's voor bedrijven*, Directoraat Kennis en Economisch Onderzoek. [PDF]

2.3.1 Conclusies scenariostudie Rabobank

Er zijn ontwikkelingen die de komende decennia die zich in een zekere mate gaan plaatsvinden zoals de verschuiving van de economische macht naar het Oosten, een toenemende schaarste aan economische hulpbronnen en de groeiende vraag naar extra veiligheid. Daarnaast is de relatie tussen economie, maatschappij en politiek altijd een dynamische; zij beïnvloeden elkaar altijd. Afhankelijk van de gewenste of gerealiseerde scenario kunnen conclusies getrokken worden voor wonen en werken in Nederland. De productiviteit in Nederland zal door innovaties en nieuwe manieren van samenwerken verder moeten stijgen om het tempo van de wereldeconomie bij te houden. Daarnaast zal Nederland moeten verduurzamen om te kunnen blijven presteren als economische hulpbronnen schaarser worden. Verduurzaming van economische activiteiten wordt niet alleen bereikt door te streven naar duurzame gebouwen. Werkomgevingen worden bijvoorbeeld niet langer gebonden aan gebouwen en het reizen daar naar toe.

Doordat de vraag zich steeds meer gaat richten op het verkrijgen van kennisproducten, zoals R&D, zullen de belangen van de commerciële- en dienstensector in de toekomst verder toenemen, en de industrie en landbouw afnemen.

De zekerheid bestaat dat ontwikkelingen zowel *evolutionair* als *revolutionair* kunnen gaan verlopen.

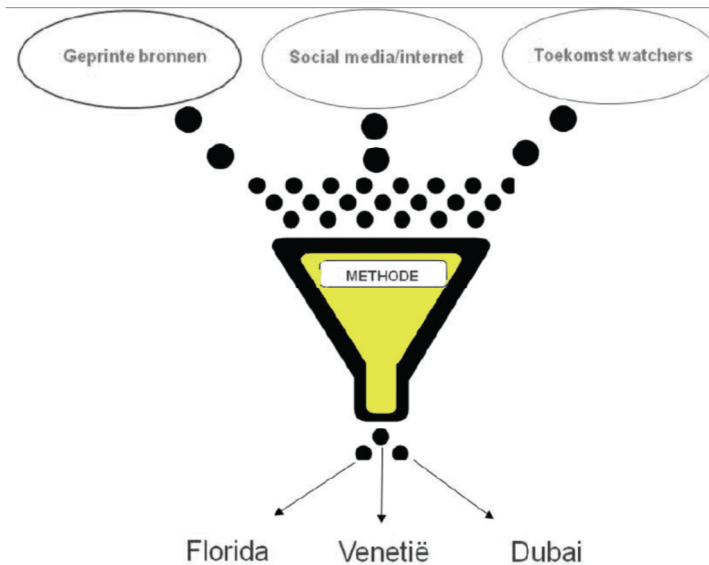
Dit zal vragen om een maatschappij die bereid is om zich snel aan te passen aan gewijzigde omstandigheden.

Mocht Nederland naar een groeiende markt willen, dan zou Nederland investeren in het aantrekken van *hoogopgeleide kenniswerkers*. Een andere ontwikkeling is dat de vergrijzing ervoor zorgt dat bedrijven anders omgaan met hun werknemers. We zullen steeds meer te maken krijgen met een flexibele samenwerking tussen partijen binnen een eigen netwerk. Ook zal de nadruk moeten liggen op investeringen in innovatie en menselijk kapitaal, om de 'grijze druk' zoveel mogelijk te verminderen. **Bijlage 2** en **4** gaat verder in op de Rabobankstudie.

2.4 BAM Utiliteitsbouw scenariostudie

BAM Utiliteitsbouw is op dit moment bezig om scenario's te maken voor bouwend Nederland en de toekomst van de utiliteitsbouw, zie figuur 2.4. Deze studie is zo opgezet dat er ieder jaar vier bijeenkomsten per jaar worden gehouden. In die bijeenkomsten wordt door 15 *toekomst-watchers* een scan gemaakt van alle beschikbare media op relevante berichten. Tijdens de bijeenkomsten wordt er een terugkoppeling gedaan van de recente ontwikkelingen en zo worden de scenario's gebruikt voor het maken van strategische keuzes.³²

De scenario's worden als het volgende genoemd:



Figuur 2.4: Werkmethode om tot scenario's te komen Bron: BAM

Florida:

- Groei in toerisme
- Multinationals trekken weg uit

Nederland

- Zorg is consumptief
- Toerisme en zog als opvulling van krimp
- Goedkope bouwtechnieken

Venetië:

- Geen hoogbouw meer
- Restauratie van oude gebouwen
- Nationaal programma

herbestemming

- Zorg is gericht op persoonlijkheid

Dubai:

- Status grote gebouwen
- Status stations
- Nieuwe grootschalige projecten

En er is een vierde scenario genaamd; **Algemeen**, die de huidige situatie weerspiegelt en wordt doorgezet naar de toekomst:

- Krimp
- Leegstand
- Duurzaamheid
- Vervagen grens tussen wonen, werken en recreëren.

Zo representeert het **Dubai** scenario een grote economische voorspoed. Hier is Amsterdam bijvoorbeeld een aantrekkelijke vestigingsplaats voor de multinationals. Amsterdam wordt de zakelijke hoofdstad van Europa en de trekker van kenniswerkers.

Kijkend naar het **Florida** scenario is Nederland geen vestigingsplaats voor de multinationals. Nederland wordt meer een '*Leisure land*' die toeristen uit de wereld moet gaan trekken. Mensen trekken weg uit de grote steden en gaan in de randen van deze steden wonen. Welvaart kent een sterke groei, waarbij Leisure een belangrijk bestedingspost in het budget is van consumenten.

In het scenario **Venetië** is Nederland klaar voor de herstructurering en renovatie van oude gebouwen. De gezinsmigranten vragen naar eengezinswoningen en niet naar hoge-toren-appartementen. De welvaart in Nederland stagneert en er vindt een stagnatie van Leisure plaats. Scenario **Algemeen** komt neer op de huidige situatie (anno 2011) Hierin gaat de krimp zich voortzetten, mede door het slot op de immigratie en de afname van de vraag naar arbeid.³²

³² Troost, J(2010) Scenario sessie 3, BAM Utiliteitsbouw, Bunnik [ppt]

2.4.1 Uitspraken van de *toekomst-watchers* richting de toekomstige vraag in Nederland

Eerder is gesteld dat de scenariostudie de input krijgt van 15 *toekomst-watchers* die de macro economische ontwikkelingen zijn in de gaten houden op verschillende vlakken. Naast de vier mogelijke toekomstscenario's voor Nederland stellen ze ook dat er een aantal gebeurtenissen in een meer of mindere mate zijn te voorspellen. Dit zijn de toekomstvoorspellingen voor Nederland:³³

Veranderende samenstelling in de bevolking:

- Grote groep ouderen met een gezonde financiële situatie.
- Verwachte stijging van de leeftijdsverwachting, vitaal tot je 70^e.
- Er lijkt een kleine stijging jongeren aan te komen tussen nu en 2030.
- Verhouding allochtoon - autochtoon verandert.
- Het aantal huishoudens neemt toe, het aantal personen per huishouden neemt af.

Werkers in Nederland

- Door vergrijzing en stimuli door de overheid zal het aandeel werkende ouderen toenemen.
- Door het openstellen van de grenzen binnen de EU is er een grote toestroom van Oost-Europeanen op de arbeidsmarkt.

Wonen verandert

- Het huis als kantoor: toename van thuiswerken en teleleren.
- Het huis als zorgplek: opkomst woon-zorgboerderijen en particuliere zorg. Door nieuwe technieken. kunnen mensen steeds langer in hun eigen huis blijven.

Economische trends

- Steeds langer in hun eigen huis blijven wonen.
- Verhouding hoog opgeleid versus laag opgeleid kantelt.
- Meer diensten en zorg, minder industrie en landbouw.
- Toename ZZP-ers en afname hoofdkantoren.
- EU-subsidies hebben veelal betrekking op infrastructurele werken en veel minder op de utiliteitsbouw.
- Economische crisis: Solvency II en Basel III leiden tot verplichte hogere reserves van banken, waardoor er minder geld beschikbaar is voor financiering van grote nieuwbouwprojecten.
- Economische groei garandeert niet een snel herstel van de nieuwbouwproductie van woningbouw.

Organiseren op een andere manier

- Thuiswerken wordt door de helft van Nederlandse bedrijven gefaciliteerd, voornamelijk in de zakelijke dienstverlening en de financiële sector. Van de bedrijven met meer dan 250 werknemers, heeft ongeveer 90% personeel dat thuis werkt.
- Flexibele werkplekken (qua tijd en plaats) leiden ertoe dat het aantal m² per werknemer afneemt.

De toekomst van de kantorenmarkt

- Innovatie door heroriëntatie van bouwen van nieuwe gebouwen naar verbouwen van bestaande gebouwen.
- Innovatie door heroriëntatie van monofunctionele gebouwen naar multifunctionele gebouwen.
- Innovatie door heroriëntatie van kantoorgebouwen naar andere utiliteitsfuncties, zoals Leisure en zorg.

³³ Troost, J(2011) De toekomst van Nederland, BAM Utiliteitsbouw, Bunnik [ppt]

2.4.2 Conclusies scenariostudie BAM

Naast de vier mogelijke toekomsten voor Nederland, zijn er een aantal trends in Nederland zichtbaar waar men op kan anticiperen.

Zo wordt er gesteld dat er in alle gevallen rekening dient gehouden te worden met vergrijzend Nederland. Daarnaast wordt de mix van wonen en werken (bijvoorbeeld het thuiswerken) als een van de groeiende ontwikkelingen gerekend. Dit komt zowel voort uit de toename van de Zzp'ers als uit het gebruik van het huis als een werkplek. Daarnaast is het faciliteren van flexibele werkplekken een groeiende markt naast het aanbieden van wonen en werken gemixt.

Er lijkt een verband te zitten tussen de toekomstscenario **Venetië** en de uitspraken die gemaakt worden door de *toekomst-watchers*. Zo wordt gesteld dat de nadruk gaat liggen op hergebruik van bestaande gebouwen. Daarnaast wordt ook gesteld dat de economische groei geen garantie biedt voor een snel herstel van de nieuwbouwproductie. Dit betekent dat er in de toekomst geen groot economische groei is te verwachten. In hoofdstuk 3 zal verder blijken naar welke toekomst Amsterdam naartoe gaat.

De volgende paragraaf bundelt de drie scenariostudies tot 4 toekomstscenario's die gebruikt kunnen worden om het toekomstig ruimtegebruik van CANVAS 4-luik te bepalen.

2.5 Bundeling van scenario's

2.5.1 CPB, Rabobank en BAM Utiliteitsbouw

De voorgenoemde scenariostudies hebben een overeenstemming met elkaar als het gaat om de verhaallijnen per scenario. Het CPB scenariostudie lijkt de basis in de verhaallijnen te vertonen. Daarnaast lijkt de Rabobankstudie een post krediet crisis 2008 te zijn. Bij de BAM scenariostudie komen de sleutelonzekerheden van zowel CPB als van de Rabobank niet naar voren. Wel geven de *toekomst-watchers* 4 mogelijke toekomsten aan die aansluiten op de voorgenoemde scenariostudies. De internationaal/nationale samenwerking en de privaat/publieke komen de in de Rabobankstudie wel terug en er lijkt een verband te zitten tussen de 4 scenario's van de CPB met de 4 scenario's van de Rabobank. Dit voegt een extra sleutelonzekerheid aan de studie van de CPB. Zo lijken de *Global economy* en de *Regional communities* gepaard te gaan met schoksgewijze ontwikkelingen. Geleidelijke ontwikkelingen worden gekoppeld aan de *Transatlantic market* en *Strong europe*.

Kijkend naar de beschreven wereldbeelden, tonen zowel de CPB- als de Rabobankstudie overeenkomsten in de verhaallijnen. De verhaallijnen vertellen hoe de samenwerking gaat tussen de EU-landen en hoe Europa samenwerkt met de rest van de wereld. De Bam scenario's vertonen ook overeenkomsten. De scenario's die het meest met elkaar in verband staan worden gegroepeerd. Dit is gebundeld in 4 toekomstscenario's en hebben een naam gekregen die correspondeert naar sleutelonzekerheden van de Rabobank. Om de scenario's verder in het verslag te herkennen, krijgen de gebundelde scenario's een naam. De namen zijn gebaseerd op de kenmerken van de drie scenariostudies. Ze worden verder in het onderzoek weergegeven als het volgende:

- *Scenario 1: Schommelende groei*
- *Scenario 2: Geleidelijk voorwaarts*
- *Scenario 3: Graduele stagnatie*
- *Scenario 4: Bewegelijke teruggang*

De drie scenariostudies vertonen in meer of mindere mate overeenkomsten over de onderdelen:

Samenwerking, Regulering, Toedreding landen, Handel, Economie, Bevolking en Immigratie.

De Rabobank studie voegt toe of ontwikkelingen schoksgewijs of geleidelijk verlopen. De BAM studie geeft alleen uitspraken over de onderdelen *Immigratie* en *Economie*.

Op de volgende pagina wordt in figuur 2.5 en 2.6 weergegeven hoe wordt gesproken over de onderdelen per scenariostudie per scenario.

gebundelde scenario's		Scenario 1: Schommelende groei			Scenario 2: Geleidelijk voorwaarts		
Bestaande scenario's	Global Economy	Schokkend Samen	Dubai	Strong Europe	Vloeiend vooruit	Venetie	
Samenwerking	Internationaal			Internationaal			
Regulering	Internationaal en volledige inlevering van de nationale soevereiniteit	Inlevering van de nationale soevereiniteit	-	Gedeeltelijke inlevering van nationale soevereiniteit en aandacht voor internationale samenwerking	De nationale markten voor energie, diverse diensten en aanbestedingen van de overheid zijn opengebroken	-	
	Vele taken worden afgestoten aan de markt en dus wordt bijvoorbeeld de financiële sector door de private partijen gereguleerd	Privaat	-	Regulering vanuit de publieke sector	Publiek	-	
Toetreding landen	Toetreding van Turkije tot de Unie	Turkije is lid	-	Turkije treedt toe tot de Europese Unie.	Oprichting van een supranationale toezichthouding waarin de Internationale Monetaire Fonds en de Bank of International Settlements op zijn gegaan	-	
Handel	Wereldwijde Economische integratie	Internationale samenwerking op economisch terrein	-	Europa is invloedrijk in het economische wereldtoneel	De geharmoniseerde regelgeving maken van Europa een belangrijke Economische wereldspeler	-	
Economie	De groei van zowel de materiële welvaart als van de bevolking is hoog	Grote economische voorspoed	Grote economische voorspoed	Het sociaal economisch beleid is gericht op solidariteit en gelijkmatige inkomstenverdeling	Er sprake van een gestage economische groei en een toename van de wereldbevolking	Stagnatie in de Nederlandse welvaart	
Bevolking	Grote mate van individualisering en vraag naar Leisure.	-	-	-	-	-	
Immigratie	Aantrekking van kenniswerkers	Vrij verkeer van Arbeid en soepel immigratiebeleid	Amsterdam wordt de trekker voor de kenniswerkers	Aantrekking van gezinsmigranten	Om de vergrijzing te pareren zijn geschoolde jonge migranten uit het Oosten meer dan welkom	De gezinsmigranten spelen hier de hoofdrol	
Ontwikkelingen	Schoksgewijs			Geleidelijk			

Figuur 2.5: Overeenstemming van onderdelen tussen scenario's (eerste twee scenario's)

gebundelde scenario's		Scenario 3: Graduele stagnatie			Scenario 4: Bewegelijke teruggang				
Bestaande scenario's	Samenwerking	Transatlantic market		Florida		Regional communities		Dynamisch Divers	
		Nationaal		Nationaal		Nationaal		Nationaal	
		Veel landen hechten waarde aan hun soevereiniteit de focus ligt dus op ligt op de nationale samenwerking	De lidstaten van de EU hebben het voornemen om hun soevereiniteit te behouden en minder macht uit handen te geven	-	Landen hechten sterk aan hun soevereiniteit	Er is sprake van versplintering en een politieke desintegratie tussen de Eurolanden	-		
Regulering		De verzorgingsstaat wordt ingeperkt en publieke voorzieningen worden versoberd	Privaat Bilaterale liberalisatie resulteert in een nieuwe trans-Atlantische markt zonder handelsbarrières	-	Collectieve regelingen blijven in stand	Publiek Overheidsbemoetenis is hier groot en de focus ligt voornamelijk op de publiek-private samenwerking	-		
Toetreding landen		Uitbreiding van de EU is geen politiek succes	De uitbreiding van de Europese Unie is stopgezet	-	De Europese Unie slaagt er niet in om institutionele hervormingen door te voeren	De Europese Monetaire Unie is in 2025 uit elkaar gevallen	-		
Handel		De handel tussen de Verenigde Staten en Europa wordt versterkt. Een nieuwe interne markt vanuit de publieke sector	Noordwest-Europa intensiveert de handelsrelaties met de Verenigde Staten	-	De mondiale handelsliberalisatie komt niet van de grond, waardoor de wereld uiteenvalt in een aantal handelsblokken	Er is sprake van groeiende handelsconflicten tussen Oost- en West-Europa en de relatie met Verenigde Staten is aanzienlijk bekoeld	-		
Economie		Een toename van inkomstenongelijkheid. De economische groei is groter dan in <i>Strong Europe</i> , maar er is een beperkte groei in de bevolking	De kloof tussen arm en rijk en die tussen generaties groeien gestaag. De Nederlandse economie groeit de komende twintig jaar mondjesmaat	Welvaart kent een sterke groei,	De bevolkingsgroei en de economische groei zijn bescheiden. De Economische groei is gering	Er is een ongekende daling van het vertrouwen en welvaart en een toename van de spanningen. De wereldeconomie is in een neerwaartse spiraal gekomen	Krimp in de economie		
Bevolking		Grote mate van individualisering en vraag naar leisure	-	Leisure als en belangrijk bestedingspost.			-		
Immigratie		Aantrekking van arbeidsmigranten en gezinsmigranten	De instroom van arbeidsmigranten leidt tot spanningen in de samenleving en is niet genoeg om het te kort op te vangen	Nederland is geen vestigingsplaats voormultinationals	Er wordt een stop gezet op de toelating van immigranten	Er worden hogere eisen gesteld aan de immigratie, waardoor de instroom van kennismigranten nihil is	Er komt een slot op de immigratie		
Ontwikkelingen			Geleidelijk						Schoksgewijs

Figuur 2.6: Overeenstemming van onderdelen tussen scenariostudies (laatste twee scenario's)

Opvallend is dat er een aantal ontwikkelingen op een andere manier tot stand zijn gekomen dan op grond van de scenario's kon worden verwacht. Bepaalde ontwikkelingen zoals *leegstand* en *verpaupering* van bedrijfsterreinen en kantoorpanden zijn mede door economische, politieke en technologische omstandigheden **revolutionair** tot stand gekomen. Andere ontwikkelingen zijn sneller gegaan dan in de CPB scenariostudie werd verwacht. Het is dus niet meer vanzelfsprekend dat bepaalde trends zich zullen doorzetten of bepaalde ontwikkelingen hun weg *geleidelijk* zullen vervolgen. Plotselinge veranderingen met grote impact, zoals de economische recessie heeft een omslag in het scenario denken veroorzaakt.

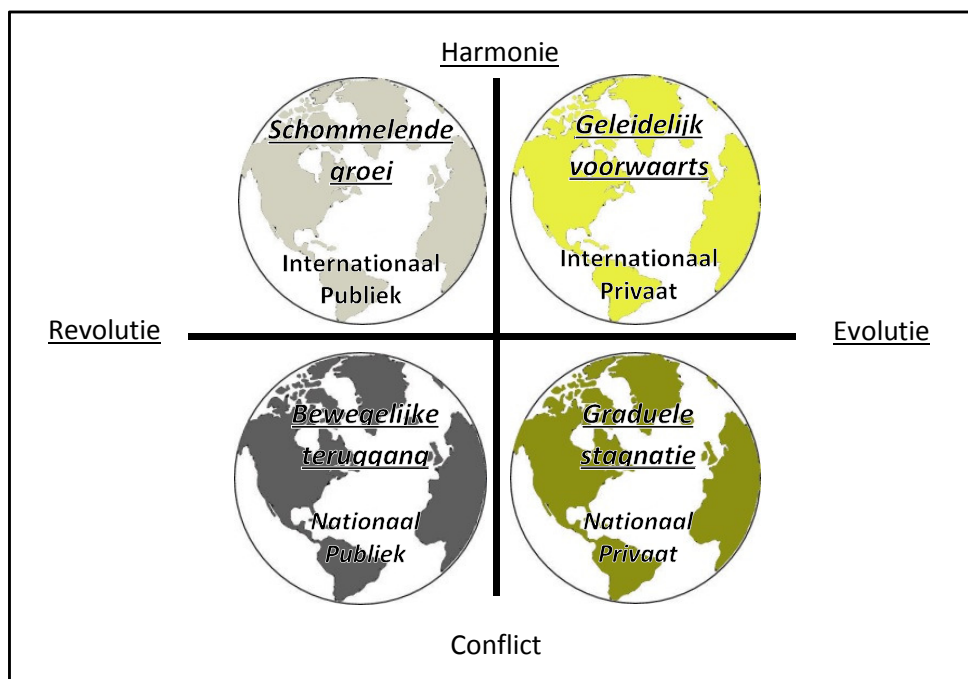
De volgende scenario's zijn gegroepeerd en zijn in figuur 2.7 geïllustreerd:

Scenario 1 = **Schommelende groei** = Global Economy + Schokkend samen + Dubai

Scenario 2 = **Geleidelijk collectief** = Strong Europe + Vloeiend vooruit + Venetië

Scenario 3 = **Bewegelijk individueel** = Transatlantic Market + Dynamisch divers + Florida

Scenario 4 = **Graduele teruggang** = Regional Communities + Trage twist + Algemeen



Figuur 1.7: De scenariostudies gebundeld tot 4 scenario's.

De gebundelde scenario's zijn vertegenwoordigd door ze nieuwe namen te geven. De namen komen voort uit een eigen interpretatie. Elke scenario heeft een eigenverhaallijn welke terug te vinden is in **bijlage 4**.





Deelvraag:





Wat is de vertaling van de mogelijke toekomst naar de mogelijke ruimtevaart?

2.6 Ruimtevrage per scenario

Hieronder volgt er per sector de ruimtevrage afkomstig uit elke toekomstscenario. Daarin is te zien hoe de ruimtevrage zich heeft vertaald uit de ontwikkelingen vanuit de scenariostudies.

Voor uitgebreide informatie over de strategische keuzes, wordt er verwezen naar *bijlage 5*.

Scenario's sectoren	 Schommelende groei	 Geleidelijk voorwaarts	 Bewegelijke teruggang	 Graduele stagnatie
Wonen	De <i>expats</i> die Nederland als aantrekkelijke vestigingsplaats zien, vragen om betaalbare woningen in een zelfvoorzienende wijk , met goede scholen voor hun kinderen. De woningvraag is sterk geneigd naar meergezinswoningen . De woningtypen zijn appartementen in de vorm van gestapelde bouw in een dichtbebouwde binnenstad.	De vraag van de gezinsmigranten zal zich focussen op de toevoeging van een- en meergezinswoningen in de vorm van over het algemeen eengezinswoningen . Grote vergrijzingsdruk in de grote steden van de randstad met gemiddeld lager inkomen dan in de randgemeenten. Er is een woningvraag vanuit de ouderen .	De focus zal liggen op zowel een- en meergezinswoningen in de vorm van appartementen. De woningen zullen de woning- en woonkwaliteit tussen de wijken moeten verscherpen.	De stijging van het aantal huishoudens per woning samen met de daling van de beroepsbevolking zorgen voor een negatieve woningvraag . Tussen 2020 en 2040 zal de woningvraag zelfs op een negatieve 3.000 ha zijn en dus een woningoverschot opleveren. Door het overschot, zal er behoefte zijn aan kwalitatief betere woningen die een grotere oppervlakte hebben dan het gemiddelde op de woningmarkt. Er zal dus behoefte zijn aan vervangende nieuwbouw .
Werken	De arbeidsmarkt vraagt de werknemers om flexibele contracten te tekenen met enkel nul-uren contract. Hierbij speelt voor de werknemers de werklocatie een minder belangrijke rol en de werknemers kennen in dit scenario een hoge arbeidsmobiliteit . De groeiende sectoren zijn ICT, Accountancy en Finance .	Er is een grote groei in het aantal ZZp'ers die de vraag naar woon-werk units vergroten. De ruimtelijke vraag vanuit deze technologische vooruitgang gaat naar kleine flexibele bedrijfsruimten waar internationale bedrijven zich kunnen vestigen.	In de arbeidsmarkt gaat 'Het Nieuwe werken' zich niet doorzetten. De nadruk zal zich focussen op de arbeidsmarkt in de overheidssectoren.	De verschuiving van de industriële productie gaat naar de lagelonenlanden. De vraag naar laaggekwalificeerde arbeid blijft hoog in dit scenario. Nederland kent een langdurige werkloosheid, waarbij de arbeidsmarkt zich kenmerkt door hele korte arbeidscontracten. Flexibilisering pakt in dit scenario slecht uit, waarbij banen schaars zijn en de sociale zekerheid beperkt wordt.
Recreëren	Door de sterke welvaart groeit de vraag naar Leisure in een hoog tempo waarbij de consumentenuitgaven in luxe goederen en commerciële diensten toenemen. De ruimtelijke vraag zal neigen naar (luxe) detailhandel en koopwoningen .	Vanuit de overheidsbegroting wordt er extra budget vrij gemaakt voor 25.000 ha groen in heel Nederland. In dit scenario wordt Nederland groener . Er wordt een grote toevoeging gedaan aan de netto-EHS (Ecologisch hoofdstructuur) met robuuste verbindingzones.	De overheid heeft in dit scenario geen extra budget voor natuur en recreatie . Nederland zal het doen met de bestaande Ecologische Hoofdstructuur.	De overheid heeft hier net als in Geleidelijk voorwaarts wel extra budget in de overheidsbegroting om 25.000 ha extra aan te leggen. Het verschil met Geleidelijk voorwaarts is dat in dit scenario de natuur aangelegd wordt in een besloten setting.
Zorgverlening	Ziekenhuizen zijn van topkwaliteit en trekken patiënten uit heel Europa aan. En ouderen kunnen lang thuis blijven wonen aangezien zorg en wonen gecombineerd is in hetzelfde gebouw.	De focus ligt in de zorgsector op kwaliteit en persoonlijkheid .	Zorg wordt consumptief , gericht op comfort en snelheid. De consumptie van zorg zorgt ervoor dat ouderen, zorg privaat kopen en op zorgboerderijen gaan wonen.	Lage kwaliteit zorg is hier van toepassing

Scenario's sectoren	 Schommelende groei	 Geleidelijk voorwaarts	 Bewegelijk individueel	 Graduele stagnatie
Technologische vooruitgang	Er is sprake van een grote technologische vooruitgang , die zoals het scenario al aangeeft, in schokken vooruit zal gaan. Door deze plotselinge veranderingen in de technologische wereld zal de vraag naar flexibiliteit in alle vlakken een grote rol spelen .	De technologie en innovatie kennen een geleidelijke vooruitgang . De structuur van de technologische vooruitgang kent een graduele ontwikkeling die versterkt wordt door procesverbetering.	De technologische vooruitgang is in Nederland groot . De sterke groei komt vooruit uit de goede publieke samenwerking. Deze samenwerking zorgt voor een evenwichtige vooruitgang. De structuur van de technologische vooruitgang en de kennisoverdracht, zal in Nederland beperkt zijn en leunen op de V.S. De vraag naar ruimte komt uit de sfeer van de R&D centra .	De technologie kent een beperkte groei. De beperkte vooruitgang gaan schoksgewijs vooruit. De ruimtelijke vraag zal zich gaan richten op overheidswerkzaamheden .
Financiering en economie	Bij het kapitaalverkeer tussen de landen ontstaan stimulanzen voor de financiële markt, door de volledige liberalisering en globalisering hiervan. Dit betekent dat er een grotere toegankelijke internationale markt gaat ontstaan, waarbij financiële instellingen de vrijheid krijgen om meer investeringsmogelijkheden te benutten, ongeacht de locatie. Dit kan een daling in de financiering vanuit de Nederlandse bedrijven betekenen, van 50% tot 75%.	Er is vanuit de private sector beperkte uitleencapaciteit om projecten van ondernemers te financieren. Nederlandse bedrijven zijn in handen van internationale aandeelhouders. Alleen goede ideeën die bijdrage leveren aan de kenniseconomie worden gefinancierd. De veronderstelling is dat extra financiering in dit scenario moeilijk is. Door de kleine stijging van de Nederlandse welvaart zal de economische structuur zich focussen op het duurzaam bouwen , waarbij stedelijk renoveren en ombouwen belangrijk is.	Kijkend naar de Economische groei, is er sprake van een geringe groei in Nederland. Er vindt een omslag plaats van kwantitatief naar kwalitatief hoogwaardige productie van goederen. De vraag vanuit deze economische structuur is afkomstig van de handel in diensten, werkgelegenheid in de zorgsector en werkgelegenheid in de overheidssector . De ruimtelijke vraag zal zich bevinden in de sectoren: Zorg en overheidswerkzaamheden .	De kapitaalstromen gaan veel minder gereguleerd worden vanuit de internationale kapitaalmarkten, maar meer door de overheden. Bedrijven hebben niks anders dan het kiezen voor de dure bancaire financiering. Het einde aan de integratie van de financiële markten binnen het Eurogebied, zal grote gevolgen hebben voor de financiering door banken voor het Nederlands bedrijfsleven.
Bouwkundige invulling	Gebouwen zijn hoog en duurzaam met gecombineerde functies: wonen, werken, ontspanning en zorg vindt plaats in één gebouw. Amsterdam/Randstad is een van de zakelijke hoofdsteden van Europa. Zoals eerder genoemd willen veel multinationals het hoofdkantoor in Nederland vestigen.	Er worden geen nieuwe ontwikkelingen meer gedaan. Bestaande gebouwen worden gerestaureerd en gerenoveerd en krijgen andere functies. Het gaat hier bijvoorbeeld om een duurzame buitenkant en een flexibele binnenkant . Gebruikte gebouwen zijn aantrekkelijk in de markt en ze zijn 'hip'. Hiernaast is er geen behoefte aan hoogbouw.	Bouw is gericht op korte termijn. Goedkope, snelle bouw is een van de focuspunten.	--

2.7 Tussentijdse conclusies

Scenario's gaan over ideeën, en ideeën zijn moeilijk te communiceren. De manier waarop ze worden gecommuniceerd, hangt erg af van de doelgroep en de omgeving waarin zij opereren.

Zoals in de introductie van hoofdstuk 2 is beschreven, heeft men tijdens het opstellen van een strategie te maken met ontwikkelingen op lange- en middellange termijn. De lange termijn ontwikkelingen zijn redelijk voorspelbaar en hebben een bewegingsmogelijkheid binnen een bepaalde bandbreedte. De middellange termijn ontwikkelingen kunnen minder worden opgevangen door zowel *revolutionaire* als *evolutionaire* ontwikkelingen.

Economische ontwikkelingen zoals in het CPB- en Rabobank-scenariostudies naar voren gekomen zijn beschreven. De economische ontwikkelingen hangen in het bijzonder af van de samenwerking tussen de landen en werelddelen. De samenwerking is een onzekerheid, welke in de vier scenario's is uiteengezet. Elke scenario heeft weer invloed op de politieke besluitvorming in Nederland.

Technologische ontwikkelingen, maatschappelijke trends en mondiale machtsverschuivingen kunnen schoksgewijs vooruit komen en de onzekerheid is hoe hard deze ontwikkelingen zullen gaan.

Zo kunnen de snelheid van de technologische ontwikkelingen bepalen dat flexibiliteit een kernkwaliteit en kernwaarde moet zijn.

De CPB scenariostudie is in 2006 gemaakt, net voor de economische crisis van 2008. En als aanvulling en reactie op de schoksgewijze ontwikkelingen van de economische crisis is er onder andere een scenariostudie van de Rabobank verschenen. Een van de leermomenten in dit hoofdstuk is dat het inzicht krijgen van de toekomst door de studie van meerdere scenariostudies de toekomstvisie van de ontwikkelaar verbreedt. De toekomst durven te zien helpt het creëren van een visie. Deze visie biedt houvast voor toekomstige activiteiten en investeringen. En opzoek zijn naar oplossingen vraagt de ontwikkelaar afstand te nemen van het probleem om de kansen zichtbaar te krijgen. Denken in toekomstscenario's helpt de ontwikkelaars te denken in verschillende toekomstvarianten, waarbij iedere toekomstvariant andere programmatische keuzes horen.

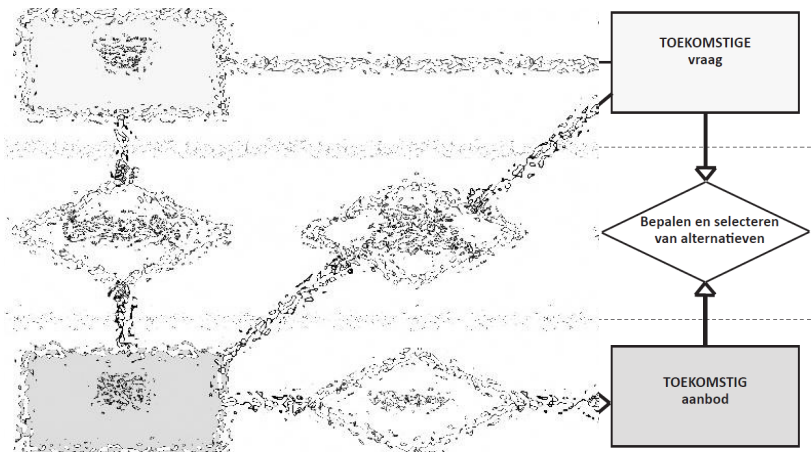
Amsterdam is volgens de Economische verkenningen een van de grote, al dan niet de grootste kennistrekkers geweest. Daarnaast heeft Amsterdam de economische crisis van 2008, anders dan de rest van Nederland, goed doorstaan. De eigenschappen van Amsterdam, zoals het is beschreven, is er sprake van een sterke economie dat neigt naar het *Global Economy* van het CPB scenario. De structuurvisie stelt echter dat het een uitdaging voor Amsterdam is om Economisch sterk en duurzaam te zijn. Er staat veel voor Amsterdam in de planning om dit te kunnen bewerkstelligen. De toekomst van Amsterdam is afhankelijk van de toekomst van Nederland, Europa en de wereld. Dit betekent dat de toekomst van Amsterdam er anders uit kan gaan zien dan wat de economische verkenningen en de structuurvisie stellen, ondanks dat Amsterdam gedurende de economische crisis van 2008 economisch sterk is gebleven.

3

'Selectie en bepaling van de alternatieven'

3.0 Toekomstige vraag en Toekomstig aanbod

De koppeling tussen scenario's en strategieën wordt in de volgende pagina's toegelicht om uitspraken te kunnen doen over de gewenste strategie. De meest waarschijnlijke toekomst van Amsterdam wordt gekozen, met de hieruit volgende toekomstige programma's. Vervolgens worden deze programma's gepositioneerd in de markt. Deze programma's worden geprioriteerd van commercieel aantrekkelijk naar minder commercieel aantrekkelijk gerangschikt. Zo wordt het voor zowel de ontwikkelaar als de belegger inzichtelijk gemaakt welke type functie de voorkeur krijgt boven het ander.



3.1 Toekomstig aanbod: Een koppeling tussen strategievorming en scenario's.

3.1.1 Koppeling tussen scenario's en strategieën

Scenario's moeten niet gezien worden als een doel op zich maar als een management tool om de kwaliteit van besluitvorming te verbeteren. Echter, deze vaardigheid vereist aanzienlijke verfijning en kost tijd om resultaten te verwerven. Bedrijven hebben behoefte aan een uitleg voor het gebruik van scenario's om strategische beslissingen te nemen.³⁴

Er is voor CANVAS 4-luik wel een visie vanuit de marktpartijen om dit gebied als voorportaal te zien op de Zuid-as. Het is onduidelijk wat de toekomstige gebruikers van deze locatie zijn. De onzekerheid bestaat of CANVAS 4-luik ook onderdeel moet zijn van de verbinding tussen de Zuid-as en Schiphol.

De toekomstige vraag van CANVAS 4-luik is voor een groot deel afhankelijk van de toekomstige vraag voor Amsterdam. In het vorige hoofdstuk zijn vier mogelijke toekomsten voor de grote steden van de Randstad beschreven. Vier mogelijke toekomsten geven nog geen duidelijk beeld van wat de toekomstige vraag wordt.

De nadruk ligt in dit onderzoek op het aantrekken van potentiële gebruikers/huurders naar een leegstaand kantoorpand in CANVAS 4-luik. Aan welke programma deze potentiële gebruikers/huurders zijn gekoppeld en hoe deze programma's als transformatieprojecten zich in de markt positioneren is een aandachtspunt. Hiermee weet de ontwikkelaar met de juiste middelen de pandeigenaren te overtuigen om het leegstaand vastgoed te transformeren naar de juiste functie.

Deelvraag:

Wat is het toekomstig ruimtegebruik voor Amsterdam en CANVAS 4-luik?

³⁴ Ringland, Gill (2006) *Scenario Planning*. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex UK.

De meest effectieve vorm om scenario's toe te passen verschilt afhankelijk van het beoogd gebruik. Scenario's kunnen op vier manieren aan strategische planning gelinkt worden, zoals hieronder wordt weergegeven. De eerste twee toepassingen zijn in wezen *analytisch* terwijl bij de laatste twee de taak is om de strategieën te *synthetiseren*.³⁵

3.1.2 Gebruik van de *strategische planning methoden*

Door een analyse (*Het loskoppelen van een bestaande strategie*)

1. Strategieontwikkeling, alle scenario's zijn even belangrijk. Een strategie wordt ontwikkeld die in alle scenario's is in te vullen.
2. Strategie evaluatie, het gebruik van scenario's als een 'windtunnel' voor een bestaande strategie.

Door een synthese (*Het samenvoegen van informatie om tot een strategie te komen*)

3. Het testen van een bestaande strategie of plan, of "meest waarschijnlijke" scenario ten opzichte van andere scenario's bijvoorbeeld ter ontwikkeling van *hedging* (het afdekken van een financieel risico van een investering door middel van een andere investering) of een *rampenplan*.
4. Gevoeligheid/risico-evaluatie van een project of over een portefeuille van bedrijven of projecten.³⁶

De *analytische* methode is in dit onderzoek niet van toepassing, doordat er simpelweg nog geen strategie bestaat voor CANVAS 4-luik. Het is niet de bedoeling om in een vastgoedstrategie alle scenario's te gebruiken met alle typen ruimtevrage en -gebruik. Daarnaast is het ontwikkelen van een strategie die gebaseerd is om wendbaar in alle mogelijke toekomst te kunnen werken, een makkelijke gedachte en financieel een onrendabel business case.

Het linken van scenario's aan strategische planning door een synthese is wel van toepassing. De *Economische verkenningen Metropoolregio Amsterdam 2011* geeft informatie over waar de stad Amsterdam naar toe gaat in de komende decennia. Dit geeft voldoende input om het "meest waarschijnlijke" toekomstscenario te bepalen en te gebruiken om de toekomstige vraag in kaart te brengen. Vervolgens wordt de toekomstige vraag geëvalueerd door een gevoeligheid/risicoanalyse. Dit is een analyse om te achterhalen hoe risicovol de verschillende typen ruimtevrage zullen zijn. Dit is een methode om met de kennis van de toekomstige vraag de markt in te gaan op zoek naar het meest succesvolle transformatieproject.

Om daar achter te komen is er informatie uit verschillende invalshoeken gebruikt:

- Scenariostudies voor de grote steden in de Randstad en voor heel Nederland
- Gegevens uit de *Economische verkenningen Metropoolregio Amsterdam 2011*

3.2 Kiezen voor de "meest waarschijnlijke" toekomst in Amsterdam

De meest waarschijnlijke toekomst van Amsterdam hangt af van de bereidheid van Amsterdam om Internationaal of nationaal samen te werken en of de regulering vanuit de publieke- of private sector wordt gedaan.

Zoals eerder is benoemd heeft de CPB scenariostudie de ruimtelijke vraag in de Randstad en de rest van Nederland toegelicht. De toekomstige eigenschappen van de Randstad zijn in dit onderzoek gebruikt om specifiekere uitspraken te kunnen doen over de toekomst van Amsterdam. De scenariostudies van de Rabobank en de BAM zijn voor heel Nederland en zoomen niet specifiek in op de Randstad. De *Economische verkenningen Metropoolregio Amsterdam 2011* bespreekt de ruimtelijke vraag voor Amsterdam en wat de prognoses voor deze stad zijn. Aan de hand van de gegevens van de economische verkenningen kan er uit de scenariostudies een keuze worden gemaakt voor het meest waarschijnlijke scenario (Een andere stad heeft andere eigenschappen en dan kan een keuze voor een ander scenario vallen). Er is gekozen voor scenario *Geleidelijk voorwaarts* om de volgende redenen:

- *Amsterdam gaat richting de Internationale- samenwerking en markten.*
- *Forse overheidsbezuinigingen en ingrijpen vanuit de publieke sector.*
- *Een economische groei voor Nederland en stagnatie in welvaarts-groei.*
- *De handel met de opkomende markten als China, India Rusland en Brazilië gaat alleen maar groeien.*
- *De globalisering zorgt er voor dat Amsterdam een van de generalistische steden wordt.*
- *Amsterdam is de 'gate way to Europe' en is een favoriete vestigingsplaats voor buitenlandse bedrijven.*
- *Een derde van de investeringen in de regio Amsterdam komt uit Azië.*
- *Groei van Indiase kenniswerkers in de ICT-Industrie, in Amsterdam.*

³⁵ Ringland, Gill (2006) *Scenario Planning*. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex UK.

³⁶ Ringland, Gill (2006) *Scenario Planning*. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex UK.

3.2.1 Toekomstig ruimtegebruik vanuit Geleidelijk collectief



Vanuit het toekomstscenario geleidelijk collectief, wordt gesteld dat de vraag vanuit gezinsmigranten zich zal gaan richten op de gezinswoningen in de grote steden van de Randstad. Daarnaast wordt gesteld dat de mensen in de grote steden in de Randstad gemiddeld een lager inkomen hebben dan in de randgemeenten. De woningvraag vanuit de ouderen is ook een groeiende markt doordat vergrijzing zich concentreert in de grote steden.

Het aantal zzp'ers kent ook een grote groei in de grote steden van de Randstad. Daarnaast is er in de toekomst steeds meer sprake van korte en flexibele arbeidscontracten en een afname van hoofdkantoren. Zowel woon-werkunits en kleine flexibele kantoorruimten zijn functies waar veel vraag naar zal zijn. De zorgsector is een opkomende markt en bij zorgverlening ligt de nadruk op kwaliteit en persoonlijkheid met een groei in de particuliere zorg. Dit resulteert in de volgende vijf programma's waar in Amsterdam een grote vraag naar zal zijn.

Programma's



1. **Gezinswoningen**



2. **Seniorenwoningen** (voor senioren met een laag inkomen)



3. **Zorgfuncties** met de focus op kwaliteit en persoonlijkheid



4. **Woon-werk units**



5. **Kleine flexibele kantoorruimten**

Vooruitgang

De technologische vooruitgang kent geleidelijke ontwikkelingen en de schoksgewijze vooruitgang blijft achterwege, zolang het toekomstscenario Geleidelijk voorwaarts van kracht is.

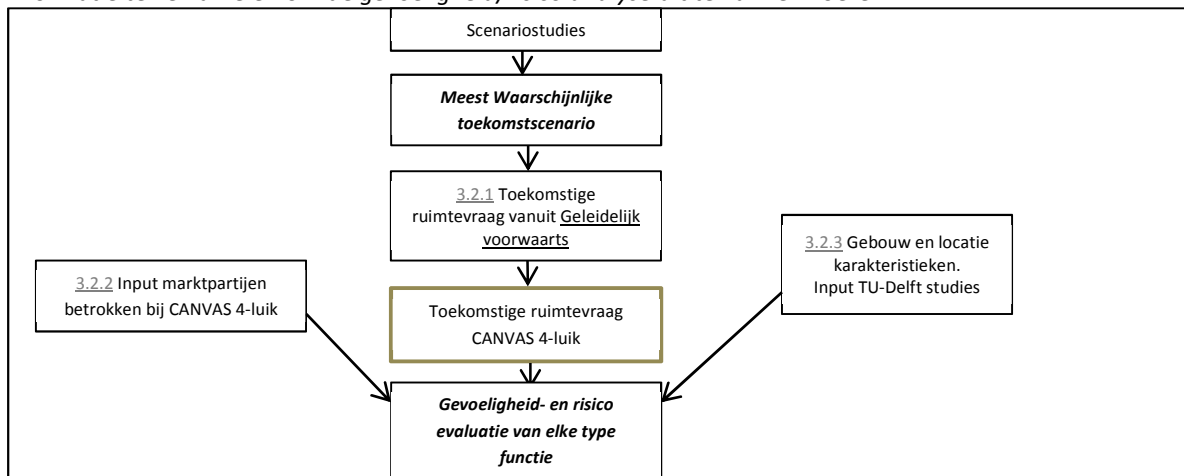
Bouwkundige invulling

Door de geringe welvaart zal de economische structuur zich focussen op duurzaam bouwen met de nadruk op:

- Stedelijk renoveren
- Ombouwen
- Gerestaureerde en gerenoveerde gebouwen
- Nadruk op *hergebruik*

De veronderstelling is dat de ontwikkelaar met de resultaten van de scenariostudies nog geen genoegen neemt om huurders aan te trekken naar CANVAS 4-luik. Dit komt doordat de toekomstige functies nog te algemeen zijn. De scenariostudie resultaten worden versterkt door input vanuit de marktpartijen die actief zijn in en rondom de casestudie locatie. Geleidelijk voorwaarts stelt ook dat hergebruik van gebouwen een prioriteit is. Transformatie van leegstaande kantoorpanden naar een andere functie vormt hier de basis. Gegevens uit de TU-Delft onderzoeken; de *Transformatiepotentiemeter* en *Zorg voor leegstand* worden gebruikt ter ondersteuning om de locatie- en het gebouw karakteristieken voor **gezinswoningen, seniorenwoningen en zorgcomplexen** inzichtelijk te krijgen. Onderstaand figuur 3.1 illustreert het traject van scenariostudie resultaten tot de specifieke eigenschappen voor het toekomstig ruimtegebruik van CANVAS 4-luik.

Het gebruik van de *meest waarschijnlijke toekomst* voor Amsterdam is de eerste stap. De tweede stap is om informatie te verzamelen om de *gevoeligheid/risico analyse* uit te kunnen voeren.



Figuur 3.1: traject van scenariostudie naar gevoeligheid/risico analyse

3.2.2 Input marktpartijen betrokken bij CANVAS 4-luik

Op basis van een reeks interviews volgen hier een aantal uitspraken gemaakt door marktpartijen over het toekomstig ruimtegebruik in Amsterdam en CANVAS 4-luik. De 5 typen programma's uit het meest waarschijnlijke scenario Geleidelijk voorwaarts. Deze uitspraken zijn nog eens aangevuld met resultaten uit de interviews. In de interviews zijn de resultaten van de scenariostudies niet benoemd, maar de toekomstige ruimtevrage vanuit de meest waarschijnlijke scenario lijken toch overeenstemming te hebben. Alleen de type seniorenwoningen is een onzekerheid. De scenariostudies geven globaal weer welke type senioren in Amsterdam blijven wonen en een marktpartij geeft zijn eigen interpretatie over dit onderdeel.



1. Gezinswoningen

Amsterdam trekt zowel laagopgeleide en kansarmere mensen aan als hoogopgeleiden. Deze stad zou zich meer moeten richten op de middenklasse. Zo is het aanbod aan woningen rond de 400 euro of huurprijzen hoger dan 1200 euro. Er is een kleine mogelijkheid om woningen aan de rand van de stad voor 800 euro te vinden. Een opgave voor Amsterdam is woningen te bouwen met een woonprijs tussen 400 en 800 euro.³⁷

Voor gezinnen is voldoende woonoppervlak van groot belang, wat betaalbaar te realiseren is op nieuwbouwlocaties.³⁸



2. Seniorenwoningen met een laag inkomen

In de Randstad zal de vergrijzing veel meer voelbaar zijn doordat in de Randstad de bevolkingsgroei minder door de natuurlijke aanwas zal plaats gaan vinden. In de grote steden kan spanning ontstaan tussen nieuw ontwikkelde kwalitatief hoogwaardige woonwijken met koopwoningen en achterblijvende stadsontwikkeling in bestaande eenvormige wijken met voornamelijk goedkope huurwoningen. Dit hangt af van de welvaarts-groei en omdat deze welvaarts-groei zich stagneert in de gekozen scenario lijkt de laatste optie meer voor de hand liggend.³⁹ De CPB studie stelt dat er in de Randstad de ouderen met een laag inkomen gaan wonen.

De toekomst-wachters van de BAM-studies stellen dat een grote groep ouderen zich in een gezonde financiële situatie zal verkeren. En dat de ouderen in woon-zorgboerderijen gaan wonen met particuliere zorg. Het is niet aangegeven of deze financieel sterkere ouderen in de grote steden van de Randstad gaan wonen en de onzekerheid blijft of deze tweede groep zich in Amsterdam gaat vestigen.

Uit gesprek met directeur van *Vitaal Zorgvast, BAM Utiliteitsbouw*, is gediscussieerd over dit onderwerp en dit blijkt het resultaat te zijn:

'De leef kwaliteit is een van de belangrijkste factoren. En je kunt ouderen in twee groepen onderscheiden. De eerste groep zijn de ouderen die zolang mogelijk thuis willen blijven wonen, de plek waar ze jaren lang hebben gewoond totdat ze een leeftijd bereiken waardoor ze gedwongen worden om naar een plek te gaan waar meer verzorging aanwezig is. Die hebben niet veel keus en die moeten het accepteren, of ze willen of niet. De andere groep die is bijvoorbeeld 65 en die is gezond. Ik tennis elke week en ik doe leuke dingen, maar ik wil niet in de situatie komen van de eerste groep. Deze groep sorteert voor op een plek waar deze groep ruim en aangenaam kan wonen, waarbij de onderhoudsintensiteit van het wonen laag is. En als er verzorging nodig is, kan deze groep snel geholpen worden. De hoofdzakelijke keuze is wonen. De tweede groep zijn vaak de mensen die het financieel beter hebben en zoeken een mooie plek op. Dit is de welvarende groep die opzoek zijn naar een plek waar de woonkwaliteit hoog is. En in de meeste gevallen is dit niet in de dichtbevolkte stad maar buiten de stad in een kleinschalige setting waar het rustig, ruim is en waar de kinderen makkelijk buiten kunnen spelen. En mensen die minder te besteden hebben, hebben minder te kiezen. Een ander punt is dat de sociaal minder welvarende groep een grotere binding heeft met de eigen wijk. Minder welvarende mensen hebben tijdens hun levensjaren minder beweging (verhuizingen) meegemaakt door financiële factoren en zijn honkvaster. Mensen die hoger opgeleid zijn, zijn minder honkvast en hebben meerdere verhuizingen in hun leven meegemaakt, maar dit is mijn interpretatie.' Aldus Jeroen Kingma.⁴⁰

³⁷ Interview Schiphol Area Development Company, Michel van Wijk, 23-09-2011

³⁸ CPB (2006) Welvaart en Leefomgeving; een scenariostudie voor Nederland 2040, RIVM. [PDF]

³⁹ CPB (2006) Welvaart en Leefomgeving; een scenariostudie voor Nederland 2040, RIVM. [PDF]

⁴⁰ Gesprek Jeroen Kingma, Vitaal Zorgvast 14-04-2012



3. Zorgfuncties

Er zal meer aandacht worden besteed aan het vormen van een verbinding tussen de leegstaande panden met de ziekenhuisontwikkelingen zoals het Slotervaart ziekenhuis en het Nederlands Kanker instituut. Hier zijn allerlei ideeën vanuit de markt om door middel van kennis tot verdere ontwikkelingen te komen.⁴¹

Gebruik maken van de elementen in de omgeving is een belangrijk punt. Er is een verbinding met de stad, maar ook met de ziekenhuizen aan de andere kant. Deze elementen bevinden zich in de omgeving van de Riekerhaven. Als men in concepten gaat denken, zijn dat *voorzieningen plus woningen en zorg* met de thema sport.⁴²



4. Woon-werk units

Tussen wonen en kantoor zit er iets anders. Opkomend zijn gebouwen waar mensen ze in eerste instantie gaan associëren met woonblokken, bijvoorbeeld wegens de was die er buiten hangt, de bloemen voor het raam staan etc. Alleen hier wordt ook gewerkt en als er wordt gekeken naar adressen in het systeem van de kamer van koophandel, naar het GIS systeem, blijkt dat er in een bouwblok als deze, opeens 6 of 7 bedrijven aanwezig zijn.

Het zijn zzp'ers die op de slaapkamer achter een computer werken. Het zijn bijvoorbeeld Architecten of een reclamebureau. Ze bevinden zich in een woonblok waar sprake is van dubbelgebruik van zowel wonen als een kantoorfunctie of een werkruimte.⁴³



5. Kleine flexibele kantoorruimten

Een leegstaand kantoorpand hoeft niet wezenlijk een andere functie te krijgen. Het kan zelfs een kantoorfunctie zijn, gecombineerd met andere faciliteiten. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om fitness of kinderdagverblijven. De flexibel te huren kantoren bieden meerdere diensten aan in het geheel. Het nieuwe werken betekent niet dat de gebruikers van 9 tot 5 in een gebouw aanwezig zijn, maar dat het veel meer door elkaar heen gaat lopen. Het privéleven en het zakelijke leven lopen door elkaar heen, mede door allerlei apparatuur en technologische ontwikkelingen. Daar zou het flexibel te huren kantoor op ingericht moeten worden. De kans op slagen is vele malen groter dan wanneer er een standaard maat van een kantoor weer op de markt wordt gezet. De vraag naar standaard ingedeelde kantoren wordt steeds minder. Men krijgt te maken minder vierkante meters per werknemer. De vraag zit tussen 25- en 150 vierkante meter. Men moet wel rekenen houden met het feit dat er veel partijen en adviseurs bezig zijn plannen te bedenken voor deze nieuwe kantoorconcepten in bestaande panden.⁴⁴

3.2.3 Input TU-Delft studies

Ontwikkelaars die inzicht willen krijgen wie de toekomstige huurders van CANVAS 4-luik zijn, zijn nu een stap dichterbij. De locatie- en gebouweigenschappen van de 5 toekomstige functies worden in dit onderdeel verder onder de loep genomen. Er wordt vanuit het scenario *Geleidelijk voorwaarts* gesteld dat de focus wordt gelegd op hergebruik van gebouwen, en hier vormt transformatie van leegstaande panden een onderdeel van. De TU-Delft studies geven inzicht in de locatie-eisen, gebouw-eisen en kosten kengetallen.



De Transformatiepotentiometer⁴⁵

Deze potentiometer is ontwikkeld om vast te kunnen stellen of een leegstaand of leegkomend kantoorgebouw voldoende potentie heeft om te worden omgebouwd tot woningen. Dit is een product vanuit twee universitaire docenten; *Rob Geraedts* en *Theo van Voordt*. Dit onderzoek stelt dat er vijf doelgroep profielen met woonwensen en woonvoorkeuren voor binnenstedelijke transformatieprojecten mogelijk zijn. Figuur 3.2 laat dit zien. Deze transformatiepotentiometer is gebruikt om de eigenschappen van de *gezinswoningen* en de *seniorenwoningen* inzichtelijk te krijgen. De gezinswoningen zijn tijdens de interviews met de marktpartijen gelinkt aan middenklasse woningen. Deze woningen voor middenklassers met een modaal inkomen zijn omlijst in onderstaand figuur 3.2. Woningen voor senioren met een laag inkomen bevinden zich ook in dit figuur. Er wordt uitgegaan van seniorenwoningen van 60 m² en voor de gezinswoningen 95 m².

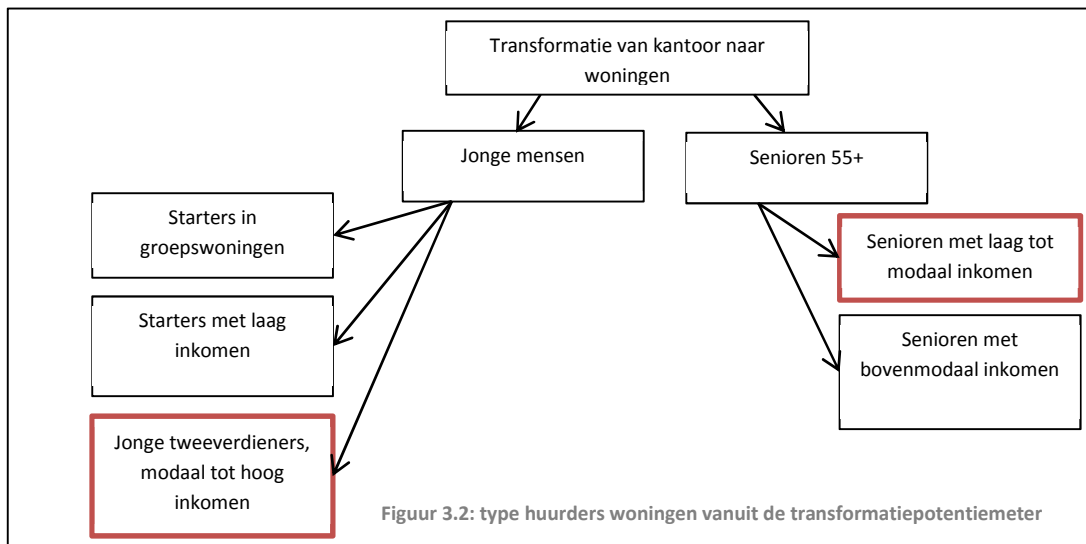
⁴¹ Interview Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam, Cor Brandsema, 16-09-2011

⁴² Interview Urhahn, Northon Flores Torche, 14-09-2011

⁴³ Interview Dienst Ruimtelijke Ordening, Koos van Zanen, 08-09-2011

⁴⁴ Interview DTZ, Niels Bloem, 31-08-2011

⁴⁵ Geraedts, R. T. Voordt, van der (2006) *Transformatiepotentiometer*, TU-Delft, Delft



Zorg voor leegstand; Herbestemmen van leegstaande kantoren naar zorgfuncties

De positionering van de *babyboomers* zorgt voor een toenemende vraag in de zorgsector, waarbij in *Geleidelijk voorwaarts* de focus ligt op **kwaliteit en persoonlijke aandacht**⁴⁶.

In het onderzoek van Bijl et al⁴⁷, komt naar voren dat het aantal levensjaren met chronische ziektes steeds stijgende is bij oudere mensen. Ouderenzorg bestaat zowel uit “cure” (genezing) als uit “care” (verzorging, verpleging). De Cure-functies vertoont steeds meer overeenkomsten met een hotelfunctie en de care-functie met een woonfunctie.

Ouderen willen zelfstandig kunnen wonen in een comfortabel huur- of koopappartement, maar het liefst in de nabijheid van zorg en voorzieningen⁴⁸.

De vereisten van de zorgwoonfuncties komen overeen met de vereisten van de senioren 55+ woningen.

Zorgfuncties

Zorg wordt in de vorm van een zorgcomplex gehuisvest met een of meerdere combinaties van het bovengenoemde. Wat belangrijk is om te weten is dat de aanpak vanuit ziekenhuizen is veranderd, namelijk:

- Tot 2008 was er vanuit de overheid een bouwregime voor ziekenhuizen
- Overheid stond garant voor de financiering
- Na 2008 zorgen de ziekenhuizen voor eigen exploitatie.

Door de nieuwe veranderingen, zijn ziekenhuizen steeds efficiënter gaan werken met de vierkante meters en het aantal bedden. Aansluiting van zorgcomplexen op bestaande ziekenhuizen is (nog) niet gebruikelijk en is een nauwelijks ontgonnen markt. Dit gaat over de zorgcomplexen die zich niet op het ziekenhuisterrein bevinden. Transformatie naar een **zorgcomplex/zorghotel** kan mogelijk zijn mits het aansluit bij nieuwe ziekenhuisontwikkelingen. Transformatie van een leegstaand pand die niet fysiek is verbonden met de nieuwe ziekenhuisontwikkeling, kan door functieverandering wel op een ziekenhuisfunctie worden aangesloten. Het is een nieuwe onbekende markt waar veel kansen in zitten.⁴⁹

Als een zorgcomplex niet op een ziekenhuis kan worden aangesloten, dan gelden de locatiekarakteristieken voor seniorenwoningen. Hier zou het gaan om seniorenwoningen met extra zorg.

In het onderzoek van transformaties van kantoorgebouwen naar zorgfuncties zijn uit dertien bestudeerde programma's een aantal kengetallen naar voren gekomen. De hoogte van de kosten komt voort uit de mate van ingrepen die gedaan moeten worden in het bestaande gebouw. Bij *sterke aanpassing* is de gevel vervangen en zijn kleine constructieve ingrepen gedaan. Bij modernisering is ook sprake als in het gebouw aanpassingen worden gedaan. En als laatste is *strippen en inbouw* een grote ingreep waarbij bijvoorbeeld vides zijn gemaakt of aanbouw. De ingrepen worden weer verdeeld in *weinig aanpassingen* en *veel aanpassingen*.

⁴⁶ Troost, J(2010) Scenario sessie 3, BAM Utiliteitsbouw, Bunnik [ppt]

⁴⁷ Bijl, R., J. Boelhouwer, et al. (2009) De sociale staat van Nederland 2009. SCP. Den Haag, SCP

⁴⁸ Stec-groep (2005) Vastgoedmarkt en vergrijzing. Voorburg, IVBN: 44

⁴⁹ Lunchgesprek met Wim Woerd, *Vitaal ZorgVast*, BAM 15-02-2012

Alle kengetallen komen uit het onderzoek van ⁵⁰BNA en TU-Delft. Deze getallen geven inzicht in de kosten en verwachte huurprijzen in transformatieprojecten van kantoor naar zorgfuncties. Alle transformatiekosten zijn ongeveer 73% van de nieuwbouwkosten.

Voor transformatie van een gebouw met kantoorfunctie naar **woon-werk units** of naar **flexibele kantoorruimten** is er vanuit de TU-Delft geen onderzoek hiernaar gedaan. De kleine flexibele kantoorruimten hebben in principe weinig aanpassingen nodig, behalve dat de wensen van de nieuwe kantoorhuurders zijn veranderd. Deze wensen gelden ook voor de zzp'ers. Werken op een monofunctionele kantorenlocatie is niet meer aantrekkelijk. Richard Florida heeft een boek over de creatieve klasse geschreven. Hierin vermeldt hij ook wat de vereisten van de nieuwe werkers zijn en welke locatiekarakteristieken belangrijk zijn voor een prettige werkomgeving. De wensen zien er als volgt uit:



Woonwerk-units en



kleine flexibele kantoorruimten

Ingezoomd op de woon-werk units

Het aantal ZZp'ers zullen in de toekomst verder groeien, met de groeiende vraag naar **woon-werk units**. Een onderzoek van de Amsterdam School of Real Estate stelt het volgende:

*'Flexibiliteit in het gebruik (aanpassing aan individuele wensen) blijkt een van de belangrijkste factoren bij de integratie van wonen en werken binnen de woon-werkwoning. Omdat slechts een minderheid van de woonconsumenten een eigen bedrijf runt, terwijl de gesignaleerde maatschappelijke trends op grote groepen woonconsumenten van toepassing zijn, zou het positief zijn wanneer deze flexibiliteit ook binnen reguliere woonproducten zou worden geboden. Zo ontstaat er in een groot aantal woningen mogelijkheden voor het inpassen van niet-traditionele woonfuncties, en eventueel het vestigen van een eigen bedrijf.'*⁵¹

De vereisten voor woon-werk units zijn in het onderzoek van de ASRE algemeen gehouden en bevatten geen afmetingen van hoogten of grootte van een woning. Ook zijn geen afstanden naar bijvoorbeeld voorzieningen of openbaar vervoer aangegeven. Uitgangspunten voor een woon-werk unit is dat de vorm van functiemenging wordt gekozen aan de hand van het locatieprofiel. Een locatie aan de rand van de binnenstad verdraagt andere vormen van functiemenging dan een locatie in een uitbreidingswijk.

Voor deze woon-werk units zijn er nog geen kengetallen afkomstig uit transformatieprojecten.⁵² Mackay (2007) heeft een onderzoek gedaan naar de bouwkosten van transformatieprojecten. Hierin komen als resultaat kengetallen uit, aan de hand van voorbeeldprojecten van transformaties van kantoren naar woningen. Deze kengetallen worden gebruikt als handvat om de bouwkosten in kaart te brengen. De oorspronkelijke kengetallen zijn van het jaar 2007 en zijn hieronder gecorrigeerd met een inflatie van 2% per jaar tot 2012. Zie onderstaand tabel 1.

Tabel 1: kengetallen voor bouwkosten

Element/bijkomende kosten	Gemiddelde €/m ² BVO
Fundering	16,0
Skelet	64,1
Daken	17,2
Gevel	151,6
Binnenwanden	121,9
Vloeren	36,9
Trappen en hellingen	29,2
Plafonds	29,8
W-installaties	82,2
E-installaties	44,7
Lift en transport	19,7
Vaste inrichtingen	28,4
Terrein	1,7
Algemene uitvoeringskosten	221,7

⁵⁰ Remøy, H. T van der Voordt (2011) Zorg voor leegstand; Herbestemmen van leegstaande kantoren naar zorgfuncties, BNA & TU-Delft, Amsterdam/Delft.

⁵¹ Sas, M, H. Schouwenaars (2002) *Woon-werkwoningen en de ambitie van functiemenging*, SBV resreach, School of Real Estate, (ASRE) Amsterdam

⁵² Mackay, R.(2007) *Bouwkosten van transformatieprojecten; modelmatig inzicht in kostengeneratoren*, TU-Delft, Delft.

Het Solidsconcept is een voorbeeld, waarin het gebouw van binnenuit wordt gestript en casco met een nieuwe gevel wordt opgeleverd. Er worden extra schachten aangebracht zodat meerdere indelingsmogelijkheden ontstaan in het gebouw. De nieuwe huurder kan naar zijn/haar smaak de woon-werk units indelen en vervolgens aansluiten op de W- en E installaties⁵³. De volgende elementen en bijkomende kosten worden bij transformatie naar woon-werk units vervangen: *De gevel, W-installaties, E-installaties, algemene uitvoeringskosten, lift en transport*. Stadsgenoot IJburglaan in Amsterdam hanteert een huurprijs van €10 / m² per maand. Voor de nieuwbouwkosten gelden alle bovengenoemde kosten, behalve: **de vaste inrichtingen, de plafonds** en de **binnenwanden**.

Ingezoomd op kleine flexibele kantoorruimten

Verduurzaming van organisaties gaat er toe leiden dat een werkomgeving niet meer gebonden is aan een gebouw en het reizen daar naar toe. De toename van flexibele samenwerking tussen partijen binnen eigen netwerk, zorgt ervoor dat er een toenemende vraag is naar **kleine flexibele bedrijfs-/kantoorruimten** (van 25 tot 150 m²). Hier kunnen zich zowel Nederlandse- als Internationale bedrijven vestigen.

Dit type ruimtegebruik is nog steeds een kantoorgebouw na transformatie, maar met kleine interne aanpassingen aan:






- Binnenwanden
- Plafonds
- E-installatie
- Lift en transport
- Vaste inrichtingen

Daarnaast komen de algemene uitvoeringskosten bij.

Bij de nieuwbouwkosten gelden alle kengetallen uit het onderzoek van Mackay⁵⁴.

3.2.4 De vijf typen toekomstige vraag met aangevulde gegevens

Allereerst is er vanuit de scenariostudies samen met de marktpartijen bepaald welke toekomstige huurders, afkomstig vanuit de toekomstige vraag, een succes zijn in CANVAS 4-luik. De eigenschappen van deze functies is nog verder aangevuld met gebouw- en locatie eisen. Vervolgens wordt er in de tabel op de volgende pagina de bouwkosten en bouwopbrengsten globaal weergegeven.

<i>Functie</i>	 Gezinswoningen	 Seniorenwoningen	 Zorgfuncties	 Woon-werk units	 Kleine flexibele kantoorruimten
Type	Middenklassers	Senioren met een laag inkomen	Zorg met de focus op persoonlijke aandacht en kwaliteit	Zelfstandige ondernemers zonder personeel (zzp'ers)	Nieuwe kantoorgebruikers
Locatie eisen	Stedelijke omgeving	Stedelijke omgeving Sub urbaan woonmilieu (ruimte, groen)	Onbekend	In de nabije omgeving van: -Muziek -Kunst -Technologie -Horecafaciliteiten	Werklocaties bevinden zich in een nabije omgeving van: -Muziek -Kunst -Technologie -Sport -Horeca faciliteiten
Afstand tot voorzieningen	Tussen 500 m en 2 km	Alles binnen 500 m	Onbekend	Onbekend	Onbekend
Ruimtelijke eisen (gebouw)	3-kamerwoning (80-90 m ²)	3-kamerwoningen (>50m ²)	Afhankelijk van de huurder	grootte naar wens te huur	25-150 m ²
In welke toekomstscenario's is hier vraag naar?	<u>Geleidelijk voorwaarts</u> en <u>Bewegelijke teruggang</u>	<u>Geleidelijk voorwaarts</u> , <u>Bewegelijke teruggang</u> en <u>Gradueel Individueel</u>	<u>Schommelende groei</u> , <u>Geleidelijk voorwaarts</u> , <u>Bewegelijke teruggang</u> en <u>Gradueel Individueel</u>	<u>Schommelende groei</u> , <u>Geleidelijk voorwaarts</u> en <u>Bewegelijke teruggang</u>	<u>Schommelende groei</u> en <u>Geleidelijk voorwaarts</u>
Marktgrootte	Groot	Groot	Onbekend	Groot	Klein (door het overaanbod van kantoren)






⁵³ www.solids.nl [accessed 09-02-2011]

⁵⁴ Mackay, R.(2007) *Bouwkosten van transformatieprojecten; modelmatig inzicht in kostengeneratoren*, TU-Delft, Delft.

Hieronder volgen de kengetallen van de vijf toekomstige functies, volgend uit de toekomstige vraag samen met het gebouw en locatiekarakteristieken. Deze functies worden in dit geval als producten beschouwd die de ontwikkelaar aan de belegger kan leveren. In het onderstaand schema worden de transformatiekosten en huuropbrengsten inzichtelijk gemaakt en naast elkaar gezet. De verwervingskosten komen voort uit een conclusie dat is gequoteerd uit het onderzoek van N. de Vrij⁵⁵:

'Op de totale investeringskosten zijn naast de bouwkosten vooral de verwervingskosten van invloed. Opvallend is dat het goedkoopste gebouw de op één na hoogste bouwkosten heeft en het duurste gebouw de op één na laagste bouwkosten. Voor projecten waar niet zo veel moest veranderen ligt de verhouding rond 1:2 en voor projecten waar juist veel moest gebeuren rond 1:4. Voor alle projecten liggen de overige investeringskosten rond de 10% (tussen 8 en 11%) van de totale investeringskosten.'

⁵⁶Kengetallen voor opbrengsten en investeringen incl btw, peildatum januari 2012.. De oorspronkelijke getallen zijn van 2006, maar hebben een inflatiecorrectie gehad van 2% tot het jaar 2012.

Ruimtegebruik	 Gezinswoningen	 Seniorenwoningen	 Zorgfuncties	 Woon-werk units	 Kleine flexibele kantoorruimten
Huurstelling per jaar/m ² bvo in Euro's	82 à 100	80	100-160	120	175 à 225 ⁵⁷
Nieuwbouwkosten per m ² bvo	935 à 1.014	563 à 901	726 à 1.493	685	865
Gemiddelde bouwkosten transformatie in(€) per m ² /bvo	805 à 1075	388 à 591	635 à 970	520	466
Verwervingskosten (€) per m ² /bvo	287 à 394	135 à 208	230 à 351	260	233

Deelvraag:

Hoe worden verschillende functies, afkomstig uit de toekomstige vraag, in de markt gepositioneerd?

Ongetwijfeld heeft elk type ruimtegebruik een andere positionering in de markt en het huisvestingsproces van elke type is weer aan een ander risicoprofiel is gekoppeld.

Om achter te komen welke type functie de minste huisvestingsrisico's met zich mee brengt en welke type huurder helpt het hoogste rendement te behalen, is er een *gevoeligheid- en risico evaluatie* nodig. Deze analyse helpt inzicht te krijgen met welke type ruimtegebruik te beginnen en naar welke type huurder de voorkeur naar uit gaat. Hierover meer in de volgende paragraaf.

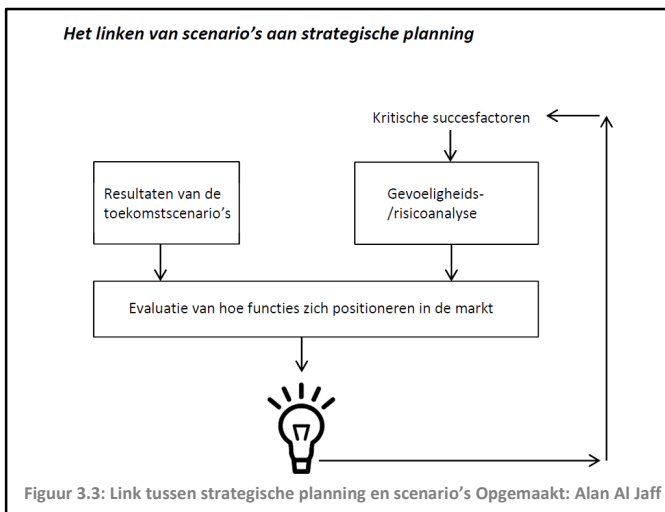
⁵⁵ N. Vrij, de(2004) "Transformatiepotentie: Meten is weten?", TU-Delft, Rotterdam.

⁵⁶ Geraedts, R, T. Voordt, van der (2006) *Transformatiepotentiometer*, TU-Delft, Delft. [PDF]

⁵⁷ DTZ Zadelhoff – Nederland compleet; Factsheets kantoren – bedrijfsruimtemarkt januari 2011, Prijzen Riekerpolder

3.3 Gevoeligheid/risico evaluatie

Bij het koppelen van scenario's aan strategische planning worden aan de ene kant de scenario's getest op de toekomstige aantrekkelijkheid van de markt en op de risico's van externe factoren. Gill Ringland⁵⁸ gebruikt het volgende schema (figuur 3.3) om tot een goede link te komen tussen scenario's en strategische planning:



Figuur 3.3: Link tussen strategische planning en scenario's Opgemaakt: Alan Al Jaff

Scenario's kunnen op twee manieren gebruikt worden om risico's te beoordelen. De eerste manier is het identificeren van de belangrijkste omstandigheden in de toekomstige marktomgeving (zoals de bij een groei in de markt, veranderingen in de regelgeving, of bij een technologische doorbraak). Het andere gebruik is om scenario's te gebruiken bij een portefeuille of een nieuwe ontwikkeling. In dit geval wordt een andere methode gebruikt, namelijk de *aantrekkelijkheid van de markt/zakelijke mogelijkheden matrix (Market Attractiveness/Capabilities matrix)* om het competitieve risico van de nieuwe functies na transformatie te evalueren. Aan het einde zullen de vijf gevonden functies, uit de meest

waarschijnlijke scenario, gerangschikt worden van het minst risicovol tot het meest risicovol. En bij elke type functie wordt beschreven wat de voorwaarde zijn om elke type functie naar een succes toe te leiden (de kritische succesfactoren)

3.3.1 Achtergrondinformatie MA/C matrix

De MA/C matrix is gebaseerd op de *Directional policy matrix*⁵⁹, die onafhankelijk is ontwikkeld door Shell, die weer, tot op zekere hoogte is gebaseerd op de Boston matrix⁶⁰. Er zijn enkele overeenkomsten en belangrijke verschillen. Deze matrix maakt gebruik van de *aantrekkelijkheid van de markt* en de *zakelijke mogelijkheden* op de twee hoofdassen. De plaats op de twee assen is gebaseerd op een gewogen som van een aantal variabelen. Met behulp van deze indeling krijgen bedrijven inzicht wat de positie is van hun producten zijn in de 3x3 matrix. De MA/C matrix is een tool om de positionering in de markt van de vijf gevonden functies te toetsen voor de commerciële toepassing. Dit gaat voornamelijk om de competitieve positie in de markt. Daarnaast kan deze tool worden gebruikt om de verdiensten van elke type functie te evalueren. Uiteindelijk helpt deze matrix prioriteiten te stellen in de keuze van een functie.

Toepassing in de praktijk: General Electric

Mocht er een nieuw product of een nieuwe ontwikkeling op de markt worden gezet, dan is dit een voorbeeld uit het boek:

De verschillende effecten van scenario's op de business portefeuille zijn geëvalueerd. Door middel van een workshop zijn een aantal werknemers gevraagd te reageren op de factoren onder de *aantrekkelijkheid van de markt* en de *zakelijke mogelijkheden*. De input van de werknemers is vervolgens verzameld en zo werden de te ontwikkelen producten in de matrix gepositioneerd⁶¹.

3.3.2 De MA/C matrix in dit onderzoek

Het gebruik van de MA/C matrix dient te worden gebruikt als er geen harde data beschikbaar zijn rond een onderwerp (vastgoed zit tussen harde data en zachte data in) en als er veel stakeholders zijn ten aanzien van een onderwerp (gemeente, eigenaren, ontwikkelaars en huurders). Een nadeel van deze matrix is dat het

⁵⁸ Ringland, Gill (2006) *Scenario Planning*. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex UK.

⁵⁹ <http://marketingteacher.com/lesson-store/lesson-shell-directional-policy-matrix.html> [accessed 11-01-2012]

⁶⁰ <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/bcg-matrix> [accessed 11-01-2012]

⁶¹ Ringland, Gill (2006) *Scenario Planning*. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex UK.

subjectief kan zijn, doordat meningen verschillend kunnen zijn over de toekenning van de rangorde van het in te vullen puntensysteem.

Scenario's helpen een specifiek besluit te evalueren en uiteindelijk de juiste beslissing te nemen, in dit geval transformatie van een kantoorgebouw naar een andere functie. Om inzichtelijk te krijgen onder welke factoren *de aantrekkelijkheid van de markt* en *ze zakelijke mogelijkheden* kunnen verdelen, wordt in het boek van Gill Ringland verwezen naar de factoren die General Electric heeft gebruikt (zie bijlage 13). De factoren in dit onderzoek zijn hierop gebaseerd.

De toepassing van de MA/C matrix

Hoe de MA/C matrix is toegepast is hoe ik de matrix zelf heb geïnterpreteerd. Andere partijen kunnen deze MA/C matrix op een andere manier interpreteren. De gegevens die als input in de matrix zijn gebruikt, zijn afkomstig uit de scenario studies, de input vanuit de marktpartijen en de input vanuit de TU-Delft studies. De MA/C matrix is in te delen in twee hoofd onderdelen en die worden weer verdeeld in 11 factoren. De factoren zijn gekozen aan de hand van de gevonden informatie samen met de standaard factoren die in de MA/C matrix worden gebruikt. De bepaling welke factoren in de MA/C matrix worden toegepast is per sector in de markt verschillend en het is afhankelijk wat door het bedrijf als een belangrijk factor wordt gezien.⁶²

Aantrekkelijkheid markt:

1. Marktgrootte
2. Winstgevendheid
3. Hergebruikmogelijkheden
4. Mogelijkheden tot herstel van schoksgewijze ontwikkelingen
5. Impact op de omgeving

Zakelijke mogelijkheden:

6. Marktgroei
7. Competitie
8. Huurprijs
9. Locatie
10. Investeringskosten
11. Sociale factoren

De factoren binnen de *aantrekkelijkheid van de markt* (vijf factoren) en de *zakelijke mogelijkheden* (zes factoren) worden in het kort toegelicht gerelateerd aan de vijf typen ruimtegebruik.

Aantrekkelijkheid markt

1. Marktgrootte

De marktgrootte van de *seniorenwoningen* en de woningen voor de *middenklassers* is het grootst in Amsterdam in vergelijking met de andere 3 functies. Volgens de interviews met de marktpartijen en de Economische verkenningen Metropoolregio Amsterdam 2011 worden woningen als een grote uitdaging gezien. De markt voor de *zorgfuncties* is een nieuwe opkomende markt. De vergrijzing vraagt om een nieuwe ruimtevraag, maar hoe groot deze zorgcomplexen worden en in hoeverre transformatie daar een onderdeel van kan zijn is onbekend.

De functies *woon-werk units* is ook een opkomende markt die gecreëerd is door het groeiende aantal zzp'ers in Amsterdam.

Een markt die minder groot lijkt, zijn de kleine flexibele kantoorruimten. Door het overaanbod lijken alle pandeigenaren het pand klaar te willen maken voor het nieuwe werken of het pand verhuren als een flexibel kantoor. Deze markt lijkt verzadigd. Zo wil *de Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam* naast de 900.000 m² kantoor in Amsterdam schrappen, om nog eens 400.000 kantorenvierkante meters te willen onttrekken.

⁶² Ringland, Gill (2006) *Scenario Planning*. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex UK.

2. Winstgevendheid

Het meest winstgevendende transformatieproject lijken in de eerste instantie de flexibele kantoorruimten door de lage kosten en de hoge huurprijzen. De kengetallen geven ook weer welke transformatieproject de minste winstgevendende is, namelijk de gezinswoningen. Hier betreft het om een lage huurprijs en hoge transformatiekosten ten opzichte van nieuwbouw. De andere functies schommelen daar tussen in.

De winstgevendheid van de zorgfuncties kan variëren tussen de keuze voor actief beheer of passief beheer van bijvoorbeeld een zorghotel. Bij actief beheer is de eigenaar de exploitant van de zorghotel en de kasstromen zijn vele malen hoger dan bij passief beheer. Bij passief beheer wordt het kantoorgebouw getransformeerd verhuurd aan een zorghotelexploitant, met in verhouding lagere huren dan bij actief beheer.⁶³ Seniorenwoningen voor senioren een laag inkomen is geen winstgevendende transformatieproject.

3. Hergebruikmogelijkheden

De *woon-werk units* lijken de meest flexibele oplossing, doormiddel van een gebouw casco aan te leveren met voorzieningskernen. Aangezien de hergebruikmogelijkheden van woningen ook groot zijn, doordat er altijd vraag naar woningen zal blijven in Amsterdam, kunnen deze woningen van doelgroep wisselen en er zijn dan kleine aanpassingen nodig. *Flexibel in te delen kantoorruimten* zijn minder in trek bij toekomstveranderingen, doordat flexibele kantoorruimten reageren op de huidige vraag en op de vraag van het meest waarschijnlijke scenario. Het is niet te voorspellen hoe over een aantal decennia het kantoorgebruik er uit gaat zien, doordat dit afhangt van de mate van technologische vooruitgang. Voor *Zorgcomplexen* is dit ook nog onbekend.

4. Mogelijkheid tot herstel bij plotselinge toekomstveranderingen

Hier wordt gekeken naar de drie minder waarschijnlijke toekomstscenario's. De vraag naar *kleine flexibele kantoorruimten* komen voort uit technologische ontwikkelingen en bij plotselinge veranderingen hierin bestaat de mogelijkheid dat ze minder bruikbaar zijn. De meest veerkrachtige functies zijn de *zorgfuncties*, doordat er wordt gesteld dat de zorgfuncties in alle scenario's nodig zijn om vergrijzend Amsterdam te ondersteunen van zorgcomplexen. *Gezinswoningen* en de *seniorenwoningen* zijn minder vatbaar voor plotselinge veranderingen. De woon-werk units zijn in drie scenario's succesvol, doordat ze als casco worden opgeleverd de indeelbaarheid hierdoor makkelijk is te veranderen.

5. Impact

Een succesvolle transformatie van een leegstaand kantoorpand naar een andere functie heeft een positieve impact op de reputatie van de eigenaar en de ontwikkelaar. De vier niet-kantoorfuncties hebben een grote impact. Transformatie van een 'regulier' kantoorfunctie naar een flexibel te huren kantoor heeft weinig impact voor zowel de ontwikkelaar als de eigenaar naar de buitenwereld toe.

Zakelijke mogelijkheden

6. Marktgroei

De gezinswoning kent een groeiende markt, doordat het aantrekkelijk vermogen (leeftijd 15-64 jaar) in Amsterdam sneller groeit dan in de rest van Nederland. Het doel van Amsterdam is om de middenklassers aan Amsterdam te binden. Gezinswoningen voor de middenklassers is een groeimarkt voor Amsterdam.

Amsterdam wil het door de babyboomers veroorzaakte tekort aan arbeidskrachten deels oplossen door kenniswerkers aan te trekken. Vanuit het meest waarschijnlijke scenario, wordt Amsterdam geen kennistrekker. Een andere tendens die de arbeidsmarkt in Amsterdam zal versterken is de zzp'ers-markt. Een markt die op dit moment niet groot lijkt, heeft de potenties om flink te groeien, met de vraag naar *woon-werk units* en de *kleine flexibele kantoorruimten*. Deze kantoorruimten moeten plaats kunnen bieden voor zowel Nederlandse als de groeiende vraag vanuit Aziatische en Indiase werkers. De vraag vanuit het oosten komt doordat de markten tussen Nederland, China en India in 2040 vele malen worden versterkt dan nu in 2011 het geval is.

De markt voor *zorgfuncties* is ook groeiend mede door de toenemende vergrijzing en de privatisering van ziekenhuisvastgoed. Hoe de ruimtevraag van deze ziekenhuizen er uit gaat zien en in hoeverre leegstaande kantoorpanden daar aan mee kunnen helpen is een onzekerheid.

De marktgroei voor is voor de senioren met een laag inkomen onbekend. Het is nog niet met zekerheid te zeggen of de groep ouderen met een gezonde situatie buiten de grote steden gaan wonen en dus deze groep komt te vervallen voor Amsterdam.

⁶³ www.veldacademie.nl (2012) Kantoortransformatie de boompjes 60-68. *Voorstellen programmatische invulling leegstaand kantoorpand; doelgroepen & omgeving, kosten & duurzaamheid, financiering & investeringen*. TU-Delft, Veldacademie.

7. Competitie

Kantoo-reigenaren zijn bijvoorbeeld beleggers of beleggingsfondsen. Bepaalde eigenaren zijn niet genegen te investeren in ander type beleggingen anders dan kantoorfuncties. De eerst volgende functies zijn functies die vallen onder een 'verkapte kantoor'. Dit betekent in dat transformaties mogelijk zijn, maar met zo min mogelijk ingrepen. Het gaat dan om het aantrekken van huurders van flexibele kantoorruimten of bijvoorbeeld hotelexploitanten. Ongetwijfeld zal de competitie groot zijn om van de leegstaande panden een ander type kantoorfunctie te maken. Transformatie naar een zorgfunctie is een relatief nieuwe markt en de competitie is hierin onbekend. De competitie om kantoren te transformeren naar woningen is ook groot door de sterke vraag naar woningen, of dit nu *gezinswoningen* zijn, *seniorenwoningen* of *woon-werk units*. Deze competitie is wel kleiner dan de transformatie naar flexibele kantoorruimten. Men kan stellen dat de competitie voor alle typen ruimtegebruik groot is, behalve de *zorgfuncties* omdat dat nog niet met zekerheid uitspraken over gemaakt kunnen worden.

8. Huurprijs

Het is niet vreemd dat de *flexibele kantoorruimten* de hoogste huurprijs kennen. De gezinswoningen lijken minder aantrekkelijk en de seniorenwoningen hebben de laagste huurprijs ten opzichte. De andere typen ruimtegebruik zitten daar tussen in.

9. Locatie

Alle vijf typen huurders vragen om voorzieningen in de buurt. Het verschil zit in de afstand tussen het gebouw en de voorzieningen. Zo zijn *gezinswoningen* flexibeler hierin dan *seniorenwoningen* en *zorgfuncties*. Deze laatste twee vereisen om met een maximale afstand van 500 meter tot de voorzieningen te zitten. Bij *woon-werk Units* en de *flexibele kantoorruimten* is nog geen ervaring met betrekking tot de afstand tot de voorzieningen. Wel bekend is dat de *werklocaties* zich in de nabije omgeving moeten bevinden van ondersteunende faciliteiten zoals horeca of sport.

10. Investeringskosten

Als er terug wordt gekeken naar de kengetallen van N. de Vrij en Mackay, dan hebben de *gezinswoningen* de hoogste investeringskosten. De *kleine flexibele kantoorruimten* en de *woon-werk units* hebben de laagste investeringskosten en dat is niet vreemd, doordat er weinig ingrepen worden gedaan. Opvallend is dat ook de seniorenwoningen een lage investeringskosten hebben. *Zorgfuncties* hebben lagere investeringskosten dan gezinswoningen.

11. Sociale factoren

De sociale factoren hangen samen met de maatschappelijke voordelen die een locatie krijgt als er een bepaald type ruimtegebruik er wordt geplaatst. De *gezinswoningen* zullen een grote impact op de omgeving hebben doordat de levendigheid gedurende de hele dag verbeterd wordt. Dit geldt ook voor de *seniorenwoningen*, maar in mindere mate dan wanneer er gezinnen met kinderen zich op een locatie gaan huisvesten. *Kantoorfuncties* en *zorgfuncties* zullen in mindere mate voor de levendigheid in de locatie zorgen doordat het vaak betreft om functies die zich alleen overdag afspelen en in de avond de gebouwen leeg achter worden gelaten. Bij *zorgfuncties* kan er ook sprake zijn van functies met een bezettingsgraad van 24 uur per dag, zoals een zorghotel.

Bij *Woon-werk units* is er sprake van een dubbele bezetting van zowel werken als wonen en dit kan een positieve impuls hebben op de omgeving, voornamelijk als er gezinnen in de *woon-werk units* gaan intrekken.

3.3.3 Toepassing MA/C matrix

De factoren binnen de **aantrekkelijkheid van de markt** en de **zakelijke mogelijkheden** zijn nu toegelicht.

De MA/C matrix kent een puntensysteem die worden weergegeven van -2 tot +2. De score betekenen dat elke type ruimtegebruik door de factor (van de hiervoor genoemde 11 factoren) wordt versterkt of wordt verzwakt. Zoals eerder is verteld wordt de MA/C matrix gebruikt bij het ontbreken van harde data. Dit betekent dat de toekenning van de punten afhangt van de eigen interpretatie en dus een subjectieve handeling is. Mocht de interpretatie van elke factor anders zijn dan ze in dit onderzoek zijn beschreven, is het mogelijk dat de scores in de MA/C matrix er anders uit gaan zien. Dit betekent dat de positionering van de vijf functies in de MA/C matrix ook kunnen afwijken.

Elke factor heeft binnen de **aantrekkelijkheid van de markt** en de **zakelijke mogelijkheden** een score gekregen resulterend uit mijn interpretatie, bijvoorbeeld:

Bij de factor **marktgrootte** krijgen de gezinswoningen een +2 doordat het een grote markt is en er is veel vraag naar woningen in Amsterdam. Bij dezelfde factor **marktgrootte** krijgen **flexibele kantoorruimten** een -2 doordat er een overaanbod is aan kantoorruimten en er is bijna tot geen markt voor kantoren. Een ander voorbeeld is de factor **competitie** die een 0 krijgt bij zorgfuncties doordat dit bij deze functie onbekend is en dus neutraal scoort. Zo kan een factor en het type ruimtegebruik elkaar versterken of verzwakken. De score worden als volgt weergegeven. Deze score wordt weergegeven als een **weging**.

Weging	- 2	-1	0	+1	+2
Betekenis	Zwak	Neutraal tot zwak	Neutraal	Neutraal tot sterk	Sterk

Aan elke factor is er ook een belang gekoppeld; een 1 of een 2. Een **2** betekent dat deze factor belangrijk is en bij **1** in mindere mate belangrijk.

Belang	1	2
Betekenis	In mindere mate belangrijk	Belangrijk

Bij de **verticale as; marktaantrekkelijkheid**, worden vijf factoren gebruikt die ieder een bepaalde **weging** krijgen en elke factor krijgt een **belang** van 1 of 2 punten. De **weging overal score = belang x weging**, wat het volgende kan betekenen:

Marktgrootte is een belangrijk factor en krijgt bij **belang** een **2**. **Groepswoningen** krijgen een **weging** van **+2** doordat groepswoningen en de factor **marktgrootte** elkaar versterken.

Dit leidt tot een overal score = +2 x 2 = +4

De **weging overalscore** van de vijf factoren die bij marktaantrekkelijkheid mogelijk te behalen zijn +4 x 5 = +20






De totaalscore die de kolom **belang** kan behalen is 2 x 5 = 20

Elke type ruimtegebruik krijgt een plek in de MA/C matrix door een zich te positioneren in zowel de horizontale as als de verticale as. Deze twee assen zijn beide genummerd van -100% tot 100%. Om dit percentage te weten van elke type functie wordt de maximale score berekend.

De **maximale score** wordt berekend als **Maximum score = (totaal score weging/totaal score belang)x100** en dit wordt weergegeven in percentages, bijvoorbeeld:

(+20/20)100=100%

In figuur 3.2 zijn alle type functies ingevuld en de percentages zijn per onderdeel weergegeven.

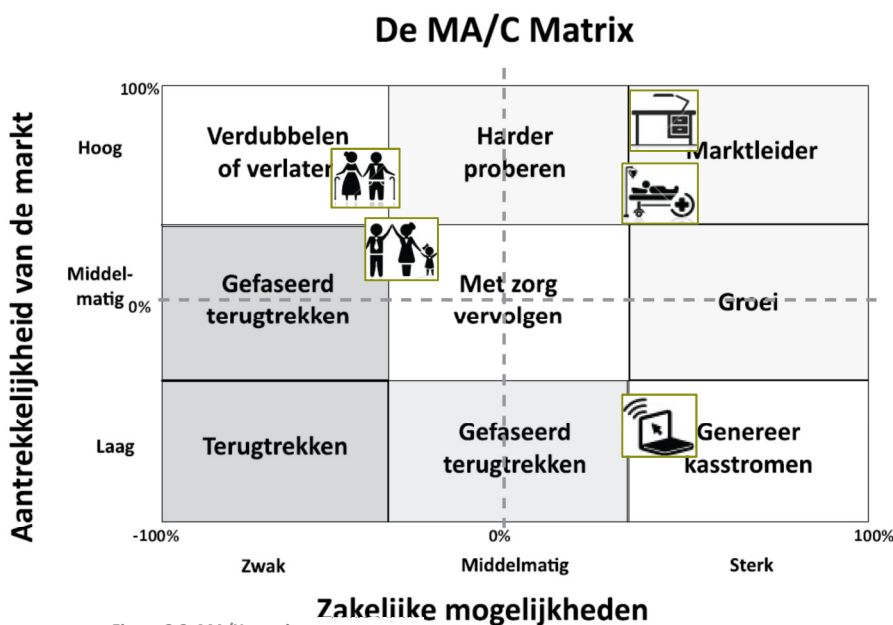
Type ruimtegebruik Onder scenario <u>Geleidelijk</u> <u>collectief</u>	 Gezinswoningen		 Seniorenwoningen 55+		 Zorgfuncties in een zorgcomplex		 Woon-werk units		 Flexibele kantoorruimten		
	belang	weging	Overall score belang x weging	weging	Overall score belang x weging	weging	Overall score belang x weging	weging	Overall score belang x weging	weging	Overall score belang x weging
Aantrekkelijkheid markt m.b.t.											
Marktgrootheid	2	+2	+4	+2	+4	+2	+4	+2	+4	-2	-4
Winstgevendheid	2	-2	-4	-2	-4	-2	-4	0	0	+2	+4
Hergebruikmogelijkheden	2	+1	+2	+2	+4	+1	+2	+2	+4	-2	-4
Mogelijkheden tot herstel bij plotselinge toekomstverandering	2	-2	-4	+2	+4	+1	+2	+2	+4	-2	-4
Impact	2	+2	+4	+1	+2	+2	+2	+2	+4	-1	-2
Totaal score weging:	20		+3		+10		+11		+17		-10
Maximum score = (totaal score weging/totaal score belang)x100			Percentage score (3/20)x100 = +15%		Percentage score (10/20)x100 = +50%		Percentage score (11/20)x100 = +55%		Percentage score (17/20)x100 = +85%		Percentag e score (- 10/20)x10 0 = -50%
Zakelijke mogelijkheden m.b.t.											
Marktgroei	2	+2	0	0	0	+2	+4	+1	+2	+2	+4
Competitie	1	+1	+2	-1	-1	+2	+2	+2	+2	-2	-2
Huurprijs	2	-2	-4	-2	-4	+2	+4	+1	+2	+2	+4
Locatie	2	-1	-2	-2	-4	-2	-4	-1	-2	-1	-2
Investeringskosten	2	-2	-4	0	0	0	0	+1	+2	+2	+4
Sociale factoren	1	+2	+2	+1	+1	+2	+2	+2	+2	0	0
Totaal score:	22		-6		-8		+8		+8		+8
Maximum score = totaal score x weging (2)			Percentage score (- 6/22)x100 = -28%		Percentage score (- 8/22)x100 = -36%		Percentage score (8/22)x100 = 36%		Percentage score (+5/22)x100 = - +36%		Percentag e score (8/22)x100 = +36%

Figuur 3.2: MA/X matrix

De uitkomsten van hoe de producten zich gedragen in de de MA/C matrix, lijkt per functies verschillend. De functies zijn in de MA/C matrix weergegeven als afkortingen, zie figuur 3.3.

De afkortingen worden weer op een rij gezet om inzichtelijk te krijgen wat ze betekenen, met daarachter de scores:

-  *Gezinswoningen* (Aantrekkelijkheid markt = 15%; Zakelijke mogelijkheden -28%)
-  *Seniorenwoningen* (Aantrekkelijkheid markt = 50%; Zakelijke mogelijkheden -36%)
-  *Zorgcomplex* (Aantrekkelijkheid markt = 55%; Zakelijke mogelijkheden 36%)
-  *Woon-werk units* (Aantrekkelijkheid markt = 85%; Zakelijke mogelijkheden 36%)
-  *Flexibele kantoorruimten* (Aantrekkelijkheid markt = -50%; Zakelijke mogelijkheden 36%)



Figuur 3.3: MA/X matrix

Marktleider: Zelfvoorzienend in kasstroom, maar vraagt om investeringen om te groeien. Als hun groei stagneert, worden ze geld generatoren (**Genereer kasstromen**).

Groei: groei in de markt door zich te richten op genoeg middelen hier.

Genereer kasstromen: Sterke/dominante positie in een onaantrekkelijke markt, met sterke kasstroom.

Harder proberen Het kan kwetsbaar zijn over een langere periode, maar het is goed voor nu.

Met zorg vervolgend: weinig uniciteit, maximaliseer de kasstroom of laat het achterwege.

Gefaseerd terugtrekken: beweeg het geld naar functies met een groter potentieel.

Verdubbelen of verlaten: Waarschijnlijk een marktleider op een aantal fronten, maar om in deze positie te blijven betekent het een dure optie wordt.

Terugtrekken: zwakke competitieve positie en slechte zakelijke vooruitzichten, stop er mee.

3.3.4 Uitwerking MA/C matrix

De hoogst te behalen score is om op zowel de *horizontale as* als de *verticale as* 100% te scoren. Dit betekent dat het onderdeel **Marktleider** is en dit betekent het meest succesvolle transformatieproject. Het levert zowel *goede kasstromen* (goede zakelijke mogelijkheden) als dat het gemakkelijk is om het gebouwen *te verhuren* (aantrekkelijkheid van de markt). Hieronder wordt er per type ruimtegebruik een evaluatie geschreven:



Gezinswoningen voor de middenklassers

De gezinswoningen voor de middenklassers lijken bij transformatieprojecten neutraal te scoren. Ze bevinden zich in het vak **Met zorg vervolgen** wat betekent dat er gezocht moet worden naar de maximalisatie van kasstromen of dat transformatie naar gezinswoningen achterwege wordt gelaten. Een manier om de kasstromen te maximaliseren is om de maximale huurprijs te hanteren. Een andere manier om extra kasstromen te genereren is de toevoeging van extra vierkante meters te huren woningen, bijvoorbeeld door een optopping van een aantal verdiepingen bovenop het gebouw. Een andere oplossing is dat extra functies aan het te transformeren gebouw worden toegevoegd die kasstromen genereren, zoals detailhandel functies of kantoorfuncties zodat het een aantrekkelijker business case wordt. Daarnaast bevindt deze functie zich aan de rand van **Gefaseerd terugtrekken**, waarbij geadviseerd wordt om naar andere functie te gaan kijken. Dit is het minst aantrekkelijk transformatieproject.



Seniorenwoningen voor senioren met een laag inkomen

Deze functie bevindt zich in een aantrekkelijke markt maar het is een dure investering ten opzichte lage winsten; **Verdubbelen of verlaten**. Vanuit transformatieprojecten is die geen aantrekkelijke functie wegens de financiële obstakels. Het is een aantrekkelijke functie en mocht hier toch voor worden gekozen worden, dan is het niet aan te raden alleen voor deze functie te kiezen, maar voor mengvorm met andere functies die een grotere winstgevendheid en zekerheid hebben in de toekomst.



Zorgfuncties in zorgcomplexen

Dit type functie is een **Marktleider** en heeft potenties om marktleider te worden. Dit type functie kan succesvoller worden als er aandacht wordt besteed aan de factoren die in de MA/C matrix minder goed scoren, zoals de locatie (voorzieningsniveau). In het geval van de Riekerhaven is er een plan om van het braakliggend terrein een sportlocatie van te maken. Deze sportlocatie kan een goede aanvullende functie hebben.



Woon-werk units

Deze functie lijkt ook een **Marktleider** te zijn in de markt. Deze score is mede te danken aan de grote indelingsvrijheid die wordt gecreëerd en de grote wendbaarheid bij plotselinge toekomstveranderingen. In het geval van de locatie van CANVAS is die een goede locatie om wonen met werken te combineren, door de strategische ligging als werklocatie.



Flexibele kantoorruimten

Flexibele kantoorruimten zijn flexibel te huren werkplekken die aantrekkelijk zijn in het leveren van kasstromen, maar die een zwakke competitieve positie hebben in markt. Deze **kastroom-generator** lijkt een aantrekkelijk transformatieproject, maar door het overaanbod aan kantoren is het een moeilijke opgave om huurders te vinden voor dit type functie. Een groot aanbod aan partijen is bezig nieuwe kantoorconcepten te bedenken voor de bestaande kantoorgebouwen, wat betekent dat de competitie groot is. Dit kan weer een overaanbod aan kleine flexibele kantoorruimten in de toekomst betekenen.

3.3.5 De programma's

Samenvattend zijn dit de functies waarop de nadruk moet liggen. In deze programmering wordt inzichtelijk gemaakt welke type functies aan welke risicoprofiel worden gekoppeld. Per functie wordt kort beschreven wat de *kritische succesfactoren* zijn.

Hoogste prioriteit: Zorgfuncties en woon-werk units

De twee functies zijn de meest succesvolle transformatieprojecten. Ze zijn allereerst de meest wendbaar bij toekomstveranderingen en ze zijn de meest aantrekkelijk in de markt met goede zakelijke mogelijkheden. Een struikelpunt voor de zorgfuncties is de afstand tot de voorzieningen en hier zal rekening mee worden gehouden. Dit zijn de twee functies die het meest wendbaar zijn in de andere toekomstscenario's. De ontwikkelaar die op zoek gaat naar huurders in Amsterdam en voornamelijk CANVAS 4-luik, zal allereerst de prioriteit leggen op deze twee functies.

Minder hoge prioriteit: Kleine flexibele kantoorruimten

De kleine flexibele kantoorruimten bevinden zich in een onaantrekkelijke markt door het overaanbod aan kantoren. De concurrentie is ook groot doordat een groot deel van de eigenaren plannen heeft om van het leegstaand kantoorpand binnen de kantoorfuncties te blijven. Het zal bij deze type functie moeilijk worden om een huurder te vinden.

Lage prioriteit: Seniorenwoningen voor senioren met een laag inkomen

Dit is een risicovoller functie dan de drie bovengenoemde functies. De seniorenwoningen komen alleen uit scenariostudies en zijn tijdens de interviews niet genoemd. Dit type seniorenwoning is een aantrekkelijk project in de markt, maar het is geen winstgevend project. Alleen bij een mengvorm is dit type functie interessant, anders wordt het achterwege gelaten.

Laagste prioriteit: Gezinswoningen voor de middenklassers

Dit transformatieproject vraagt om de verhoging van de kasstromen. Deze kasstromen kunnen deels door tegen de maximale huurprijs te gaan zitten, maar dat zal niet voldoende zijn. Ingrepen zoals het optoppen of bijbouwen zal hier nodig zijn om een bepaald beoogd rendement te halen. In vergelijking met de bouwkosten lijkt dit project in de eerste instantie niet aantrekkelijk vanuit transformatie. Het toevoegen van extra vierkante meters woningen of de toevoeging van andere functies om er een haalbaar business van te maken. Zijn de ingrepen te groot voor het project, dan wordt geadviseerd deze ontwikkeling achterwege te laten. Alleen in de scenario's *Geleidelijk voorwaarts* en *Bewegelijke teruggang* is er een vraag naar dit type gezinswoningen.

3.3 Tussentijdse conclusies

De keuze voor het meest waarschijnlijke toekomstscenario komt voort uit de eigenschappen van de stad Amsterdam, die beschreven zijn in de *Economische verkenningen Metropoolregio Amsterdam*. Zo kan het zijn dat een andere grote stad in de Randstad met andere eigenschappen leidt tot een keuze van een ander toekomst, met een andere toekomstige vraag.

Het kiezen voor de meest waarschijnlijke toekomst helpt een basis te vormen voor de verdere uitwerking van de toekomstige vraag. De gevoeligheid/risico analyse helpt verder inzicht te krijgen hoe de marktwerking is van elke type ruimtevrage.

De ruimtevrage voor Amsterdam en CANVAS 4-luik is:

- **Middenklassers gezinnen**
- **Senioren met een laag inkomen**
- **Zorgaanbieders**
- **Zzp'ers in woon-werk units**
- **Kantoorgebruikers in flexibel te huren kantoorruimten**

De vijf gevonden functies uit de scenariostudies kunnen aan de pandeigenaar voorgelegd worden door middel van de MA/C matrix. De pandeigenaar zal dan begrijpen wat de positionering van elke functie is in de markt. Het prioriteren van het type functies met de daaraan gekoppelde huurders, zullen het makkelijker voor de ontwikkelaar maken om te beginnen met de juiste huurder. De pandeigenaar zal de keuze van de ontwikkelaar ook snappen dat *kleine flexibele kantoorruimten* niet meteen een voor de hand liggende functie hoeven zijn.

Voor de pandeigenaren zijn de *zorgfuncties* en *woon-werk units* de meest aantrekkelijke transformatiefuncties in de markt ten opzichte van de andere drie. Dit komt door de groeiende markt en de aantrekkelijke financiële mogelijkheden. Daarnaast hebben deze twee functies de minste huisvestingsrisico's.

De score van de *gezinswoningen voor de middenklassers* zijn dusdanig laag dat ze onaantrekkelijk zijn voor transformatieprojecten.

Vanuit dit onderzoek wordt gesteld dat transformatie van kantoorgebouwen naar gezinswoningen de minst aantrekkelijke optie is ten opzichte van de andere vier functies. Dit komt voornamelijk door financiële redenen. Woningen ontwikkelen voor *senioren met een laag* inkomen is vanuit een transformatieproject een financieel onaantrekkelijk project.

De verschillende huurders zijn zoals beschreven allemaal gekoppeld aan een bepaald risico. Het is bekend dat het type huurders afkomstig uit het toekomstige ruimtegebruik niet allemaal tegelijk benaderd hoeven te worden. De voorkeur gaat in eerste instantie uit naar potentiële huurders die tot het meest succesvolle transformatieproces zullen leiden. Dit zijn de huurders die het type functies gebruiken die aantrekkelijk zijn in de markt en goede zakelijke mogelijkheden hebben.

Een *Marktleider* lijkt het meest succesvolle transformatieproject te zijn door de te leveren kasstromen en de zekerheid om een bepaald type huurder te vinden. De volgende stap is om gevonden resultaten over de toekomstige ruimte vraag te koppelen aan het huidig aanbod.

Twee processen zullen voor de ontwikkelaar parallel langs elkaar lopen:

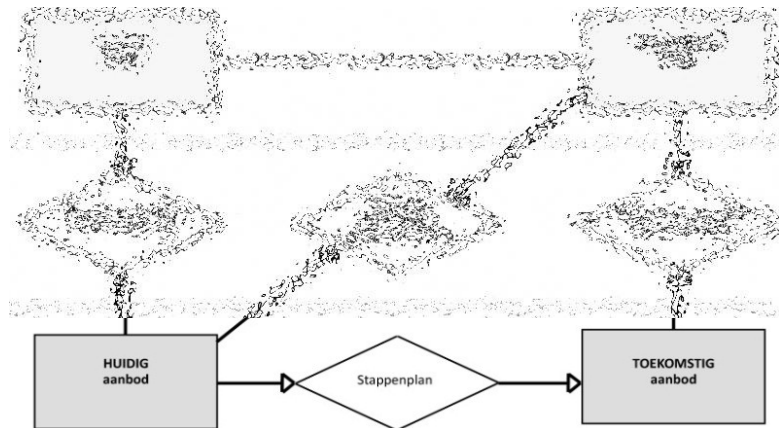
- Beginnen met de zoektocht naar huurders/exploitant voor ***zorgfuncties*** en ***woon-werk units*** exploiteren.
- Inzicht krijgen in wat de eigenaren instaat zijn en wat bouwkundig mogelijk is met de bestaande panden.

4

'Stapsgewijs naar het toekomstig aanbod'

4.0 Huidig aanbod en toekomstig aanbod

Dit hoofdstuk beschrijft de huidige situatie in het CANVAS 4-luik en het huidig aanbod wordt toegelicht. Het CANVAS 4-luik wordt op zowel stedenbouwkundige schaal als op gebouwniveau beschreven. De huidige ontwikkelingen en de mogelijke toekomstige ontwikkelingen komen ook aan bod. Vervolgens worden de toekomstige functies (resultierend uit de toekomstige vraag) vergeleken met het huidig aanbod. Er zal bij het CANVAS 4-luik beoordeeld worden welke strategische keuzes te gebruiken zijn in de casestudie locatie.



4.1 terugblik op de vorige hoofdstukken

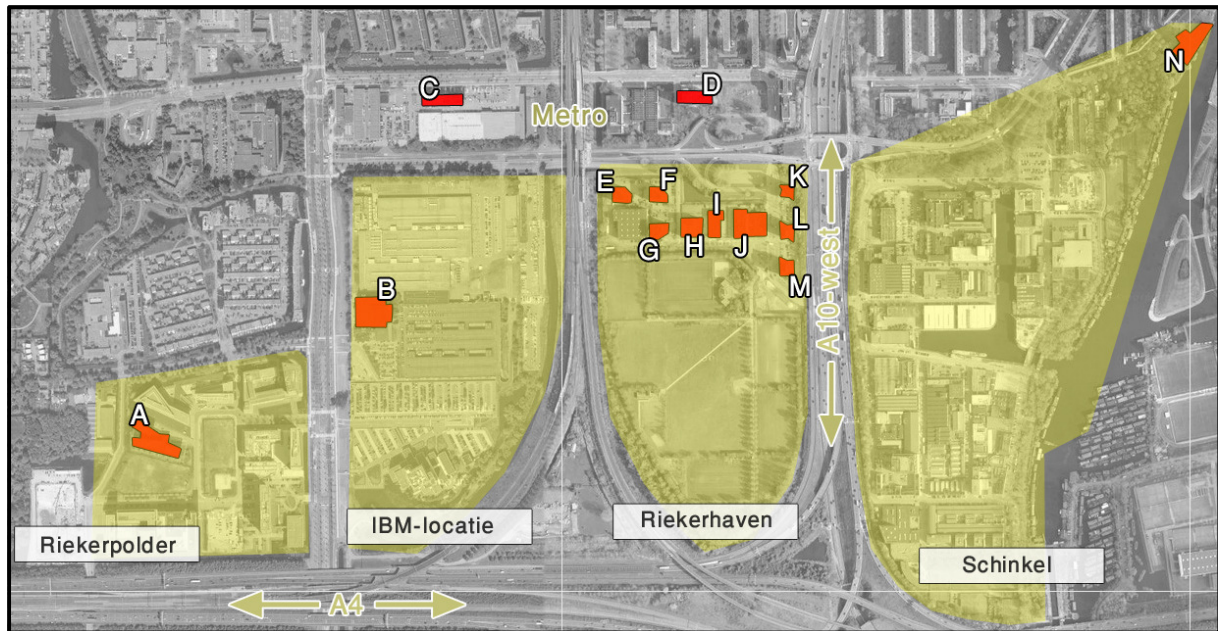
De kantorenmarkt leek voor de crisis van 2008 een aantrekkelijke en zekere markt, voornamelijk als er wordt gekeken naar de afgelopen vijftien jaar. Eichholtz stelt dat wanneer er over een langere periode grote schommelingen normaal zijn en dus regelmatig terugkomen. Het is niet nodig dat de belegger daarvoor 300 jaar terugkijkt, maar wel rekening moet houden met toekomstige schommelingen. Deze schommelingen hebben zich de afgelopen honderden jaren doorgezet en de veronderstelling is dat ze zich de komende honderden jaren ook zullen voortzetten.

Het is dan ook begrijpelijk dat Eichholtz stelt dat de toekomst erg volatiel kan zijn binnen een bepaalde bandbreedte. De bandbreedte van honderden jaren is te groot om uitspraken te doen voor een periode die ligt tussen nu en bijvoorbeeld vijftien of twintig jaar. Het geeft te weinig houvast en het zou betekenen dat een te grote mate van flexibiliteit nodig is. Bouwkundig betekent dit dat de gebouwen vanaf nu dusdanig worden gebouwd dat ze elke schommeling en elke functie aan zouden kunnen. Dit zou financieel en functioneel onhaalbaar zijn. Het zou de makkelijke weg zijn om gebouwen dusdanig te transformeren dat ze gevuld kunnen worden door een groot palet aan functies. Anderzijds is de reactie op de ontwikkelingen die zeker zijn (zoals de bevolkingstoename in de Randstad) door zoveel mogelijk woningen van alle soorten en maten te bouwen ook een simpele gedachte. Elke regio of stad krijgt te maken met een andere programmatische aanpak vanuit een andere vraag van verschillende soorten gebruikers. Deze gebruikerswensen zijn namelijk per regio verschillend.

Deelvraag:

Welk gebied binnen CANVAS 4-luik heeft de grootste aandacht nodig?

4.2 CANVAS 4-luik: 4 entiteiten met leegstaande kantoorpanden



Figuur 4.1: Leegstaande panden bron: discussiekaart OGA november 2011 en google maps. Bewerkt Alan Al Jaff

Uit gesprekken met eigenaren en makelaars over de mogelijke invulling van het gebied dat in figuur 4.6 wordt aangegeven kunnen de volgende uitspraken worden opgemaakt:

- Gebouw **A** is sinds oplevering nog steeds leeg.
- Gebouw **B** wordt deels gesloopt en deels gerenoveerd, en valt buiten dit onderzoek.
- Gebouw **C** wordt gesloopt.
- Gebouw **D** is gerenoveerd als kantoor en staat nog steeds leeg, eigenares wil niet verkopen of transformeren.
- Gebouw **J** is inmiddels verkocht, maar de nieuwe eigenaar en planning van dit gebouw is onbekend en valt dus voor dit onderzoek af.
- Gebouw **I** is gerenoveerd en is sinds januari 2012 weer in gebruik genomen als kantoor, ook dit gebouw valt voor dit onderzoek af.
- Gebouw **H**: Eigenaar wil onder geen beding transformeren en verkopen.
- Gebouwen **E, F, G, K, L en M** staan leeg of gedeeltelijk leeg en transformatie hoort tot een van de opties.
- Gebouw **N** staat gedeeltelijk leeg en transformatie is mogelijk.

4.2.1 Highest and best use

Het is belangrijk om in een goed functionerende en concurrerende markt, de kenmerken van evenwicht in overweging te nemen. In een dergelijke markt, kan geen van de deelnemende partijen er beter af zijn als ze van dit evenwicht afwijken. Dit evenwicht is beter te beschrijven als de **Highest and best use** (HBU), hoogste en beste gebruik. Dit betekent dat elke locatie op een bepaalde manier wordt gebruikt waarbij de hoogste productiviteit aanwezig is. De productiviteit is hier uitgedrukt door de nettoverschillen tussen de waarde van wat er geproduceerd wordt op de locatie en de kosten van de mobiele factoren van de productie, of beter gezegd, de restwaarde van het pand. Dit betekent dat wanneer er evenwicht is tussen de markttrends en de locatie, de percelen op hoogste en beste gebruik zijn. Vastgoedwaarde wordt groter wanneer de huurprijzen hoger worden.⁶⁴

⁶⁴ Geltner, Miller et al (2007) *Commercial Real Estate; Analysis & Investments*. Cengage Learning, Mason United States

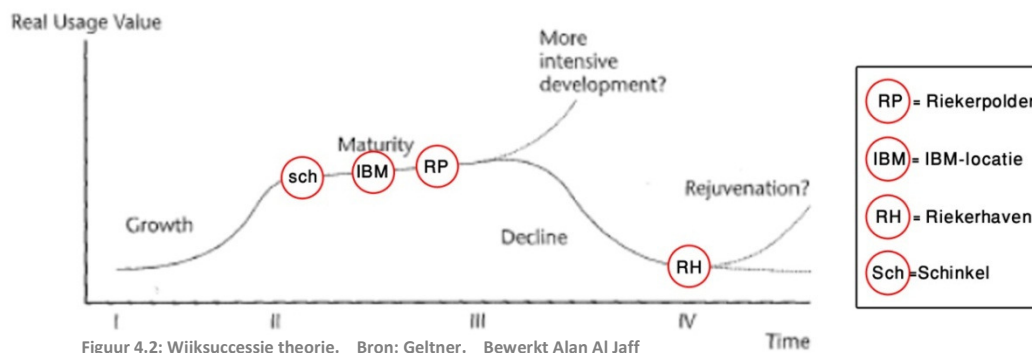
4.2.2 Levenscyclus en wijkdynamiek

Waardedalingen in locaties kunnen door economische, geografische en sociaal-politieke factoren veroorzaakt worden. Als bijvoorbeeld het openbaarvervoer verbeterd wordt, dan kunnen kostenbesparingen ontstaan die weer invloed hebben op de locatiewaarde. Slechte locaties zijn bijvoorbeeld locaties met lage kwaliteit scholen, sociale problemen en hoge misdaadcijfers. Mocht een gebied een laag *Highest and best Use* hebben, dan zou dat een negatieve spiraal in termen van grondwaarde kunnen betekenen.

Elke wijk of locatie heeft een levenscyclus (zie figuur 4.2), die weer effect heeft op het gebouw en de afschrijving daarvan. Vastgoedinvesteerders dienen zich hier goed van bewust te zijn. Dat is van groot belang omdat dit één van de belangrijke elementen vormt om een realistische beleggingsopbrengst van een vastgoedobject in te schatten. Vastgoedinvesteerders zullen rekening houden met twee componenten: *de grondwaarde* en *de fysieke waarde*. Het zou beter zijn om de twee componenten afzonderlijk te waarderen, maar het is makkelijker om de som van de twee te bepalen en te meten. Deze som wordt ook wel de *vastgoedwaarde* genoemd.⁶⁵

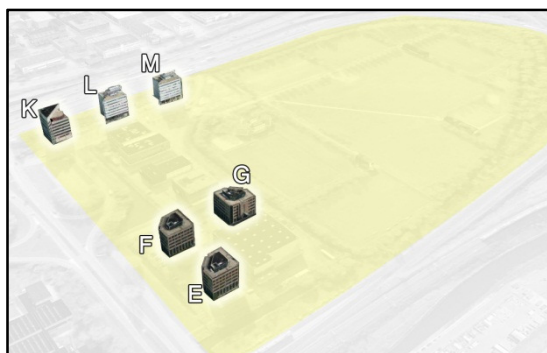
Figuur 4.7 geeft het *wijk successiemodel* weer, waarbij de veroudering waaraan gebouwen onderhevig zijn wordt weergegeven op fysiek-, functioneel- economisch- niveau. Dit heeft invloed op wijkniveau, welke in een *groeifase*, *volwassenfase* of een *dalende fase* zit. In sommige gevallen kunnen intense ontwikkelingen de wijkwaarde upgraden.⁶⁶

Tijdens *de interviews* zijn de marktpartijen gevraagd om aan te geven waar de gebieden zich bevinden in de onderstaande grafiek. De resultaten komen heel aardig bij elkaar in de buurt en dit is het resultaat:

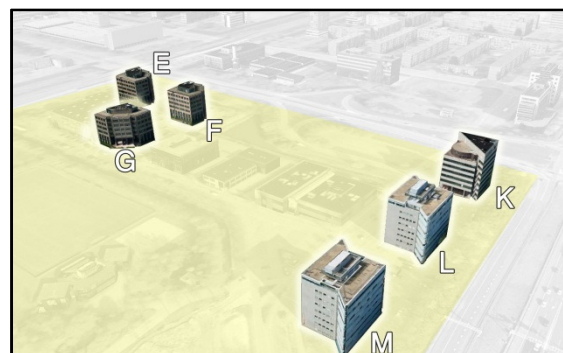


De Riekerhaven scoort het laagst ten opzichte van de andere drie locaties binnen 4-luik.

Dit resultaat is niet vreemd omdat de Riekerhaven het grootste aantal aan leegstaande panden kent, met bovendien een braakliggend terrein. Aanpak van de Riekerhaven zou de wijkwaarde upgraden en de grondwaarde in de omgeving verhogen, en zo ook de *highest and best use* (die er op dit moment nihil is). Hieronder (figuur 4.3 en figuur 4.4) worden de leegstaande panden in de Riekerhaven weergegeven. De leegstaande panden komen niet overeen met de discussiekaart van Amsterdam, doordat er een aantal gebouwen bij zijn gekomen en een aantal door de eigenaar niet getransformeerd kunnen worden. In deze figuren worden de gebouwen weergegeven die potentie bezitten voor transformatie.



Figuur 4.3: Riekerhaven met leegstaande gebouwen, zicht vanaf Noord-West Bron: Google,maps bewerkt Alan Al Jaff



Figuur 4.4: Riekerhaven met leegstaande gebouwen, zicht vanaf Zuid-Oost Bron: Google,maps bewerkt Alan Al Jaff

⁶⁵ Geltner, D., N. Miller, et al. (2007). *Commercial real estate; Analysis & investments*. Mason: Cengage Learning

⁶⁶ Geltner, D., N. Miller, et al. (2007). *Commercial real estate; Analysis & investments*. Mason: Cengage Learning

De lage score van de Riekerhaven is dus niet vreemd. Op de vorige pagina is geschreven over de locatiewaarde en de **highest and best use**. Dit is in de Riekerhaven zo laag omdat er bijna geen sprake is van een *use*. Zowel de gemeente als de eigenaren hebben een probleem met deze locatie. De ontwikkelaar zal hier kansen zien om deze locatie aan te pakken.






4.3 De gebouwen en de locatie

Er is input vanuit drie kanten nodig om de mogelijkheden van het huidig aanbod in kaart te brengen. Allereerst is het van belang te weten wat er *bouwkundig* als *locatie technisch* mogelijk is met de leegstaande panden. Het derde punt is dat informatie nodig is vanuit de *pandeigenaren*. Met deze input kan er bepaald worden welke match mogelijk te maken is tussen het huidig aanbod en de toekomstige vraag vanuit de scenariostudies. Hieronder volgen allereerst de gebouwen met de daarbij behorende karakteristieken.

Elk gebouw wordt op plattegrondniveau geanalyseerd. De plattegronden zijn via stadsdeel Nieuw West, *Archief inzage bouwtekeningen* verkregen. Ook via websites zoals www.debedrijfsmakelaar.nl kan het opleveringsniveau van de gebouwen worden achterhaald.

Hieronder volgen de zes gebouwen. Makelaars geven gebouwen E en F weer als één te huren gebouw.

Tabel 2: de zes gebouwen aan de Overschiestraat

Gebouwen	K	E en F	G	L	M
					
Overschiestraat nummer	61	184 en 186	182	63	65
Naam	West End	Spring & Autimn	-	-	
Bouwjaar	1991	1990	1990	2001	2001

Deelvraag:

Wat zijn de bouwkundige mogelijkheden van de bestaande gebouwen?

4.3.1 Bouwkundige eigenschappen

De panden staan leeg of gedeeltelijk leeg. Dit betekent dat het noodzakelijk is om nieuwe huurders aan te trekken. Dit kan zowel door onderhoud te plegen als door het plegen van investeringen aan het gebouw. De grootte van de ingreep is afhankelijk van welke kwaliteitsniveau behaald dient te worden. Gebouweigenaren kunnen deze ingrepen verdelen in een aantal opties:

- Consolidatie
- Uitbreiding
- Transformatie
- Herschikken
- Verkoop
- Sloop.



Bron: op zoekopdracht via google afbeeldingen.

'Het is dan van vitaal belang om de gebouwen te evalueren op de operationele vooruitzichten. Het gebouw wordt op vijf niveaus onderscheiden en geëvalueerd'. Wat hiervoor is besproken komt uit de methode van Vijverberg⁶⁷. Het doel van de methode van Vijverberg is om kantooreigenaren die de eigen gebouwen willen aanpakken te adviseren.

⁶⁷ Jonge, H.D., M. Arkesteijn, et al. (2007) *Designing an Accommodation Strategy*. Delft: TU-Delft

De vijf voorgenoemde niveaus waarin het gebouw wordt onderverdeeld zijn de;



Accommodatie evaluatie



Technische staat



Financieel perspectief



Aanpasbaarheid gebouw



Uitbreidingsmogelijkheden

Het *financieel perspectief* is in dit onderzoek achterwege gelaten door het ontbreken van informatie. De leegstaande gebouwen zijn één voor één getoetst. De toetsing is terug te vinden in **bijlage 7**. Hieronder volgen de resultaten:

- Alle 6 gebouwen die van toepassing zijn voor transformatie hebben een score voor:
Consolidatie/Uitbreiding

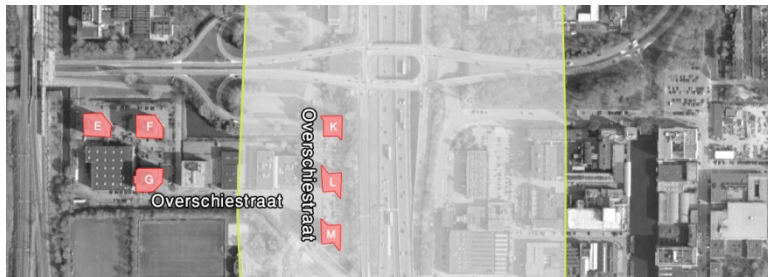
De gebouwen voldoen in een dusdanige staat, dat kleine ingrepen een geadviseerde keuze zal zijn. Het is een logische keuze om vanuit de vijverbergmethode de keuze te maken voor functies waarbij er zo min mogelijk wijzigingen aan de gevel gedaan moeten worden. Dit zijn bijvoorbeeld niet-woonfuncties of renovatie om het gebouw weer met een kantoorfunctie te vullen.

De veronderstelling is dat de grote bouwkundige ingrepen, flinke financiële obstakels met zich meebrengen en hierdoor woonfuncties in dit gebouw onhaalbaar worden.

Deelvraag:

Wat zijn de locatie technische mogelijkheden van het gebied?

4.3.2 locatie eigenschappen



Figuur 4.5: Risicozone infrastructuur A10 - 200 meter grens. Bron: google maps. Bewerkt Alan Al Jaff

Er is een locatieanalyse uitgevoerd om te achterhalen welke programmatische invulling mogelijk is binnen de locatie. Dit is uitgevoerd door middel van een QuickScan (zie **bijlage 10** voor de uitgebreide uitwerking).

Er is ingezoomd op de Overschiestraat (zie figuur 4.5) en de gebouwen zijn getoetst aan de hand van vetocriteria op de volgende elementen:

- **Infrastructuur** (Zijn de nodige vervoersstromen aanwezig voor de genoemde functie?)
- **Kavel** (Past de functie op de kavel?)
- **programmatische verkenning** (Is de functie geschikt om toegepast te worden binnen de omringde bebouwing?)

Infrastructuur

Hierin is de locatie getest op de bereikbaarheid van het autoverkeer, fietsverkeer, openbaar vervoer en de looproutes. Het is een locatie die direct is gelegen aan de ringweg en de bereikbaarheid naar het openbaar vervoer is op loopafstand naar de metrohalte. Op 700 meter afstand bevindt zich een wijkcentrum en een basisschool die recentelijk (in 2011) zijn opgeleverd. De volgende factoren zijn van belang zijn voor de keuze van het type functie.



Externe veiligheid



Luchtkwaliteit



Geluidshinder



Externe veiligheid:

In figuur 4,5 is de risicozone getekend die is weergegeven als de 200 meter grens. De regel geldt dat de functie *wonen* zich buiten deze grens moet bevinden.

Dit risico mag niet worden overschreden, wegens de risicocontour die wordt veroorzaakt door het transport van gevaarlijke stoffen over de A10.⁶⁸

Er is onderzoek gedaan naar de risico's langs de A10 waarbij de toekomstige ingebruikname van de Westrandweg positieve gevolgen heeft voor het gebied rondom de A10-west. Dit komt doordat er gevaarlijke stoffen binnen Westpoort zullen afbuigen naar de Westrandweg en het risico van de A10 kleiner maken.⁶⁹

De westrandweg wordt het verlengde van de A5 richting A10-noord en wordt eind 2012 opengesteld voor het verkeer.



Luchtkwaliteit:

Om toetsbare argumenten over luchtkwaliteit te doen, is een referentieproject aan de Sara Burgerhartstraat 25 gebruikt. Het is een kantoorgebouw aan de A10-west. De GGD (de gemeenschappelijke gezondheidsdienst) heeft aangegeven als advies om geen jonge kinderen en oudere mensen te huisvesten aangezien zij gevoeliger zijn in een omgeving met voor hen, een slechte luchtkwaliteit.⁷⁰



Geluidshinder:

Daarnaast speelt geluidshinder een belangrijke rol, met in dit geval een hoge geluidshinder. Gebouwen met een verblijfsfunctie dienen van een stille gebouwzijde te worden voorzien. Dit kan zowel door het toepassen van een 'dove gevel' als door het toepassen van een geluidswerend scherm. Voor zowel de dove gevels als de geluidsschermen geldt de randvoorwaarde dat de geluidsbelasting binnen de woning maximaal 33 dB is. Dit is voor nieuwbouw mogelijk te realiseren, maar bij transformatieprojecten is dat in vele gevallen moeilijk. Hierdoor heeft het bouwbesluit een ontheffingsmogelijkheid van maximaal 10 dB vrijgesteld voor transformaties van bestaande panden naar woningen of onderwijsfuncties.⁷¹ In sommige gevallen is de gemeente bereid af te wijken van het Amsterdams geluidsbeleid (zie bijlage 10 voor een aantal voorbeelden).

⁶⁸ circulaire "Risiconormering vervoer gevaarlijke stoffen", december 2010

⁶⁹ DRO Amsterdam, "Externe veiligheid A10 bouwplan Zuidelijk Veld fase 2", AVIV 3 augustus 2009

⁷⁰ Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam, Quickscan Sara Burgerhartstraat 25; Voormalig kantoorgebouw Elsevier, 15 april 2011

⁷¹ Gemeente Amsterdam, *Bouwbrief 2009-92; Regels en afspraken Amsterdamse woningbouw*, 2009

Kavel

De gebouwen aan de Overschiestraat vallen nog onder het 'Algemeen uitbreidingsplan Amsterdam' met de functie woonwijk. In dit plan zijn er geen maximale bouwhoogtes of bouwverdichting als randvoorwaarden aangegeven. Men is dus in dit gebied vrij in het bouwen en transformeren naar andere functies en het optoppen van verdiepingen.⁷²



Programmatistische verkenning

De QuickScan Sara Burgerhartstraat 25 (een locatie aan de A10-west) van de Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam⁷³ is gebruikt als voorbeeld om de programmatistische verkenning aan de Overschiestraat inzichtelijk te krijgen. In deze verkenning bevinden zich de onderdelen *woningen, kantoren, detailhandel en horeca, studentenhuisvesting en hotels*.

Woningen

De gebouwen die zich rechtstreeks aan de A10-west bevinden zijn in mindere mate geschikt als woningen in verband met de geluidshinder, namelijk gebouwen *K, L* en *M*. Grote interventies zijn nodig om het geluid te dempen.

Woon-werk woningen ziet de gemeente Amsterdam wel als een afzetbaar concept. Het gaat hier om *casco-woningen* met de gedachte aan collectief opdrachtgeverschap. De eindgebruikers en het daarbij behorende budget speelt hier een belangrijke rol om de afzetbaarheid te vergroten.

Kantoren

De veronderstelling vanuit de gemeente is dat er in mindere mate vraag is vanuit 'grote huurders'. Herontwikkeling van een gebouw tot een *multi-tenant* kantoor verzamelcomplex zou meer voor de hand liggen.

Hierbij kan worden gedacht aan het 'flexibel kantoorconcept. Hier worden de werkplekken van de modernste ict-voorzieningen, horeca en dienstverlenende functies voorzien voor een prettige werkomgeving.

Dit is aan de Overschiestraat mogelijk, voor alle gebouwen *E, F, G, K, L, M*.

Detailhandel en horeca

Kijkend naar het detailhandel beleid⁷⁴, is het niet wenselijk om detailhandel aan de Riekerhaven toe te voegen. Hierbij geldt de kerngedachte de marktdynamiek te faciliteren door '*het behoud van bestaande fijnmazige detailhandel structuur en deze verder te versterken*'. Toevoeging van detailhandel in een gebouw aan de Riekerhaven zou gaan om een solitaire vestiging en niet om een ruimtelijke concentratie.

Studentenhuisvesting

Er is in samenwerking vanuit de gemeente met corporaties en marktpartijen een plan gemaakt om in de nabije toekomst 9.000 studenteneenheden in Amsterdam toe te voegen. Transformatie van kantoorgebouwen naar studentenhuysvesting is een onderdeel hier van.

De subsidie voor onzelfstandige studentenwoningen is afgeschaft wat het aantrekkelijk maakt voor corporaties om zelfstandige studentenwoningen te realiseren. Ook wordt gedacht aan de koppeling van 2 eenheden als een oplossing, ook wel HAT-eenheid genoemd. Deze HAT-eenheden dienen bijvoorbeeld voor buitenlandse studenten en voor short-stay appartementen (voor postdoctorale studenten).⁷⁵

Hotels

Gebouwen *K, L* en *M* die niet geschikt waren voor woningen, wegens geluidshinder en risicofactoren kunnen wel getransformeerd worden tot een regulier hotel. Dit komt doordat hotels in grote mate dezelfde bouwbesluiteisen hebben als een kantoorfunctie (kort verblijf).

Wel is het zo dat de hotelmarkt is verzadigd doordat er op dit moment een groot aantal hotelontwikkelingen in de pijplijn staan. Ook zijn er in de omgeving een aantal hotelinitiatieven aanwezig zoals het Dutch Design hotel Artemis aan de Riekerpolder, maar ook tal van hotels vanaf de Henk sneevlietweg richting de binnenstad.

⁷² Concluderend uit een telefoongesprek met stadsdeel Nieuw-West (14-11-2011)

⁷³ Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam, Quickscan Sara Burgerhartstraat 25; Voormalig kantoorgebouw Elsevier, 15 april 2011

⁷⁴ Stadsdeel Nieuw West, Nota Detailhandel en Horeca, 2001

⁷⁵ Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam, Quickscan Sara Burgerhartstraat 25; Voormalig kantoorgebouw Elsevier, 15 april 2011

De 9.000 hotelkamers, die in 2007 als doel zijn gesteld, worden door de economische teruggang niet gehaald en zijn daarom teruggesteld naar 6.500 hotelkamers.

4.3.3 Conclusies gebouw- en locatie eigenschappen

De zes overgebleven gebouwen zijn aan de vijfverberg methode getoetst en blijken allemaal in een goede staat te bevinden. De staat is dusdanig dat *consolidatie* of *uitbreiding* wordt geadviseerd. Dit betekent dat de gebouwen zo min mogelijk aangetast dienen te worden.

De veronderstelling is dat de eigenaar ook bekend is met de technische staat van het gebouw en dus voorkeur gaat naar het om met zo min mogelijk bouwkundige ingrepen de functie in het gebouw aan te passen.






De locatieanalyse geeft een ander perspectief. Zo spelen de 200 meter risicocontour, geluidshinder en luchtkwaliteit een belangrijke rol in de keuze voor een nieuwe functie. De gebouwen die direct gelegen zijn aan de A10-west (gebouwen K, L, M) zijn wegens de luchtkwaliteit niet geschikt om ouderen of kinderen te huisvesten.

Deze gebouwen zijn geschikt als kantoorfunctie of als niet-verblijfsfuncties (zoals een regulier hotel of short-stay appartementen voor studenten).

Wegens de geluidshinder zijn de gebouwen K, L, M ook minder geschikt voor woningen, mits ingrepen worden gedaan om het geluid te dempen (zoals het toepassen van een 'dove' gevel of een geluidsluwe gevel)

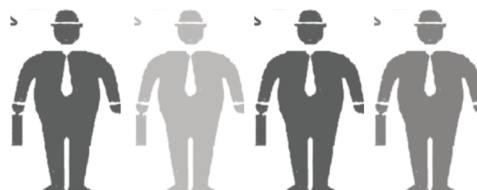
Gebouwen E, F, G zijn wel geschikt voor zowel woningen, kantoor als logies functies. Hieronder volgt de tabel met de gegevens.

Tabel 3: Programmatische mogelijkheden

Gebouwen	K	E en F	G	L	M
					
Bouwkundige aanpassingen	<i>Consolidatie/uitbreiding</i>	<i>Consolidatie/uitbreiding</i>	<i>Consolidatie/uitbreiding</i>	<i>Consolidatie/uitbreiding</i>	<i>Consolidatie/uitbreiding</i>
Luchtkwaliteit en functiekeuze	Niet geschikt voor ouderen en kinderen	-	-	Niet geschikt voor ouderen en kinderen	Niet geschikt voor ouderen en kinderen
Geluid en woonfuncties	Mits het toepassen van een 'dove gevel' met te openen delen	Mits een gevel met te openen delen	Mits een gevel met te openen delen	Mits het toepassen van een 'dove gevel' met te openen delen	Mits het toepassen van een 'dove gevel' met te openen delen
Risicocontour	Binnen 200 m grens	Buiten 200m grens	Buiten 200m grens	Binnen 200m grens	Binnen 200m grens

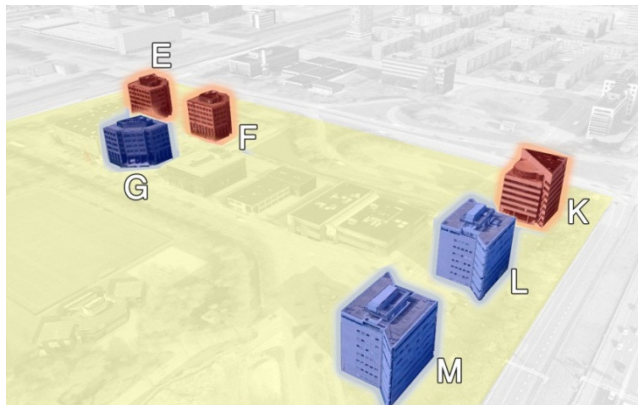
Deelvraag:

Hoe kijken de bestaande eigenaren tegen transformatie aan?



4.4 De eigenaren

4.4.1 De eigenschappen van de pandeigenaren.



Figuur 4.11: Gebouwen Opportunistic eigenaar X (rood) en Core eigenaar Y (blauw) bron: google maps. Bewerkt door Alan Al Jaff

De zes gebouwen zijn in eigendom van twee eigenaren, namelijk Eigenaar X en Eigenaar Y. De namen van de eigenaren worden in dit onderzoek niet genoemd. Wat wel bekend is bij deze eigenaren is dat de ene eigenaar de managementstijl *Opportunistic* heeft en de andere *Core* gebruikt.

De eigendomsverdeling is te zien in figuur 4.11 hiernaast.

De gebouwen in het rood zijn in eigendom van de *Opportunistic* Nederlands beleggingsfonds en de gebouwen in het blauw van de *Core* Duits beleggingsfonds.

Elke vastgoedbelegger heeft zijn eigen strategie met een eigen risicoprofiel. Het gekozen risicoprofiel van een belegger en de strategie bepalen of een pand in de portefeuille wordt gehouden of niet.

De managementstijlen worden in de volgende categorieën onderscheiden.⁷⁶

Core

IRR-target 5% - 10% (rendement op eigen vermogen)

Leverage 30% - 50% (investering met vreemd vermogen)

Deze managementstijl biedt relatief veel zekerheid als het gaat om huurinkomsten en lange huurcontracten.

Deze stijl heeft weinig risico, waardoor het rendement ook lager valt.

Vlaue-added

IRR-target 10% - 15% (rendement op eigen vermogen)

Leverage 50% - 65% (investering met vreemd vermogen)

Hier wordt gezocht naar waardevermeerdering van het vastgoed. Hier wordt gekeken naar herontwikkeling of herpositionering van de verlopen huurcontracten. Uiteindelijk is het doel om na de waardevermeerdering het vastgoedobject weer te verkopen en aan nieuwe investeringen te gaan denken. Het rendement is hier hoger dan de 'Core' stijl wegens de onzekerheden ten opzichte van de afwaarderingen en de huurinkomsten na herontwikkeling.

Opportunistic

IRR-target 15% - 20% (rendement op eigen vermogen)

Leverage 65% - 85% (investering met vreemd vermogen)

Voorbeelden hiervan zijn het opkopen van vastgoed of een beleggingsportefeuille van partijen die in financiële problemen zitten en vervolgens deze portefeuille of vastgoed in delen weer op de markt te zetten. Een ander voorbeeld is het opkopen van slecht presterend vastgoed en deze vervolgens op eigen risico te gaan (her)ontwikkelen.

Uit bovenstaande tekst blijkt dat de *Opportunistic* belegger een groter vreemd vermogen heeft dan de *Core* belegger. Om er achter te komen hoe *Opportunistic*- en *Core* beleggers bereid zijn de leegstaande panden aan te pakken en wat er bedrijfsmatig mogelijk is, zijn deze twee typen beleggers geïnterviewd om dit te achterhalen. De *Opportunistic* belegger was ook toevallig de eigenaar gebouwen E, F en K. De andere geïnterviewde belegger is een vergelijkbare met eigenaar Y, een Duitse beursgenoteerde beleggingsfonds met een *Core* managementstijl.

⁷⁶ OGA (2009) Beleggers met leegstaand kantoorvastgoed in kaart [PDF]

Hieronder volgen de resultaten van de interviews:

Beleggingshorizon

Opportunistic beleggingsfonds:

Kort en opportunistisch. Het gaat hier om snel deals te doen, de lege panden te vullen en te verkopen aan lange termijn beleggers.

Core beleggingsfonds:

Er zijn fondsen vijftien-, tien- en vijf jaar geleden opgezet. Hoe jonger het fonds des te meer er rekening is gehouden met een exit-strategie. De beleggingshorizon is tussen 6 en 10 jaar. Vanaf jaar 6 wordt de portefeuille afgebouwd en verkocht op het beste moment. Er is bij oudere fondsen minder rekening gehouden met een exit-strategie en daardoor zijn veel panden in de portefeuille gebleven.

De managementstijl valt onder *Core*, dus minimaal een rendement van 5%.

Type beleggingen

Opportunistic beleggingsfonds:

De portefeuille zit in het middensegment waar er een behoorlijke leegstand in zit. De kantoorgebruiker is nog steeds de doelstelling, maar er zijn een aantal panden niet meer geschikt als kantoor. Transformatie van gebouwen hoort nu ook tot de speerpunten van de organisatie. Het kan bijvoorbeeld betekenen dat kantoorgebouwen worden getransformeerd door een aantal functies toe te voegen.

Core beleggingsfonds:

Naast de beleggingen voor derden-partijen, wordt er ook belegd in onroerend goed vanuit eigen balans. Het is afhankelijk van het fonds en welke partijen in welke fonds zitten. Dit beleggingsfonds is in het bezit van 74 kantoorpanden en 1 pand als Retail. Vanuit Duitsland is er wettelijk 50% van de financiering als vreemd vermogen mogelijk, wat gunstig is in de huidige markt. Dit betekent dat eigenaar Y meer liquide is dan andere partijen en de mogelijkheid hebben om te blijven investeren in vastgoed.

Type functies in de portefeuille behouden of verkopen

Opportunistic beleggingsfonds:

Functies die kantoor gerelateerd zijn, (zorg)hotelfuncties en privéklinieken worden wel in de portefeuille gehouden als 'verkapt kantoor'. Andere functies zoals (zorg)woningen en woon-werk units worden overgedragen en verkocht aan een ontwikkelaar. Bij verkoop wordt een gebouw niet afgewaardeerd en de voorwaarde om te verkopen is een rendabel business case. Een voorbeeld is dat een transformatie naar woningen met een woningbouwcorporatie wordt gerealiseerd en vervolgens het gebouw aan deze woningbouwcorporatie wordt verkocht.

Core beleggingsfonds:

Liever een huurder dan een koper. Het is belangrijk om een huurstroom te genereren. Een leeg kantoorgebouw is in de eerste instantie niet van toepassing. De keuze voor verkoop, is per fonds, per strategie en per financiering verschillend.

De keuze tussen een huurder of een exploitant

Opportunistic beleggingsfonds:

Het liefst een tussenpartij, omdat eigenaar x zich niet gespecialiseerd heeft in het managen van woningen en flexibele kantoorconcepten. Het wordt niet uitgesloten om dit management zelf te doen, maar dat is een tweede optie.

Core beleggingsfonds:

Er wordt een contract afgesloten met degene die de exploitatie doet. De bedrijfsrisico's zijn voor de exploitant en niet voor eigenaar y. Het is mogelijk dat actief beheer meer kasstromen oplevert, maar hier zitten bedrijfsrisico's aan vast. Een beleggingsfonds belooft de bank en de investeerders een vast rendement. Er is geen sprake van een omzet gerelateerde huur.

De keuze tussen het verkrijgen van inzicht in de toekomstige ruimte vraag of het aangeleverd krijgen van een huurder.

Opportunistic beleggingsfonds:

Een nieuwe huurder aangeleverd krijgen die de maximale opbrengst levert. De zekerheid zou niet door de hoogte van de kasstromen moeten komen maar door de duur van het huurcontract.

Core beleggingsfonds:

Een huurder. Het is wel belangrijk om te weten wat de toekomstige vraag is om de juiste huurder te gaan zoeken. Maar zonder huurder is er alleen het gebouw, een 'holle doos'.

Plannen voor aanpak van eigen gebouwen

Opportunistic beleggingsfonds:

Voorlopig zijn er geen plannen voor gebouwen E en F door de goede ligging aan het metrostation. Op korte termijn ziet eigenaar X daar geen transformatiemogelijkheden. Gebouw G wordt mogelijk voor de helft verhuurd aan een grote huurder, maar dat is een onzekerheid. Als het niet doorgaat zijn er ideeën om in het gebied de focus te leggen op Het Lucas Andreas ziekenhuis, het Slotervaart ziekenhuis en mogelijk andere ziekenhuizen. Er zijn nog geen concepten hiervoor bedacht.

Core beleggingsfonds:

IVG maakt reserveringen iedere jaar als instandhoudingsreserve. Een dussdanige investering moet wel meerwaarde opleveren. Zo kan er in een pand met achterstallig onderhoud investeringen worden gedaan, zoals *label upgrading* (naar het hoger niveau tillen van de duurzaamheids-label) om bijvoorbeeld huurders aan te trekken. De voorkeur gaat naar de investering in het gebouw en niet naar een huurvrije periode. Mocht in het gebied een eigenaar zijn die ervoor kiest om te transformeren, dan betekent dit een concurrentievermindering voor de buurman er naast.

Als de buurman gaat transformeren zijn de andere pandeigenaren tevreden, doordat er minder vierkante meters kantoorconcurrentie aanwezig is

Samenwerking met ander pandeigenaren

Opportunistic beleggingsfonds:

Het is een lastige kwestie en het vertrouwen in gebiedsontwikkeling is laag. Investeren in panden van andere eigenaren is lastig voor elkaar te krijgen. Het creëren van een vennootschap is moeilijk en de problemen zijn erg groot. Als er een partij niet meer kan investeren, dan houdt het op. Samenwerking zit op een andere schaal, namelijk om een gezamenlijke pot te openen en te zetten voor de aanpak van de omgeving en het voorzieningsniveau. Het is aan de Overschiestraat niet nodig om een vennootschap op te richten doordat de gebouwen in een lint naast elkaar liggen. De samenwerking zou gaan om de uitstraling van het gebied aan te pakken en het gebied te markeren door een nieuwe naam te geven, een website te maken en weer op de kaart te zetten. Uiteindelijk moet dit initiatief gedaan worden met partijen die hier ook toekomst in zien. En partijen die 'meeliften' zullen altijd blijven.

Core beleggingsfonds:

Dat is een vraag waar meerdere beleggers mee worden geconfronteerd en nog niet direct meer uitkomen. Er zijn verschillende initiatieven op micro-niveau. Zo is er een initiatief genomen om op 'Zuidoostzuid' (in de buurt van de Zuid-as) met 11 van de 32 eigenaren te gaan vergaderen over een mogelijke samenwerking. Deze 11 eigenaren representeren 50% van de panden in het gebied, met in totaal 40% leegstand. Er staan kwalitatief goede gebouwen, alleen de locatie is kwalitatief minder goed. Het gebied wordt door de 11 initiatiefnemers aangepakt, door een collectief gebiedsaanpak. De aanpak is in de vorm van een stichting waarin de groenvoorzieningen, parkmanagement, veiligheid en marketing van wordt gefinancierd. Zo kan het zijn dat ieder eigenaar een bepaald bedrag per vierkante meter openbare ruimte gaat betalen. Om de stichting op te kunnen zetten, zullen alle eigenaren hier aandeel moeten nemen. Het probleem is dat er verschillende type beleggers aanwezig zijn met allemaal verschillende belangen. Het is daarom niet mogelijk alle eigenaren mee te krijgen en de het wordt geaccepteerd dat er 'meelifters' gedurende het traject aanwezig zijn.

Transformatie en geluidsregels

Opportunistic beleggingsfonds:

Het bedenken van een concept wat daarop toegespitst is. Woningen aan de A-10 maken is geen goed idee. Zorghotels of andere zorgfuncties zouden eventueel kunnen. Flexibiliteit in de regelgeving vanuit de gemeente is een belangrijk hulpmiddel om transformatie te vergemakkelijken.

Core beleggingsfonds:

--

Bij hoeveel % leegstand overwegen om te transformeren

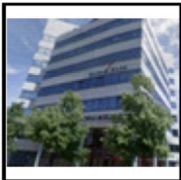




Opportunistic beleggingsfonds:

Als er een rendabel concept is vanuit de ontwikkelaar en de huidige huurders kunnen binnen de bestaande portefeuille verhuizen, is het mogelijk om bij gedeeltelijke leegstand te transformeren. En dan zijn percentages niet van belang. Een voorbeeld is dat de gebouwen E en F samen kunnen werken, waarbij de een helemaal wordt opgevuld door kantoorhuurders en de andere wordt getransformeerd.

Core beleggingsfonds:

Het is afhankelijk van de wensen van de huurder. Het is moeilijk om een huurder van het ene beleggingsfonds te verplaatsen naar een ander fonds. Mocht het zo zijn dat een ontwikkelaar met een huurder komt en deze huurder in één gebouw wil zitten, waarbij er bijvoorbeeld 70% leegstand is, dan is de belegger in staat een *tripartiete overeenkomst* met de ontwikkelaar te sluiten. De voorwaarde die de belegger stelt, is om de huurder te kunnen uitplaatsen. Het liefst binnen de eigen portefeuille en als dat niet mogelijk is dan wordt de huurder uitgekocht. Het is niet in percentages uit te drukken wanneer bij gedeeltelijke leegstand, transformatie kan plaats vinden. In de meeste gevallen wordt er gezocht naar een financieel haalbare business case. Het is bij grote potentiële huurders van 6000, 8000 of 10000 m² financieel aantrekkelijk om gedeeltelijk leegstaande panden in overweging te nemen waar bijvoorbeeld maar 1000m² is verhuurd. Het traject van herontwikkeling en verhuizen is betrekkelijk lang. De organisatie moet daarop ingericht worden. Allereerst zal er met de huidige huurder onderhandeld moeten worden voor een mogelijke uitkoop en hoe meer partijen bij komen hoe lastiger het wordt. De huidige huurder kan dit traject moeilijk maken door hoge eisen te stellen bij uitkoop of verhuizing.

Hieronder de eigenschappen van de gebouwen in relatie tot de eigenaren.

Gebouwen	K	E en F	G	L	M
					
<i>Overschiestraat nummer</i>	61	184 en 186	182	63	65
<i>Naam</i>	West End	Spring & Autmn	-	-	
<i>BVO</i>	3.208 m ²	7.307 m ²	3.500 m ²	3.725 m ²	3.725 m ²
<i>Leegstand</i>	3.208 m ²	2.791	2.000m ²	1.088 m ²	3.661 m ²
<i>Jaren Leeg</i>	0-2	--	--	1-2	--
<i>Leegstand</i>	100%	38%	54%	71%	100%
<i>Eigenaar</i>	<i>Eigenaar X</i>	<i>Eigenaar X</i>	<i>Elgenaar Y</i>	<i>Eigenaar Y</i>	<i>Eigenaar Y</i>
<i>Managementstijl belegger</i>	<i>Oppostunistic</i>	<i>Oppostunistic</i>	<i>Core</i>	<i>Core</i>	<i>Core</i>
<i>Type belegger</i>	<i>Een Nederlandse Niet-beursgenoteerde beleggingsfonds</i>	<i>Een Nederlandse Niet-beursgenoteerde beleggingsfonds</i>	<i>Een Duitse beursgenoteerde beleggingsfonds</i>	<i>Een Duitse beursgenoteerde beleggingsfonds</i>	<i>Een Duitse beursgenoteerde beleggingsfonds</i>

4.4.2 Conclusies eigenaren

Type Belegger	Niet-Beursgenoteerd beleggingsfonds	beursgenoteerd beleggingsfonds voor institutionele beleggers
Managementstijl	<i>Opportunistic</i>	<i>Core</i>
Beleggingshorizon	Op korte termijn	Maximaal 10 jaar
Vreemd vermogen	Minimaal 65%	50%
Mogelijkheden tot transformatie	Transformatie is een onderdeel van de organisatie geworden	Liquiditeit is hoog en het is mogelijk om te blijven investeren
Type functies in de portefeuille	Alle functies die kantoor gerelateerd zijn kunnen als verkapt kantoor in de portefeuille blijven	Functies anders dan kantoor worden aan andere beleggers verkocht
Verhuur of actief beheer	Zowel <i>actief beheer</i> als <i>verhuur</i> aan een exploitant	Alleen <i>verhuur</i> aan een exploitant is mogelijk
Inzicht krijgen in de toekomstige vraag of een huurder aangeleverd krijgen	Huurder	Huurder
Samenwerking met andere pandeigenaren	Alleen door een gezamenlijke pot om de uitstraling van het gebied aan te pakken. En doormiddel van marketing en een website om het gebied weer op de kaart te zetten.	Een stichting oprichten waarin de groenvoorzieningen, parkmanagement, veiligheid en marketing wordt gefinancierd.
Minimaal aantal partijen om dit waar te maken	' <i>Meelifters</i> ' zullen er altijd zijn, maar het aantal moet groot genoeg zijn om een start te kunnen maken.	' <i>Meelifters</i> ' zullen er altijd zijn, maar het aantal moet groot genoeg zijn om een start te kunnen maken.
% leegstand om te kunnen transformeren	Het is niet in % uit te drukken.	Het is niet in % uit te drukken.
Wat wordt er met de oude huurder gedaan	De bestaande huurders worden alleen binnen de bestaande portefeuille verhuisd.	De bestaande huurders worden binnen zowel de bestaande portefeuille verhuisd als uitgekocht.
Minimale grootte <u>Nieuwe huurder</u> om bij gedeeltelijke leegstand om de oude huurder te verhuizen	Er is geen harde eis aan de grootte van de huurder.	Minimaal een huurder van 6000 m ²
Maximale grootte <u>Oude huurder</u> bij gedeeltelijke leegstand om de oude huurder te verhuizen	Er is geen harde eis aan de grootte van de huurder.	Maximaal een huurder van 1000 m ²

Twee beleggingsfondsen zijn geïnterviewd. Wat de beleggingsfondsen stellen is puur een momentopname, gebaseerd op de huidige economische situatie van medio 2012. Zij vertegenwoordigen niet de Nederlandse- noch de Duitse beleggingsfondsen. Er is wel een verschil te merken tussen de *Opportunistic* en de *Core beleggingsfondsen*.

Het verschil in belangen tussen iedere eigenaar bepaalt de mate van ingrepen van de leegstaande panden. De opportunistische belegger heeft een kortere beleggingshorizon dan de *Core* beleggingsfonds. Dit heeft ook te maken met de hoogte van het beoogd rendement.

Een Kantoorfunctie is voor beide beleggers de doelstelling. De *Opportunistic* beleggingsfonds ziet transformatie naar (zorg)hotelfuncties en privéklinieken als aantrekkelijke functies om in de portefeuille te houden, doordat ze als 'verkapt kantoor' in de portefeuille blijven. Deze belegger is bereid zowel het gebouw te verhuren aan een exploitant als zelf de exploitant te zijn van niet-kantoorfuncties. Het gaat hier om niet-verblijfsfuncties.

Woon-werk units en (zorg)woningen worden aan een exploitant verkocht, waarbij afwaardering van het gebouw niet van toepassing is.

De *Core* belegger ziet dit anders door dat dit type belegger niet de bedrijfsrisico's van andere functies wil lopen. Mocht een het kantoorgebouw elk andere functie krijgen, dan wordt het gebouw verkocht of verhuurd aan een exploitant die het gebouw gaat gebruiken of weer verder gaat verhuren aan een gebruiker.

Aan de hand van de momentopname geredeneerd, lijken de eigenaren in de eerste instantie mogelijkheden te bieden richting gebouwen transformatie, maar het blijkt dat deze minimaal zijn. De markt bepaalt zichzelf voor een groot deel en afwaardering zal in de huidige markt nog op gang moeten komen. Zoals het er nu uitziet blijft afwaardering op pandniveau uit.

Behalve de investering in parkmanagement, groenvoorziening en marketing van de locatie, is de samenwerking tussen de eigenaren minimaal. De beleggingsfondsen stellen dat de gebouwen kwalitatief goed zijn, maar dat locatie van minder kwaliteit is en met kleine aanpassingen weer aantrekkelijk wordt. Dit brengt ons naar het begin van het verhaal waarbij eigenaren nog steeds geloven in kantorenmarkt.

De resultaten wijzen erop dat de *Opportunistic* beleggingsfonds meer mogelijkheden biedt voor transformaties dan de *Core* fonds. De veronderstelling is dat dit voor een groot deel te maken heeft met de financiële situatie van dit beleggingsfonds in de markt. Een *Opportunistic* fonds zal het naar mijn mening door het groot aandeel aan vreemd vermogen in een verslechterde markt financieel moeilijker hebben dan een *Core* fonds. Het *Opportunistic* fonds lijkt hierdoor meer bereid om flexibel te zijn en alle mogelijke kansen te grijpen. Samenwerking met dit fonds, zal vanuit dit onderzoek geredeneerd, meer kansen bieden voor de ontwikkelaar.

Transformatiepotenties gebouwen van de *Opportunistic* beleggingsfonds

Voor gebouw E en F ziet de eigenaar geen functieverandering door de ligging ten opzichte van het metrostation. Deze twee gebouwen staan gedeeltelijk leeg en de huidige huurders zijn tevreden met het gebouw. Mocht er een huurder worden gevonden die zich in gebouw E of F wil huisvesten, dan is een interne verhuizing van de huidige huurders mogelijk.




Gebouw K staat momenteel 100% leeg en de gedachte vanuit de eigenaar is om een verbinding te maken met een van de omliggende ziekenhuizen. De eigenaar is bereid te investeren in gebouw K, mits er een huurder wordt gevonden.

Transformatiepotenties gebouwen van de *Core* beleggingsfonds









Interne verhuizing is alleen mogelijk bij grote nieuwe huurders met een ruimtegebruik van meer dan 6000 vierkante meter in een gebouw met huidige huurders van maximaal 1000 vierkante meters. De gedeeltelijk leegstaande panden G en L worden niet getransformeerd door dat het financieel niet aantrekkelijk is voor dit type beleggingsfonds. Het enige wat overblijft, is gebouw M, rechtstreeks gelegen aan de A10-west. Het zou hier om een huurder gaan die het gebouw zelf gaat exploiteren, tenzij het weer een kantoorhuurder wordt.

4.5 Van het huidig aanbod naar het toekomstig aanbod

Nu de bouwkundige-, de locatie eigenschappen en de mogelijkheden vanuit de pandeigenaren bekend zijn, kunnen per gebouw inzichtelijk worden gemaakt wat de mogelijkheden zijn vanuit het huidig aanbod. Daarnaast wordt beschreven welke overeenstemming gemaakt kan worden tussen vraag en aanbod. De gebouwen zijn gegroepeerd en gekoppeld aan een kleur. De kleuren rechtsboven bij elke groep gebouwen betekenen het volgende:

-  = De voorkeur gaat naar deze gebouwen om te transformeren
-  = Deze gebouwen kunnen wel getransformeerd worden, maar hier gaat niet de voorkeur naar uit
-  = Transformatie is vanuit de eigenaren niet van toepassing

4.5.1 mogelijkheden huidig aanbod

<p>Gebouw K Opportunistic eigenaar</p> 	<p>Gebouw M Core eigenaar</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Eigenaren zijn bereid te transformeren naar een andere functie. - Gebouwen staan 100% leeg. - <u>Gebouw is geschikt voor:</u> <ul style="list-style-type: none"> o <i>Kantoorfuncties (nieuwe typen kantoor).</i> o <i>Niet-woon functies (zorgfuncties, hotel, short stay).</i> 	
<p>Gebouw E en F Opportunistic eigenaar</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - De voorkeur is dat er geen actie wordt ondernomen bij deze gebouwen, maar transformatie wordt niet uitgesloten. - Gebouwen staan gedeeltelijk leeg. - <u>Gebouwen geschikt voor:</u> <ul style="list-style-type: none"> o Interne verhuizing van huurders om een gebouw leeg te maken voor een nieuwe huurder en de ander te vullen. o <i>Kantoorfuncties (nieuwe typen kantoor) .</i> o <i>Niet-woon functies (Zorgfuncties, hotel, short stay).</i> 		
<p>Gebouw G Core eigenaar</p> 	<p>Gebouw K Core eigenaar</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - De eigenaar is niet bereid te investeren in een deels leegstaand pand. Deze panden vallen af voor dit onderzoek 	

De voorkeur gaat uit naar de gebouwen K en M door dat ze beide 100% leeg staan en de eigenaren beide bereid zijn de gebouwen te transformeren naar andere functies. Ondanks dat de eigenaren uiteenlopende meningen hebben over de exploitatie, zal voor deze twee gebouwen een match gezocht worden met de toekomstige vraag.

Gebouwen E en F worden pas ingeschakeld als er een nieuwe huurder wordt gevonden waarbij de voorkeur van deze huurder uit gaat naar deze deels leegstaande panden.

4.5.3 De match tussen het huidig aanbod en toekomstige vraag

De aanleiding van dit onderzoek is om de toekomstige gebruikers van CANVAS 4-luik in kaart te brengen en om inzicht te krijgen hoe deze toekomstige gebruikers kantorentransformatie kunnen bevorderen.

De voorkeur ligt op de transformatie van gebouwen K en M, beide direct gelegen aan de A10-west.

Zowel bouwkundig als locatie specifiek is het niet te adviseren om de gebouwen te transformeren naar woonfuncties, wegens de grootte van de bouwkundige ingrepen, de geluidshinder, luchtkwaliteit en externe factoren. Het is dus niet geschikt voor *seniorenwoningen* (ouderen), *gezinswoningen voor de middenklassers* (met kinderen) en voor *woon-werk units*.

Dit houdt in dat er vanuit de toekomstige vraag twee functies geschikt zijn voor transformatie:

- *Zorgfuncties*
- *Kleine flexibele kantoorruimten*

Vanuit de MA/C matrix lijken de *zorgfuncties* de beste mogelijkheden te bieden tot succesvolle transformatieprojecten. Zij zijn de marktleaders met de successen in de toekomst. Daarnaast noemen de eigenaren de verbinding met ziekenhuizen en transformatie naar zorgfuncties als een kans voor de leegstaande panden.

De keuze voor kleine flexibele kantoorruimten is de tweede optie en wordt in de eerste instantie achterwege gelaten. De nadruk ligt op de aantrekking van huurders die zorg verlenen. Dit geldt voor de vier gebouwen E, F, K en M.

4.5.4 De potentiële huurders van de Riekerhaven

Het aantrekken van een zorgaanbieder als huurder/gebruiker naar de Riekerhaven is de uitdaging. De trem *zorgfuncties* is een breed begrip en hiermee zijn de huurders binnen de zorg nog niet duidelijk. Het is van belang te achterhalen of CANVAS 4-luik voldoende potenties heeft om te voldoen aan de huisvestingsvoorwaarden van zorgaanbieders.

Hier is informatie nodig vanuit een marktpartij die zich specialiseert in het ontwikkelen van zorgvastgoed. Een van de gespecialiseerde organisaties in de zorg is *Vitaal Zorgvast*, een ontwikkelaar en onderdeel van BAM Utiliteitsbouw. Hierbij is de directeur van de organisatie gesproken. Tijdens dit gesprek zijn een aantal onderdelen aanbod gekomen zoals de toekomstige ontwikkelingen van de zorg, de mogelijke verbinding met ziekenhuizen en hoe de leegstaande panden aan de Riekerhaven een onderdeel kunnen vormen van deze zorgontwikkelingen.

(voor de uitgebreide samenvatting van dit gesprek, wordt verwezen naar *bijlage 12*).

Ontwikkelingen in de zorgsector

De trend is dat wonen en zorg gescheiden wordt in de hele financieringsstroom. Serviceflats vallen steeds meer weg en de huisvesting van lichte zorg wordt niet meer vergoed. Daarnaast bestaat de onzekerheid of dit in de toekomst zich gaat doorzetten. Zorgvragers gaan in de toekomst huur betalen aan de zorgverleners.⁷⁷

Zorgaanbieders gaan zich afvragen hoe om te gaan met vastgoed. Zorgaanbieders die geen vastgoed meer in eigendom hebben, zouden dit bijvoorbeeld bij een belegger onderbrengen.

De onzekerheid van de zorgaanbieders is hoe cruciaal vastgoed binnen de organisatie en in hoeverre eigendom van vastgoed belangrijk is. Het is wel een onderdeel waarmee een zorgverlener onderscheid maakt met de markt en dit zorgt voor onzekerheden.⁷⁸

Met die vragen worstelt de markt en daar hebben marktpartijen nog geen antwoord op, zoals hoe de overheid de overgangsregels aan het organiseren is. De diensten van de verzorgings- en verplegingswereld wordt gesplitst tussen zorgverzekeraars en de gemeentes en hoe dat zich precies gaat uitwerken is ook onduidelijk. Een andere onzekerheid is hoe sterk de bedrijfsvoering is en hoever de zorgverleners zelf instaat zijn investering te financieren. De nieuwe markt is het zoeken naar samenwerking met een belegger die het vastgoed in eigendom gaat houden.⁷⁹

⁷⁷ Gesprek Jeroen Kingma, Vitaal Zorgvast 14-04-2012

⁷⁸ Gesprek Jeroen Kingma, Vitaal Zorgvast 14-04-2012

⁷⁹ Gesprek Jeroen Kingma, Vitaal Zorgvast 14-04-2012



Potentiele huurders in de Riekerhaven

Een randvoorwaarde om huurders naar de Riekerhaven toe te trekken is af te stappen van de gedachte dat de gevels onaangetast blijven. De keuze die vanuit de verzorgingswereld wordt gemaakt om ergens naar toe te gaan is in toenemende mate gebaseerd op de woonkwaliteit. In de hele verzorgingswereld is kleinschaligheid belangrijk en als er wordt gekeken naar de Riekerhaven is deze kleinschaligheid niet aanwezig.

Wonen zal een onderdeel moeten vormen voordat zorgverleners in combinatie met zorgwoningen naar de locatie worden aangetrokken.

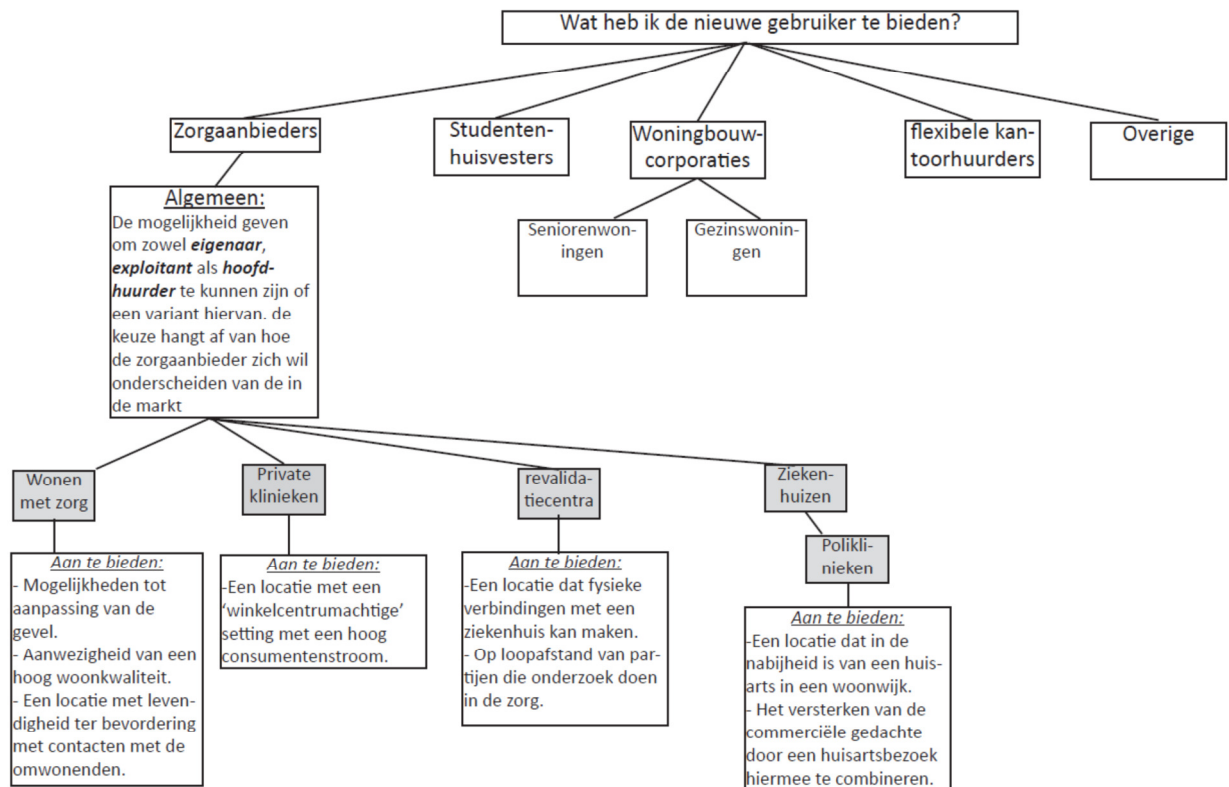
Als er naar private klinieken wordt gekeken gelden daar andere huisvestingsvoorwaarden. Die stellen de voorwaarde om in een 'wijkcentrumachtige' context zitten. Deze voorwaarden kunnen variëren, maar zijn in alle gevallen wel op de consument georiënteerd.

In de aanwezigheid van een wijkcentrum zijn er mogelijkheden voor bepaalde typen dienstverlening zoals de poliklinieken met diensten als dermatologie, plastische chirurgie, oogheelkunde etc.⁸⁰

Mocht er geen consumentenstroom aanwezig zijn, dan wordt het voor alle zorgfuncties niet aantrekkelijk om zich in CANVAS 4-luik te huisvesten.

Gebruikers van wonen met zorg willen levendigheid om zich heen hebben en contact met de omwonenden. 'Een opgave voor de gemeente is om gebieden zoals de Riekerhaven weer aantrekkelijk te maken door een combinatie van wonen, werken en winkelen te realiseren. En dan ontstaat die levendigheid er van zelf wel.'⁸¹

Daarnaast kunnen zorgfuncties onderverdeeld in vier hoofdfuncties met de bijbehorende huisvestingsvoorwaarden. Het wordt duidelijker welke type zorgfuncties wel en niet te kunnen huisvesten in een locatie zoals CANVAS 4-luik. De aansluiting tussen leegstaande panden en ziekenhuizen, waar de eigenaren zo graag voor pleiten, blijkt in de realiteit moeilijker te zijn.



⁸⁰ Gesprek Jeroen Kingma, Vitaal Zorgvast 14-04-2012

⁸¹ Gesprek Jeroen Kingma, Vitaal Zorgvast 14-04-2012

4.5.5 Tussentijdse conclusies hoofdstuk 4

De locatie met de laagste *highest and best use* is de Riekerhaven, een van de entiteiten van 4-luik. Binnen 4 luik blijken van de negen gebouwen maar zes daar van potentie te hebben voor een verdiepingsslag. Er zijn vier elementen die een rol spelen bij transformatie: *de gebouweigenschappen, de locatie eigenschappen, de mogelijkheden vanuit de eigenaren en de wensen van de huurders.*

Bouwkundig voldoen de gebouwen in een uitstekende staat, maar de kasstromen van de gebouwen zijn laag of helemaal niet aanwezig. Dit geeft een reden voor de eigenaar om vanuit de economische veroudering te denken aan een functieverandering. Een functieverandering naar het zo min mogelijk aantasten van het gebouw.

De locatie eigenschappen stellen andere voorwaarden. Zo zorgen de externe factoren als de 200 meter risicocontour, de geluidshinder en de luchtkwaliteit weer voor een inkadering van de transformatiemogelijkheden.

Het in kaart brengen van de toekomstige vraag geeft geen garantie om het bestaand aanbod op te vullen. Zo lijken verschillende type eigenaren verschillende eisen te stellen aan transformatie. De belangen van de eigenaren lijken weer invloed te hebben op de transformatiepotentie van elk gebouw.

Als laatste stellen de potentiële huurders weer op hun beurt eisen aan het gebouw, de locatie en de samenwerking met de pandeigenaar. Uiteindelijk zal het vraag en aanbod op elkaar afgestemd moeten worden. De grote knelpunten voor transformatie, zoals het is ervaren tijdens dit onderzoek en waar de transformatiemogelijkheden in de Riekerhaven staan of vallen hebben met het volgende te maken:

Locatieafhankelijk:

- Levendigheid en de woonkwaliteit zullen aanwezig moeten zijn om zorgaanbieders aan te trekken. In het geval van de Riekerhaven zou een grotere aanpak op het braakliggend terrein voor levendigheid kunnen zorgen. De locatie is zoals het nu is onaantrekkelijk voor zorgaanbieders.

Eigenaarsafhankelijk:

- In termen van zorgfuncties, zijn de eigenschappen van de eigenaren belangrijk. Dit gaat om het feit of eigenaren wel/niet bereid zijn zorgfuncties in de portefeuille te houden. Deze bereidheid vergroot het succes tot transformatie.

Gebouwafhankelijk:

- Ondanks dat de vijverbergmethode pleit voor consolidatie van het gebouw, zijn grotere ingrepen nodig zoals de vervanging van de gevel om ook woonfuncties te kunnen toevoegen. Dit vergroot de woonkwaliteit en de consumentenstroom in de locatie. Mocht de vervanging van de gevel mogelijk zijn, dan kan transformatie naar *woon-werk units* weer mogelijk worden gemaakt voor de Riekerhaven.

Mocht een van de bovengenoemde punten niet aanwezig zijn, dan wordt het onmogelijk om zorgaanbieders naar de Riekerhaven toe te trekken. Dit om CANVAS 4-luik naar een *highest and best use* te tillen.

Deelvraag:

Hoe kan ontwikkelaar zich in de vastgoedmarkt zich in de huidige tijd het beste profileren?

4.5.6 Extra paragraaf: *Het aanbieden van het huidige aanbod aan de nieuwe gebruiker*

Het zal de ontwikkelaar helpen om een idee te krijgen hoe hij zichzelf kan onderscheiden in de huidige markt. Daarnaast wordt het inzichtelijk gemaakt welke disciplines hij kan hanteren om klanten aan te trekken. Hieronder volgt een theorie hoe bedrijven zich onderscheiden in de markt. De resultaten van deze paragraaf worden later bij de aanbevelingen ter discussie gesteld door middel brainstormsessies.




Waardeproposities

Fritzche, Hoepel et al, hebben een aantal proposities opgesteld hoe organisaties waarde kunnen creëren. *'Het geheel van de bedrijfsbesturingsaspecten moet de waardepropositie als het ware uitademen. Uit de besturingsaspecten zijn ook de handvatten afkomstig voor het bepalen van de vastgoedstrategie'*.⁸²

Een uitleg van de bovengenoemde quote komt neer op dat bedrijven hun klanten kunnen benaderen op een bepaalde wijze. De klanten vinden naast de kwaliteit van de geleverde producten of diensten, de service, betrouwbaarheid een belangrijke factor. Om in dit geval als ontwikkelaar te kunnen concurreren, zou deze ontwikkelaar aan de verschillende verwachtingen van de klant moeten voldoen. *'De term waardepropositie staat voor de blijvend onderscheidende toegevoegde waarde van de organisatie. Het is te gebruiken als leidraad voor de strategie van de organisatie'*.⁸³ De genoemde leidraad is de wijze waarop het beoogde doelgroep wordt benaderd en waardoor een organisaties zich in de markt hiermee kan onderscheiden.

Bedrijven met een leidende positie in de markt, hebben dit kunnen bereiken door juist hun business focus te vernauwen en niet te verbreden. Dit betekent dat ze zich hebben gericht op het leveren van een superieure waarde aan de klant. De waardepropositie wordt ook wel waarde discipline genoemd en het betekent een keuze maken waarop een organisatie zich gaat afstemmen. In dit geval is een organisatie de ontwikkelaar. De ontwikkelaar kan inzicht krijgen op welke manier hij de markt in gaat. Deze waarde proposities zijn gebaseerd op een onderzoek *Michael Treacy en Fred Wiersema*⁸⁴.

Laten we in dit onderzoek de waarde proposities *strategieën* noemen. Dit zijn drie manieren om de markt te betreden, met vervolgens een uitleg wat ze inhouden.

-  **propositie 1:** Het leveren van het beste product (*Product leadership*)
-  **Propositie 2:** Het leveren van een op maat gemaakte oplossing (*Customer intimacy*)
-  **Propositie 3:** Het leveren van de beste prijs (*Operational excellence*)

Product leadership:

Deze bedrijven streven naar een continue stroom van *state-of-the-art* producten en diensten te produceren. Om dat doel te bereiken dagen ze zich zelf uit op drie manieren. Eerst moeten ze creatief zijn, met ideeën afkomstig uit verschillende invalshoeken. Ten tweede moeten ze hun ideeën snel kunnen commercialiseren. Hiervoor moet hun business- en managementprocessen worden ge-engineerd voor snelheid. Het derde en belangrijkste is dat deze bedrijven onophoudelijk bezig zijn met het verbeteren van hun producten of diensten. Zij zijn continu bezig de lat hoger te leggen.

Customer intimacy:

Bedrijven die deze discipline nastreven zijn continu bezig op maat gemaakte producten en diensten aan de gedefinieerde vraag van de klant te leveren. Het kan voorkomen dat het dure oplossingen zijn, maar klant gedreven bedrijven zijn bereid extra geld te besteden om een klantenbinding op te bouwen voor de langer termijn, en niet per transactie. Deze bedrijven doen er bijna letterlijk alles om er voor te zorgen dat elke klant precies krijgt wat hij of zij echt wil.

⁸² Fritzche, Hoepel et al (2005) *Huisvesting is strategisch goed*. Twynstra Guddé

⁸³ <http://www.marktstrategie.nl/waardepropositie.htm> [accessed 03-03-2012]

⁸⁴ Treacy, m. F. Wiersema (1993) *Three paths to market leadership: Customer intimacy and other value disciplines*. Harvard business Review January-February 1993 pp 84-91

Operational excellence:

De term 'operational excellence' beschrijft een specifieke aanpak van de productie en levering van producten en diensten. Een bedrijf dat deze propositie gebruikt, volgt de strategie om haar industrie te leiden naar het beste prijs-gemak. Het streven naar de minimalisatie van de overheadkosten, transactiekosten, directe en indirecte kosten is een pré. Deze bedrijven richten zich op het leveren van hun producten of diensten aan klanten tegen concurrerende prijzen, met minimale ongemakkelijkheden.

Kiezen voor een van de bovengenoemde disciplines, betekent nog wel dat de andere twee aanwezig zijn, maar dan in mindere mate. Bedrijven die voor een van de drie disciplines hebben gekozen zijn de 'kampioenen' in de markt geworden⁸⁵.

Het is belangrijk om te weten hoe de 3 disciplines zich vertalen naar de vastgoedwereld.⁸⁶ Fritzsche et al heeft deze waardeproposities onderverdeeld in *sturingscomponenten* en *vastgoedcomponenten*. De sturingscomponenten zijn hieronder onderstreept en de vastgoedcomponenten zijn tussenhaakjes gezet:

- Cultuur (soort gebruikers en de wijze van organiseren)
- Organisatie 'skills' (Zelf doen of samenwerken)
- Processen (type behoeften)
- Management systemen (kostenniveaus)
- Infrastructuur (gebouwtypen)
- Informatie en communicatie (communicatie in uitstraling van het gebouw).

De *sturingscomponenten* en *vastgoedcomponenten* van elke propositie zijn in een matrix geplaatst welke te vinden zijn in *Bijlage 9*.

De waardeproposities zijn aan de marktpartijen (die geïnterviewd zijn in Amsterdam) voorgelegd. Inzoomend op de betrokken partijen in het CANVAS 4-luik. Tijdens de interviews is naar voren gekomen welke propositie hen het meest aanspreekt. Ze kregen tijdens het interview de *vastgoedcomponenten* in een willekeurige volgorde voorgelegd waaruit ze steeds een mochten kiezen die zijn bijpassend vonden om huurders in CANVAS 4-luik te aan te trekken. Deze vastgoedcomponenten zijn bij elkaar opgeteld en de discipline met de meeste vastgoedcomponenten wordt gekozen. Zo is de uitslag van elke partij in onderstaand figuur 4.12 weergegeven.

Waardepropositie	Product leadership	Customer intimacy	Operational excellence
Aantal interview objecten geven de voorkeur voor:	3	3	1

Figuur 4.12: uitkomsten waardeproposities

Duidelijk komt de lage score van propositie 3: *Operational excellence* naar voren. *Product leadership* en *Customer intimacy* scoren even veel en zijn voor marktpartijen beide mogelijk. Dit maakt het wel moeilijk een keuze te maken als er vanuit wordt gegaan dat het kiezen van één discipline een voorwaarde is om succesvol te zijn in de markt. Immers is het zo dat geen enkel bedrijf succes kan hebben door iedere klant op alle fronten naar de zin te maken.

Er blijkt echter dat *Customer intimacy* een gedateerd gedachtegang is en het niet is toe te passen in de vastgoedwereld tussen ontwikkelaar en gebruiker.

Customer intimacy is gebaseerd op dat bedrijven hun relaties beginnen met gelijkwaardigheid en een lange termijn relatie. Daarentegen is de relatie tussen klant en ontwikkelaar niet gebaseerd op wederkerigheid en klanten weten dat de ontwikkelaar winstdoelen heeft. 'Uiteindelijk heeft elke organisatie maar één doel en dat is door zich zelf in stand te houden door middel van ruilprocessen met belanghebbenden. De onderliggende verhouding tussen deze belanghebbenden (stichting, vennootschap, maatschap, coöperatie) bepaalt wie er in de bovenste la ligt. En overal behalve in een coöperatie is dat NIET de klant. Daar is niks intiems aan en iedereen wordt in zijn waarde gelaten'.⁸⁷

'Voor de ontwikkelaar is een klantrelatie wel belangrijk, maar puur op projectbasis. De klanten mogen best weten dat de ontwikkelaar geld aan ze verdient en hij verdient meer als de klant het naar zijn zin heeft. Daar past een langdurige klantrelatie niet bij'.⁸⁸

⁸⁵ Treacy, m. F. Wiersema (1993) *Three paths to market leadership: Customer intimacy and other value disciplines*. Harvard business Review January-February 1993 pp 84-91

⁸⁶ Fritzsche, Hoepel et al (2005) *Huisvesting is strategisch goed*. Twynstra Guddé

⁸⁷ <http://www.managersonline.nl/weblog/671/customer-intimacy-is-een-gevaarlijke-mythe.html> [accessed 10-06-2012]

⁸⁸ Koffiegesprek met Peter de Jong, TU-Delft 06-06-2012

5. Antwoord op de hoofdvraag, conclusies, aanbevelingen en discussies

5.1 Antwoord op de hoofdvraag

Zoals gesteld is in de scenariostudies zal het toekomstig ruimtegebruik voor een groot deel bepaald worden door het beleid in Nederland. Zo kan het beleid een grote invloed hebben op de uitwerking van *het Grotestedenbeleid*. De maatschappelijke doelstellingen in dit beleid zijn prestatieafspraken voor de grote steden. Zoals het CPB heeft gesteld, zal de aanpak van dit beleid grote invloeden hebben op de economische ontwikkeling van de grote steden.

De CPB noemt het migratiesaldo als een belangrijk onderdeel die de druk op de fysieke omgeving wel of niet zal laten afnemen. De Rabobankstudie bekijkt de toekomstige ruimtevrage vanuit een grotere schaal met de samenwerking tussen de Europese landen als een belangrijk onderdeel. Hierin worden ook de financiële markten en de invloed daarvan op de uitleencapaciteit genoemd. In het meest waarschijnlijke scenario wordt gesteld dat er bijvoorbeeld een beperkte uitleencapaciteit aanwezig is en alleen goede ideeën die de kenniseconomie stimuleren worden gefinancierd.

Ongeacht welke scenario Nederland naar toe gaat, wordt er gesteld dat het een uitdaging wordt om kenniswerkers te trekken en te behouden om op Europees- en wereldniveau te kunnen concurreren.

Om de toekomstige vraag naar ruimtegebruik in een specifieke locatie als CANVAS 4-luik in kaart te brengen was een kijk vanuit een grotere schaal noodzakelijk. De toekomstige ruimtevrage hangt namelijk af van hoe Amsterdam zich als stad gaat ontwikkelen. Deze ontwikkelingen zijn nauw verweven met de ontwikkelingen in Nederland, Europa en de wereld. De macro-economische ontwikkelingen zijn deels afhankelijk van de publiek/private regulering en de Internationale/Nationale samenwerking.

De scenariostudies en de economische verkenningen van de Metropoolregio Amsterdam in 2011, stellen dat er een aantal ontwikkelingen op korte termijn en op een langer termijn te verwachten zijn. Er kan dan op het huidig aanbod worden ingespeeld als reactie op zowel het korte termijn als het lange termijn.

Korte termijn:

Amsterdam lijkt door haar karakter zich goed te kunnen herstellen van de economische crisis van 2008. Het aantrekkelijk vermogen is van Amsterdam groter dan van de andere steden in Nederland. Op korte termijn lijkt dit aantrekkelijk vermogen groot te zijn voor de internationale arbeidsmarkt. Het is weliswaar een uitdaging in de toekomst, maar op korte termijn gelooft Amsterdam er in om trekker te zijn voor de kenniswerkers.

Tussen nu en 2015 worden tekorten aan arbeidskrachten verwacht in de Metropoolregio Amsterdam. Voornamelijk gaat het om de zakelijke dienstverlening en in de zorgsector. De 'grijze druk' die op korte termijn ontstaat, vergroot de vraag naar *zorgfuncties*. De vergrijzing zorgt er ook voor dat bedrijven anders omgaan met de werknemers en dat er gezocht gaat worden naar een onderlinge samenwerking van werknemers binnen het eigen netwerk. De *kleine flexibele kantoorruimten* leveren hier een bijdrage aan. De continue groei van het aantal zzp'ers die zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld, zal zich de komende jaren verder uitbreiden. Dit zorgt ook voor de toenemende vraag naar *woon-werk units*. Het lijkt op korte termijn dat de ouderen die in de grote steden wonen zich in een gezonde financiële situatie bevinden en het aandeel ouderen dat werkt is ook groeiend, door de verhoging van de pensioensleeftijd.

Lange termijn:

Op de langere termijn lijkt een aantal ontwikkelingen zich ook door te zetten naar 2040. Andere ontwikkelingen vinden alleen op het langere termijn plaats.

Als Amsterdam en Nederland zich willen concurreren op het duurzame vlak, dan draagt de toevoeging van *kleine flexibele kantoorruimten* en de *woon-werk units* hier aan bij. Duurzaamheid wordt namelijk ook bereikt door de afstand tussen wonen en werken te verkleinen. In de toekomst wordt werken steeds minder aan een gebouw gekoppeld en het huis wordt steeds meer een werk- en zorg-plek.

De Rabobankstudie suggereert dat de vraag zich steeds meer gaat richten op het verkrijgen van kennisproducten en daarnaast zullen de belangen van de commerciële en dienstensector in de toekomst verder toenemen.

De toekomstscenario's voorspellen dat er een verschuiving plaats gaat vinden in de bevolkingssamenstelling. De onzekerheid bestaat of in de toekomst de senioren met een financieel gezonde situatie zich nog steeds in de grote steden van de Randstad willen vestigen. Scenariostudies stellen dat de senioren met een laag inkomen op de langere termijn een grote woningvraag gaan creëren in de grote steden van de Randstad.

Amsterdam zal in mindere mate een trekker zijn voor kenniswerkers. De nadruk zal meer liggen op de huisvesting van middenklasse gezinnen, met daarbij wel de onduidelijkheid of gezinsmigranten het aandeel

kenniswerkers in Amsterdam zal vergroten. Zo bestaat de mogelijkheid dat de kinderen van deze gezinsmigranten wel hoogopgeleid worden en bijdrage gaan leveren aan de kenniseconomie. Bovendien stelt Amsterdam dat het noodzakelijk is om in de toekomst te investeren in het menselijk kapitaal om de 'grijze druk' laag te houden.

De hoofdvraag:

Wat is de toekomstige vraag naar ruimtegebruik in CANVAS 4-luik en met uitvoering van welke strategie kan de ontwikkelaar hierop inspelen zodat ook leegstaande kantoren aangepakt gaan worden?

In het geval van Amsterdam is tussen nu en 2040, sprake van een ruimtevraag naar vijf type functies:

- 1) *Gezinswoningen* (voor de middenklassers)
- 2) *Seniorenwoningen* (voor senioren met een laag inkomen)
- 3) *Zorgfuncties*
- 4) *Woon-werk units*
- 5) *Kleine flexibele kantoorruimten*

Het eerste gedeelte van de hoofdvraag is nu beantwoord. Om te bepalen wie de gebruikers van 4-luik zijn, is het afhankelijk van het aanbod en de mogelijkheden vanuit de eigenaren bepalend.

Het in kaart brengen van de toekomstige vraag is wel essentieel, maar het lijkt in dit onderzoek niet de grootste uitdaging te zijn. Juist door de toekomstige vraag te koppelen aan een te transformeren leegstaand pand bleek uitdagender. Dit slaat op de beantwoording van het tweede deel van de hoofdvraag, namelijk de strategie vanuit de ontwikkelaar om leegstaande panden aan te pakken.

De bepaling of bepaalde functies markttechnisch aantrekkelijk zijn heeft een belangrijk onderdeel in dit onderzoek gekregen. Zo blijken *zorgfuncties* en *woon-werk units* de marktleiders te zijn in transformatieprojecten. *Kleine flexibele kantoorruimten* zijn de meest winstgevende transformatieprojecten in een onaantrekkelijke markt.

Kijkend naar CANVAS 4-luik, blijken de locatie-, gebouw- en eigenaar specifieke aspecten, knelpunten te vormen om transformatie naar *zorgfuncties* of *woon-werk units* mogelijk te maken.

Zo zijn vanuit de gebouw specifieke aspecten grote interventies nodig waardoor het wordt afgeraden om te transformeren naar woonfuncties. Dit zou betekenen dat een vervanging van de gevel die op het moment in een goede technische staat bevindt. Daarnaast bestaan door op locatieniveau; de risicocontour, luchtkwaliteit en geluidshinder knelpunten om woonfuncties te realiseren. Het ontbreekt in CANVAS 4-luik aan levendigheid en het voorzieningsniveau is nihil.

De huidige eigenaren bieden onvoldoende middelen om een monofunctioneel kantoorterrein aan te pakken. Huisvesting van *zorgfuncties* en *woon-werk units* is in CANVAS 4-luik niet mogelijk met als advies om een andere oplossingsrichting te zoeken dan transformatie.

De strategie vanuit de ontwikkelaar is om deze locatie achterwege te laten en hierbij blijft CANVAS 4-luik een kantorenlocatie.

Parkmanagement, als middel aangeboden door de eigenaren, kan helpen om de kantorenlocatie weer aantrekkelijk te maken. Hierbij kan worden gedacht aan het aanleggen van een park waardoor het opeens een ander gebied kan gaan worden. Een kantoorgebruiker, die in eerste instantie niet aangetrokken was door de locatie, kan het onder nieuwe omstandigheden wel interessant gaan vinden. Het is jammer dat de eigenaren niet bereid zijn, of de middelen hebben, om op grotere schaal mee te werken. Dit gebied heeft naar mijn mening een gebiedsaanpak nodig. Het zou in tweede instantie interessant zijn om CANVAS 4-luik over te dragen aan een gebiedsontwikkelaar die in samenwerking met investeerders het braakliggend terrein aanpakt door onder andere nieuwbouw.

5.2 Conclusies

Introductie

Nederland kent inmiddels een grote kantoren leegstand met ongeveer 16% in 2011. Dit komt merendeels door technologische- en demografische ontwikkelingen. Daarnaast spelen de nieuwe werkprocessen ook een rol in de afname van de kantorenvraag. Zo steeg de kantorenleegstand in 2010 tot 13% en de prognoses stellen dat dit aandeel zal oplopen tot 25% in de nabije toekomst.

Kantorenleegstand is voor een groot deel veroorzaakt door de veranderende wereldeconomie, voornamelijk na de internetbubbel in 2000 en de aanslagen van 11 september in 2011. Na de twee gebeurtenissen heeft de Centrale Bank van de Verenigde Staten van Amerika besloten om de rentes te verlagen naar 1% om de economie weer op gang te zetten. Dit betekent dat er de mogelijkheid bestond om tegen een aantrekkelijke prijs geld te lenen.

In Nederland zijn 90% van de kantooreigenaren beleggers. Deze beleggers hebben gebruik gemaakt van de lage rentes en een deel daarvan zijn gaan investeren met een hoog vreemd vermogen. Bij vreemd vermogen betekent het dat er geld kan worden geleend om het resultaat van een deal te versterken. Dit vreemd vermogen heeft investeren in vastgoedobjecten doen versterken en dit heeft een groei gekend tot de kredietcrisis van 2008.

Het risico voor de beleggers is over het algemeen het beoogd rendement die uit elk vastgoedobject of portefeuille behaald kan worden. Bij leegstand is het moeilijk om het beoogd rendement te onderhouden en de kans is groot dat het vastgoed dan in waarde gaat dalen. Op dit moment wordt de vastgoedwaarde hoog gehouden door het toepassen van *incentives*. *Incentives* zijn financiële tegemoetkomingen om huurders aan te trekken of te behouden. Het is mogelijk dat de huurders in de praktijk een lagere huurprijs betalen het restant door de eigenaren in de boeken weer opgevuld worden. Hierdoor wordt de boekwaarde hoog gehouden en de het beoogd rendement naar de beleggers toe kan onveranderd blijven. Het probleem van kantorenleegstand wordt niet opgelost maar de oplossingen worden uitgesteld.

Investeren in kantorenvastgoed belooft een hoog rendement en het leek een zekere investering te zijn tot de kredietcrisis van 2008. De situatie veranderde en beleggers hadden geen rekening gehouden met een plotselinge verandering in de vraag naar kantoren. Daarnaast was de toekomstige vraag naar niet-kantoorfuncties onderbelicht.

Het was duidelijk dat er een groot overaanbod was ontstaan en dat het reageren op de huidige vraag risico's met zich mee kan brengen. Onderzoek naar de toekomstige vraag is hierdoor de aanleiding geworden. De strategieën van beleggers zullen meer op een langer termijn moeten zijn om de risico's laag te houden.

De casestudie

De keuze valt voor Amsterdam, doordat de stad momenteel de grootste kantorenleegstand kent in Nederland. A10-west wordt door de Gemeente Amsterdam gedefinieerd als een locatie met de grootste transformatie potentie. Dit betekent dat dit gebied de grootste potentie heeft om de kantoorfuncties uit de markt te onttrekken en de gebouwen klaar te maken voor nieuwe functies. A10-west is de ringweg die de Zuid-as met de binnenstad verbindt en de verbinding vormt met Schiphol. Een van de locatie gelegen aan de A10-west is het CANVAS 4-luik, welke uit 4 entiteiten bestaat en gelegen tussen de Zuid-as en Schiphol. De kantorenleegstand is verspreid over dit gebied en de concentratie van leegstand verschilt per entiteit.

De gemeente Amsterdam heeft OfficeUp (een ontwikkelaar onder BAM Utiliteitsbouw) gevraagd om de toekomstige gebruikers van CANVAS-4luik in kaart te brengen. OfficeUp heeft als doel om door middel van transformatie de kantorenleegstand te verminderen en vervolgens huisvesting beschikbaar te stellen voor nieuwe gebruikers. Als Afstudeerder bij OfficeUp ben ik gevraagd CANVAS-4luik als casestudie in mijn onderzoek te betrekken. Dit heeft mij geleid naar de volgende hoofdvraag:

Wie zijn de toekomstige gebruikers van CANVAS 4-luik en hoe kan kantorentransformatie gebruikt worden om de nieuwe gebruikers vraag te beantwoorden?

Resultaten

Om de toekomstige gebruikers van CANVAS 4-luik in kaart te brengen, is er input vanuit een breder perspectief nodig. Zo is eerst de toekomstige ruimtevraag van Amsterdam in kaart gebracht door het gebruik van scenariostudies.

De invloed van de scenariostudies

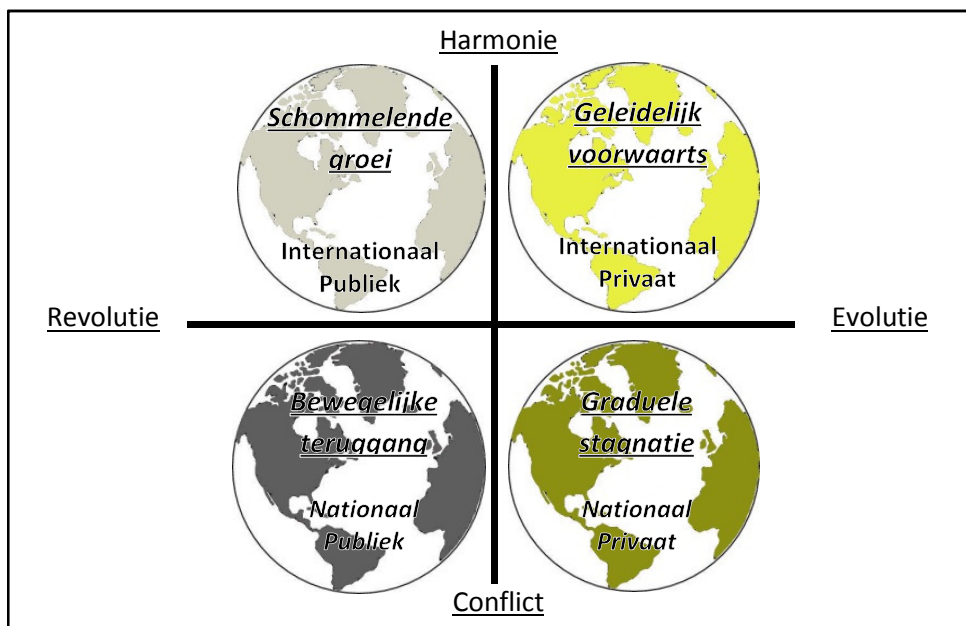
Het gebruik van een korte termijn strategie betekent onder andere door deels te kijken naar de historische ontwikkelingen van de afgelopen vijftien jaar, en daar was er een constante economische groei te zien. De kredietcrisis van 2008 lijkt dan een plotselinge verandering hier in. Als er over een langere periode terug wordt gekeken, dan laat de economische loop meerdere plotselinge veranderingen zien en dan is de crisis van 2008 maar een onderdeel van het groter proces.

De onzekerheid bestaat nu of Nederland weer op weg is naar een plotselinge economische verandering of dat we op weg zijn naar een graduele ontwikkeling in de komende decennia. De toekomstige ruimtevraag van CANVAS 4-luik is afhankelijk van de toekomstige ontwikkelingen in Amsterdam, die weer verweven zijn aan de nationale en internationale ontwikkelingen.

Er zijn een aantal toekomstscenariostudies in dit onderzoek gebruikt om de toekomstige ruimtevraag in kaart te brengen. De scenariostudies van *het Centraal Planbureau (CPB)*, *de Rabobank* en *BAM Utiliteitsbouw* zijn gebruikt. Er blijkt dat ze overeenstemming met elkaar hebben, ondanks dat de Rabobankstudie andere sleutelonzekerheden gebruikt dan het CPB. De BAM scenariostudie gebruikt geen sleutelonzekerheden. De sleutelonzekerheden die het CPB gebruikt bespreekt de bereidheid van Europa om *nationaal of internationaal* samen te werken. De tweede sleutelonzekerheid is of de *regulering* vanuit de private sector of *publieke sector* wordt uitgevoerd.

De Rabobank ziet dit gedeeltelijk anders, met als eerste sleutelonzekerheid is of de landen in Europa *harmonieus* met elkaar omgaan of dat er *conflicten* ontstaan. Het tweede en van waarde toegevoegde onzekerheid is of de ontwikkelingen zich *revolutionair* of *evolutionair* zich voort gaan zetten.

Alle drie scenariostudies hebben scenario's, vier verhaallijnen. De verhaallijnen van alle scenariostudies zijn gecombineerd tot uiteindelijk vier scenario's.



Het leermoment om de scenariostudies te combineren is dat revolutionaire/plotselinge ontwikkelingen voortkomen in twee gevallen. In het eerste geval is als er een combinatie is tussen een *internationale samenwerking* samen met een *regulering vanuit de private sector*. De tweede combinatie is wanneer er sprake is van een *nationale samenwerking* met *een regulering vanuit de publieke sector*.

Aan de hand van de gevonden literatuur is Amsterdam onderweg naar een *internationale samenwerking* met de *regulering vanuit de publieke sector*. Dit leidt Amsterdam naar het meest waarschijnlijke toekomstscenario; *Geleidelijk voorwaarts*. Hierin wordt gesteld dat plotselinge veranderingen niet meer van toepassing zijn voor de komende decennia.

Deze uitspraak blijft van toepassing zo lang er zolang dit scenario van kracht is. Dit betekent dat in de vastgoedwereld de nadruk minder hoeft te gaan liggen op het creëren van bouwkundige flexibiliteit.

De toekomstige vraag en de kenmerken daarvan

Het toekomstig ruimtegebruik van Amsterdam, resulterend uit de scenariostudies is het volgende:

- **Gezinswoningen voor de middenklasse**
- **Seniorenwoningen (55+) met een laag inkomen**
- **Zorgfuncties met de nadruk op persoonlijke zorg en kwaliteit**
- **Woon-werk units**
- **Kleine flexibele kantoorruimten**

De resultaten van de scenariostudies geven nog geen genoeg handvaten om uitspraken te kunnen doen over het ruimtegebruik in CANVAS 4-luik. De vijf bovengenoemde functies lijken in de eerste instantie allemaal even succesvol te zijn voor transformatieprojecten, maar dit is minder waar. Het zoeken van een huurder gerelateerd aan één van de vijf functies wordt gerangschikt naar prioriteit van succesvol en afzetbaar naar minder succesvol en afzetbaar. Om deze uitspraken te kunnen doen is er informatie vanuit marktpartijen en vanuit afstudeeronderzoeken van de Technische Universiteit Delft verstrekt. De resultaten van de het meest waarschijnlijke toekomstscenario samen met de net voorgenoemde input zijn gecombineerd en geëvalueerd aan een *gevoeligheid/risico analyse*. Dit is een middel is gebruikt om te achterhalen welke type huurder meer prioriteit heeft om aan te trekken boven de ander. Voor dit gevoeligheid/risico analyse is de MA/C matrix gebruikt die vervolgens beschrijft hoe een transformatieproject (naar een van de vijf functies) zich positioneren in de markt. De functies worden getoetst aan de *aantrekkelijkheid van de markt* en de *zakelijke mogelijkheden*. Dit heeft geresulteerd in een plan van aanpak, welke te verdelen is in twee delen:

- *De voorkeur van ontwikkelingen*
- *Het aantrekken van nieuwe huurders*

Samenvattend zijn dit de functies waarop de nadruk moet liggen. Hierin wordt inzichtelijk gemaakt welke type functies aan welke risicoprofiel worden gekoppeld. Bij de MA/C matrix lijken de zorgfuncties en woon-werk units de beste mogelijkheden te bieden tot succesvolle transformatieprojecten.

Hoogste prioriteit: Zorgfuncties en woon-werk units

De twee functies zijn de meest succesvolle transformatieprojecten. Ze zijn allereerst de meest wendbaar bij toekomstveranderingen en ze zijn de meest aantrekkelijk in de markt met goede zakelijke mogelijkheden. Een struikelpunt voor de zorgfuncties is de afstand tot de voorzieningen en hier zal rekening mee worden gehouden. Dit zijn de twee functies die het meest wendbaar zijn in de andere toekomstscenario's. De ontwikkelaar die op zoek gaat naar huurders in Amsterdam en voornamelijk CANVAS 4-luik, zal allereerst de prioriteit leggen op deze twee functies.

Minder hoge prioriteit: Kleine flexibele kantoorruimten

De kleine flexibele kantoorruimten bevinden zich in een onaantrekkelijke markt door het overaanbod aan kantoren. De concurrentie is ook groot doordat een groot deel van de eigenaren plannen heeft om van het leegstaand kantoorpand binnen de kantoorfuncties te behouden. Het zal bij deze type functie moeilijk worden om een huurder te vinden.

Lage prioriteit: Seniorenwoningen voor senioren met een laag inkomen

Dit is een risicovoller functie dan de drie bovengenoemde functies. De seniorenwoningen komen alleen uit scenariostudies en zijn tijdens de interviews niet genoemd. Dit type seniorenwoningen zijn aantrekkelijk in de markt, maar het zijn geen winstgevende transformatieprojecten. Alleen bij een mengvorm met andere winstgevende functies is dit type functie interessant, anders wordt het achterwege gelaten.

Laaagste prioriteit: Gezinswoningen voor de middenklassers

Dit transformatieproject vraagt om de verhoging van de kasstromen. Deze kasstromen kunnen deels door tegen de maximale huurprijs te gaan zitten, maar dat zal niet voldoende zijn. Ingrepen zoals het optoppen of bijbouwen zal hier nodig zijn om een bepaald beoogd rendement te halen. In vergelijking met de bouwkosten lijkt dit project in de eerste instantie niet aantrekkelijk vanuit transformatie. Het toevoegen van extra vierkante meters of de toevoeging van andere functies is nodig om het financieel haalbaar te maken. Zijn de ingrepen te groot voor het project, dan wordt geadviseerd deze ontwikkeling achterwege te laten. Alleen in de scenario's *Geleidelijk voorwaarts* en *Bewegelijke teruggang* is er een vraag naar deze woningen.

Eigenschappen van het huidig aanbod

Mogelijkheden voor de leegstaande kantoorpanden

Het huidig aanbod is de andere kant van het verhaal. De leegstaande panden zijn getoetst aan een tool dat heet: *Accommodation evaluation*. Deze tool is gebruikt om te achterhalen welke interventies mogelijk- en te adviseren zijn per leegstaand pand. Het advies bevindt zich tussen *consolidatie* en *sloop*.

De gebouwen bevinden zich in een dusdanige bouwkundige staat dat transformatie in de eerste instantie geen optie lijkt te zijn. Dit betekent dat er kleine bouwkundige ingrepen wel mogelijk zijn, maar het vervangen van de gevel is een grote ingreep en valt hier buiten. Het zou betekenen dat alle woonfuncties niet mogelijk zijn, behalve als het bestaande gevel te openen delen heeft. Dat hebben de gebouwen aan de Riekerhaven niet. In het eerste opzicht zouden de gebouwen bouwkundig geschikt zijn voor **zorgfuncties** als eerste prioriteit en voor **flexibele kantoorfuncties** als tweede optie. Voor beide functies zal gezocht worden naar huurders die gebruik kunnen maken van het gebouw, waarbij geen grote bouwkundige ingrepen noodzakelijk zijn. Installatietechnisch kan hier nog geen uitspraak over worden gemaakt.

Mogelijkheden vanuit de kantooreigenaren

Hieronder volgen de argumenten vanuit de pandeigenaren die tijdens interviews zijn gesproken voornamelijk gaat het over transformatie van eigen panden.

Type Belegger	Niet-Beursgenoteerd beleggingsfonds	beursgenoteerd beleggingsfonds voor institutionele beleggers
Managementstijl	<i>Opportunistic</i>	<i>Core</i>
Beleggingshorizon	Op korte termijn	Maximaal 10 jaar
Vreemd vermogen	Minimaal 65%	50%
Mogelijkheden tot transformatie	Transformatie is een onderdeel van de organisatie geworden	Liquiditeit is hoog en het is mogelijk om te blijven investeren
Type functies in de portefeuille	Alle functies die kantoor gerelateerd zijn kunnen als verkapt kantoor in de portefeuille blijven	Functies anders dan kantoor worden aan andere beleggers verkocht
Verhuur of actief beheer	Zowel <i>actief beheer</i> als <i>verhuur</i> aan een exploitant	Alleen <i>verhuur</i> aan een exploitant is mogelijk
Inzicht krijgen in de toekomstige vraag of een huurder aangeleverd krijgen	Huurder	Huurder
Samenwerking met andere pandeigenaren	Alleen door een gezamenlijke pot om de uitstraling van het gebied aan te pakken. En door middel van marketing en een website om het gebied weer op de kaart te zetten.	Een stichting oprichten waarin de groenvoorzieningen, parkmanagement, veiligheid en marketing wordt gefinancierd.
Minimaal aantal partijen om dit waar te maken	'Meelifters' zullen er altijd zijn, maar het aantal moet groot genoeg zijn om een start te kunnen maken.	'Meelifters' zullen er altijd zijn, maar het aantal moet groot genoeg zijn om een start te kunnen maken.
% leegstand om te kunnen transformeren	Het is niet in % uit te drukken.	Het is niet in % uit te drukken.
Wat wordt er met de oude huurder gedaan	De bestaande huurders worden alleen binnen de bestaande portefeuille verhuisd.	De bestaande huurders worden binnen zowel de bestaande portefeuille verhuisd als uitgekocht.
Minimale grootte Nieuwe huurder om bij gedeeltelijke leegstand om de oude huurder te verhuizen	Er is geen harde eis aan de grootte van de huurder.	Minimaal een huurder van 6000 m ²
Maximale grootte Oude huurder bij gedeeltelijke leegstand om de oude huurder te verhuizen	Er is geen harde eis aan de grootte van de huurder.	Maximaal een huurder van 1000 m ²

De *Opportunistic* beleggingsfonds ziet transformatie naar (zorg)hotelfuncties en privéklinieken als aantrekkelijke functies om in de portefeuille te houden, doordat ze als 'verkapt kantoor' te zien. Dit beleggingsfonds is bereid zowel het gebouw te verhuren aan een exploitant als zelf de exploitant te zijn van niet-kantoorfuncties, waarbij het gaat om niet verblijfsfuncties.

Woon-werk units en (zorg)woningen worden aan een exploitant verkocht, waarbij afwaardering van het gebouw niet van toepassing is.

De *Core* belegger ziet dit anders door dat dit type belegger niet de bedrijfsrisico's van andere functies wil lopen. Mocht een kantoorgebouw elk andere functie krijgen, dan wordt het gebouw verkocht of verhuurd aan een exploitant die het gebouw gaat gebruiken of weer verder gaat verhuren aan een gebruiker.

Transformatie van deels leegstaande kantoorpanden blijkt ook mogelijk te zijn voor zowel de *Core*- als de *Opportunistic* beleggingsfonds. Er geldt wel de voorwaarde een interne verhuizingen alleen mogelijk zijn binnen

het portefeuille. De *Core* stelt hoge eisen aan interne verhuizingen en lijkt hierdoor minder flexibel te zijn dan de *Opportunistic* beleggingsfonds.

Samenwerking met andere pandeigenaren om de huurders van de deels leegstaande panden onderling te verhuizen en vervolgens gezamenlijk een volledig leeg gemaakt kantoor te transformeren is niet mogelijk. Voor de ontwikkelaar zijn er meer kansen om samen met een *Opportunistic* beleggingsfonds te werken door de flexibiliteit die deze belegger heeft tegenover gebouwtransformatie.

Eisen van de potentiële huurders

Zoals eerder is vermeld zorgt de aantrekking van de volgende huurders:

- **Zorgfuncties**
- **Kleine flexibele kantoorruimten**

Het aantrekken van huurders van kleine flexibele kantoorruimten wordt gezien als laatste optie door de moeilijkheden in de markt om deze aan te trekken. Dit heeft te maken met de hoge concurrentie tussen de pandeigenaren met leegstaande kantoren. De eisen van zorgaanbieders zijn wel onder de loep genomen. Na een gesprek te hebben gehad met de directeur van Vitaal Zorgvast (een projectontwikkelingsbedrijf dat gespecialiseerd is in zorgvastgoed) zijn er een aantal interessante resultaten uitgekomen.

De zorgfuncties kunnen worden onderverdeeld in minimaal vier typen zorg. Elke type heeft haar eigen eisen als het gaat om huisvesting. Dit heeft zowel te maken met het gebouw als de locatie. De ontwikkelaar die de potentiële klant gaat benaderen zal zich eerst af moeten vragen wat hij/zij aan dit type huurder te bieden heeft. Het grootste deel van de zorgaanbieders wil de mogelijkheid hebben om te kiezen om gebouweigenaar te zijn, huurder of een tussenvariant daarvan.

Aanname ontwikkelproces

Ontwikkelaars en beleggers transformeren de leegstaande kantoren indien het functioneel en financieel haalbaar lijkt te zijn. Beide partijen hebben een zekere terughoudendheid ten opzichte van transformatie, omdat het geen garantie biedt om een huurder aan te trekken en doordat het rendement van de nieuwe functies lager ligt dan het rendement van een kantoorfunctie. Een coalitie vormen met kantooreigenaren, is door de huidige economische klimaat niet van toepassing, wegens de relatief geringe welwillendheid om in gebiedsontwikkeling te investeren. Transformatie op pandniveau in samenwerking met andere eigenaren zal in een bepaalde fasering goede kansen bieden om van een monofunctionele- naar een multifunctionele locatie te komen. De eerste stap hier naar toe is het voor beleggers inzichtelijk te maken wie de toekomstige huurders zijn door toekomst scenario's op te stellen.

Mijn aanname bleek gedeeltelijk waar te zijn. Wat nog steeds klopt is dat de voorwaarde voor transformatie bestaat uit de functionele- en financiële haalbaarheid. Daarnaast leveren niet-kantoorfuncties minder rendement op dan kantoorfuncties. De garantie om huurders na transformatie aan te trekken is nog steeds betrekkelijk laag. De welwillendheid om op gebiedsniveau samen te werken blijkt wel van toepassing te zijn, maar in geringe mate. Zo zijn de pandeigenaren wel bereid om samen de financiering in het groenvoorziening, parkmanagement en marketing van de locatie waar te maken. En daar blijft het bij. Samenwerking op pandniveau is niet mogelijk. Het inzichtelijk maken van de toekomstige vraag om de pandeigenaren te laten samenwerken blijkt ook geen effect te hebben. Het blijkt dat pandeigenaren wel interessant vinden om te weten wat de toekomstige vraag is, maar ze zijn meer geïnteresseerd in het aangeleverd krijgen van een huurder. Het verkrijgen van kennis over de toekomstige vraag is voor de ontwikkelaars belangrijk om daarmee te weten welke type huurders te benaderen.

De aanname dat pandeigenaren op pandniveau zouden samen werken met de gedachte om ook de deels leegstaande panden onderling op te lossen. Zo werd er gedacht aan onderlinge verhuizingen waarbij met bestaande huurders deels leegstaande panden helemaal op te vullen en volledig leegstaande panden te transformeren. De realiteit laat zien dat dit niet mogelijk is het verschil in de managementstijlen van de eigenaren en mede hierdoor de eigenaren geen mogelijkheid hebben op deze manier samen te werken. Onderlinge verhuizingen van bestaande huurders kan alleen binnen één portefeuille van één eigenaar. Verschillende eigenaren hebben weer verschillende eisen. Zo stelt de *Opportunistic* Beleggingsfonds hoge eisen aan interne verhuizingen van bestaande huurders. De *Core* beleggingsfonds is daar flexibeler in. Dit onderzoek heeft niet de nadruk gelegd op één onderdeel binnen het transformatieproces, maar is door het hele proces gegaan om te achterhalen waar de mogelijke knelpunten zitten. Dit is vanuit de vraagkant naar het aanbod kant doorlopen. Het blijkt dat een transformatieproject afhankelijk is van een breed scala aan factoren.

Mijn aanname was dat de locatie en het gebouw de grootste knelpunten waren voor transformatie, maar de de pandeigenaren verschillen enorm. De verschillende typen huurders hebben weer hun eigen eisen als het gaat om huisvesting. En niet te vergeten speelt de markt een cruciale rol in het vinden en aantrekken van een huurder. Een markt die vraagt om te beginnen bij de wensen van de gebruiker, te beginnen bij de vraag. Uit de brainstormsessie op de volgende pagina zal moeten blijken of dit uitspraak waar is.

5.3 Aanbevelingen voor de ontwikkelaar

De resultaten van dit onderzoek, de conclusies en het onderzoekstraject zijn ter discussie gesteld door het houden van brainstormsessies. Deze sessies zijn gehouden met *Jasper Mandigers* die werkzaam is als projectontwikkelaar bij AM en met *Floris Roord*, projectontwikkelaar bij TCN. Tijdens deze brainstormsessies heb ik het hele onderzoekstraject besproken om te reflecteren op mijn onderzoeksmethode. Vervolgens is de aanpak van CANVAS 4-luik ter discussie gesteld in verband met de rol die de ontwikkelaar hierin heeft gespeeld. Zelf had ik vóór de brainstormsessies een bepaalde visie op de aanbevelingen voor de ontwikkelaar en die zijn tijdens de sessies aangescherpt. Uiteindelijk blijkt dat de twee ontwikkelaars onderling zowel overeenkomende- als verschillende meningen hebben richting de rol van de ontwikkelaar. De rol van de ontwikkelaar, die ervoor zorgt dat een gebied als CANVAS 4-luik wordt aangepakt, is ook ter discussie gesteld. De onderstaande tekst is het resultaat van twee brainstormsessies bij elkaar gevoegd.

De rol van de ontwikkelaar in transformatieprojecten: een definitiekwestie

Er is een definitiekwestie aan de hand en die lijkt in elkaar over te lopen tussen de rol van de makelaar en de rol van de ontwikkelaar. De ontwikkelaar kan zich wel onderscheiden van een makelaar door de toegevoegde waarde van risicoperceptie en procesmanagement. De definitie van de ontwikkelaar is zoals de mensen het zichzelf aan hebben gedragen en die is nu veranderd. Dit komt doordat er toen in de *makkelijke markt* met goede kennis en het vinden van beleggers snel ontwikkeld kon worden. Het aantrekken van een huurder was gemakkelijker dan het nu is.

Makelaars hebben het op dit moment ook zwaar vanwege de veranderende economie en vastgoedmarkt. Deze makelaars zijn ook bezig om creatieve ideeën op de markt te zetten en proberen elke kans te grijpen om huurders aan te trekken. Het is een ingesleten gewoonte van gebruikers om makelaars te benaderen bij een huisvestingsadvies. Wat vaak wordt vergeten is dat makelaars slechts intermediair zijn en dat ze wel creatieve ideeën kunnen lanceren, maar een concept uitwerken is niet hun vak. Makelaars bedenken geen producten, maar gaan bij mensen langs die producten hebben bedacht en kijken vervolgens welk aanbod het beste is voor de gebruiker. De expertise die ze bezitten is op dealniveau met daarnaast geen investeringsmogelijkheden.

Wil de ontwikkelaar in de transformatiemarkt de klant iets te bieden hebben, dan is het bezitten van een positie in de markt van belang. Er wordt gesteld dat ontwikkelaars die zich alleen toespitsen op nieuwbouw, in de toekomst een minder grote kans hebben om succesvol te zijn. Dit komt doordat de nieuwbouwposities langzamerhand in de toekomst opdrogen. De toegevoegde waarde van de ontwikkelaar in transformatieprojecten is naast het naar zich toe trekken van risico's ook belangrijk om in het bezit te zijn van kennis en kunde op juridische procedures, rijksoverheidsprocedures en technische kennis.

Bij de risico's is er een aantal mogelijkheden waarop de ontwikkelaar kan toespitsen. Een voorbeeld is het lopen van risico's over het ontwikkelproces, zoals het op tijd leveren van het gebouw. Een ander voorbeeld is om gezamenlijk met de belegger een herontwikkelplan te maken waarbij in een bepaald tijdsbestek het gebouw door de ontwikkelaar wordt gefinancierd. Na een bepaald huurpercentage kan het gebouw aan een belegger worden overgedragen.

Transformatie is een term die veel wordt gebruikt, maar eigenlijk gaat het om het zo courant mogelijk maken van vastgoed zodat het gebruikers gaat aantrekken en het weer gaat renderen.

Ontwikkelaars die zich alleen op transformaties richten, beperken zich zelf en schuiven een groot deel van de markt opzij. Transformatie is een interessant vlak, maar het zou alleen als middel en niet als doel moeten worden gebruikt. In het geval van de CANVAS 4-luik zou transformatie een middel moeten zijn om het aantal vierkante meters kantoren uit de markt te onttrekken om goedkeuring op nieuwbouw te vergemakkelijken.

Als ontwikkelaar jezelf onderscheiden in de markt: Product leadership of Customer intimacy?

Eerst begint de ontwikkelaar met de filosofie die heet: *'niemand vraagt om een gebouw'* met de bedoeling dat het gebouw geen doel op zich is. De context waarin het gebouw zich bevindt is namelijk problematischer. Als er naar de toekomstige vraag en behoeften wordt gekeken, wordt er voornamelijk gevraagd naar functionaliteit met een bijbehorende smaak en kleur. De ligging, de externe- en interne inrichting van het gebouw speelt daarin voor de gebruiker een belangrijkere rol.

Het onderscheidend vermogen van de ontwikkelaar is om een product te leveren die iets eigens heeft. Een omgeving creëren die onderscheidend is in de markt en die 'iets anders is dan wat mensen gewend zijn'. Dat is een behoefte vanuit de gebruikers.

Bij bestaande bouw is de mogelijkheid dat het aanbod niet aansluit bij de vraag, maar een ontwikkelaar kan door een transformatieconcept zich zo onderscheiden dat het daardoor vanzelfsprekend aanspreekt. De gedachte van de ontwikkelaar is dan het verkopen van een product dat aantrekkelijker is dan nieuwbouw.

Om terug te gaan naar het feit dat *Customer intimacy* niet succesvol is, klopt. Een gebruiker kan wel inbreng hebben, maar vaak weet de gebruiker niet wat hij of zij wil en wat mogelijk is. Het aangeleverd krijgen van een door de ontwikkelaar bedacht innovatief concept leidt tot een succesvoller product.

Product leadership heeft een belangrijke rol in de vastgoedwereld en voornamelijk in de wereld van transformatieprojecten. Voor de kredietcrisis van 2008, in de tijd dat er kantoren in overvloed werden gebouwd, was er in de kantorenmarkt sprake van een *positiemarkt*. Reguliere kantoren, -woningen en andere type functies werden aan de markt toegevoegd en zoals in de brainstormsessies naar voren is gekomen was er sprake van het maken van '*simpele producten*'. Er werd zoals in de introductie van dit onderzoek gesteld dat er aanbod gestuurd ontwikkeld was en er was gespeculeerd over de toekomstige loop van de markt. In de huidige markt, waar minder vragers zijn dan aanbieders, is er sprake van een *vragersmarkt*.

Het zou in deze *vragersmarkt* voor de hand liggen om puur de nadruk te leggen op de gebruikers en niet meer op het aanbod. En dan is het niet vreemd dat de waardepropositie *Customer intimacy* hoog scoort. Het is van belang om rekening te houden met de gebruikersbehoeften, maar het betrekken van klanten om een product te ontwikkelen dat volledig gebaseerd is op de input van de klant blijkt uit de brainstormsessies geen succes te zijn. Successen in transformatieprojecten zijn te behalen wanneer de ontwikkelaar de waardepropositie *Product leadership* aanneemt. De focus ligt op het leveren van een innovatief product met als gevolg dat het *aanbod gestuurd ontwikkelen* dat aanwezig was in de *positiemarkt*, nu in de *vragersmarkt* nog steeds toe te passen is. Het verschil dat de ontwikkelaars moeten maken in de *vragersmarkt* ten opzichte van de *positiemarkt*, is dat de gedachtegang moet veranderen in het leveren van een '*simpel product*' naar een '*innovatief product*'. Bij dit innovatief product wordt een verdiepingsslag gemaakt op de reguliere functie. Dit betekent dat er bijvoorbeeld binnen woon-werk units specifieke functies worden doorontwikkeld reagerend op de specifieke behoeften van de gebruikers.

Een product in de vastgoedwereld vraagt wel om rekening te houden met de *fysieke omgeving, de markt en de beleidsregels van de overheid*. De fysieke omgeving maakt dat een bepaald product in een bepaalde locatie totaal anders is in een andere locatie. Daarnaast speelt de markt en regelgeving een rol om bepaalde ontwikkelingen wel of niet te kunnen uitvoeren. Uiteindelijk is het belangrijk om producten te maken waar de consument behoefte aan heeft.

Het is daarom van belang om te beginnen met een goed product waar veel vraag naar is, waarbij de gemeente bereid is om daar aan mee te werken en waar de markt het beste is. Vervolgens wordt er naar een locatie gezocht waar de grootste leegstand is en waar de meeste problemen zijn. Dit helpt de afzetmogelijkheden te vergroten en te voldoen aan de behoefte. Daarna wordt de nadruk gelegd op de achterliggende huurder, namelijk de consument.

Een advies vanuit de ontwikkelaar naar de eigenaren toe

In vergelijking met tijden voor de crisis van 2008, was financiering een minder groter obstakel als nu. De financiering is nu, anno 2012, een van de moeilijkste onderdelen. Ondanks dat partijen pleiten voor een gebiedsaanpak, blijkt dat de middelen daarvoor niet aanwezig zijn.

Er wordt in de media gezegd dat het tijd wordt voor beleggers om af te waarden, maar uit de brainstormsessies is gebleken dat deze kwestie irrelevant is. Nederland is door de kantorenleegstand niet in een sociaal maatschappelijk onwenselijke situatie gekomen, doordat er 'te huur' borden langs de ring- en snelwegen staan. De markt definieert zichzelf voor een groot deel en op een gegeven moment hebben de beleggers geen andere keuze dan verlies te nemen.

Investeren in alleen parkmanagement kan wel een hulpmiddel zijn om de locatie aan te pakken, maar dat neemt niet weg dat er een streven moet zijn om meer te investeren in het in beweging krijgen van een gebied zoals de Riekerhaven. Als er wordt besloten om op korte termijn geen actie te ondernemen, dan kan het leegstandsprobleem over tien jaar misschien vele malen groter worden. De noodzaak wordt bepaald door de behoefte die er is en als de huidige huurders over een aantal jaren besluiten te vertrekken, dan worden de huidige eigenaren genoodzaakt in meer dan alleen in parkmanagement te investeren of een groot verlies te nemen. De ontwikkelaar kan de eigenaar adviseren om het verlies dat mogelijk over een aantal jaar gaat ontstaan nu te investeren, waardoor het gebouw weer op dezelfde waarde komt (of misschien iets hoger) en het vastgoed weer courant te maken.

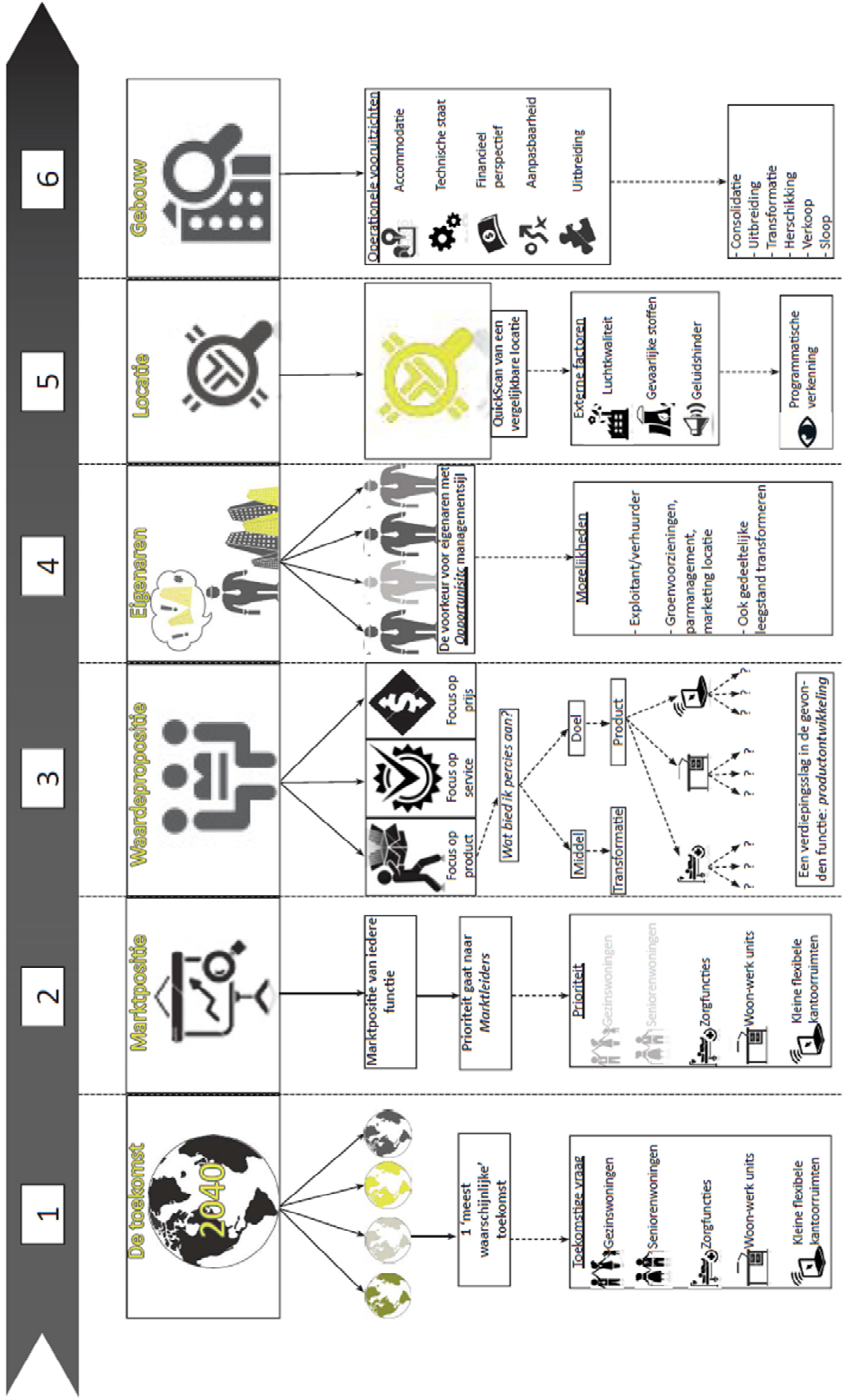
En dan is het een irrelevante kwestie of een belegger wel of niet het vastgoed moet afwaarden. Wel relevant is als de huurder bereid is zijn huurprijs te betalen, waardoor de belegger er rendement uit kan krijgen en andersom waardoor de gebruiker voor die huurprijs aangeboden krijgt wat de concurrentie aanbiedt. Het is door de tijd heen vanzelfsprekend geworden dat vastgoed in waarde stijgt, terwijl het exploiteren van een gebouw eigenlijk tot afschrijving zou moeten leiden.

Tijdens de brainstormsessies is het schema op de volgende pagina ter discussie gesteld en is vervolgens aangescherpt. Het doel van dit schema is om door middel van een stappenplan voor de ontwikkelaar inzicht te krijgen welke stappen belangrijk zijn in de transformatiemarkt. Daarnaast wordt het duidelijk hoe kwaliteiten van de ontwikkelaar in de transformatiemarkt het beste kunnen benutten. Bij de casestudielocatie CANVAS 4-luik is de locatie en het gebouw als startpunt genomen en mijn veronderstelling is ook dat de volgorde van aanpak ook ter discussie gesteld moet worden.

Het schema op de volgende pagina vertelt de volgende stappen:

1. Het ontwikkelen van een toekomstvisie.
2. De ruimtevraag die hierbij hoort dient gepositioneerd te worden in de markt.
3. In de transformatiemarkt zijn successen te behalen als de ontwikkelaar zich gaat focussen op het leveren van het beste product: *Productontwikkeling*.
4. Vind huidige eigenaren die bereid zijn te transformeren en in je product geloven. Opportunistische eigenaren geven meer mogelijkheden.
5. Het uitvoeren van een QuickScan van een vergelijkbare locatie.
6. De operationele vooruitzichten van het gebouw in kaart brengen.

Stappenplan



5.4 Discussies

De discussie wordt opgedeeld in de *terugblik op het onderzoek* en het *terugblik op het onderzoekstraject*. Er worden een aantal onderwerpen ter discussie gesteld en het proces dat ik tijdens het onderzoek heb doorlopen wordt onder de loep genomen.

5.4.1 Terugblik op het onderzoek

De toekomstige doelgroepen: de senioren

Er is tijdens dit onderzoek een onzekerheid ontstaan of senioren met een laag inkomen de juiste toekomstige doelgroep is in Amsterdam. Door verschillende bijeenkomsten (zoals *leegstand van zaken 2012*) te bezoeken zijn seniorenwoningen meerdere malen aan bod gekomen en dit is niet vreemd door dat Nederland aan het vergrijzen is. In de meeste gevallen wordt bij de haalbaarheidsstudies tijdens zulke bijeenkomsten gekozen voor luxe senioren-koopwoningen. De achterliggende gedachte is om hiermee een financieel haalbare business case te krijgen. Het is nog steeds onduidelijk welke type senioren zich in welke gebieden gaan vestigen. Het is begrijpelijk dat de financieel gezonde senioren kiezen voor een luxe appartement, maar wel aan de grachtenpanden en niet in een kantorenlocatie. Als deze senioren uit de binnenstad vertrekken, dan verhuizen ze volgens de scenario studies naar de randgemeenten. De senioren in een slechtere financiële situatie blijven in de grote steden achter. Dit verschijnsel is volgens directeur Vitaal Zorgvast niet raar doordat de eerste groep door hun levensjaren heen mobieler zijn geweest en dat ze minder honkvast zijn. Dit terwijl marktpartijen zich voornamelijk focussen op luxe senioren(koop)woningen.

Amsterdam als kennistrekker

Het is opmerkelijk dat de economische verkenningen stelt dat de Metropoolregio Amsterdam en voornamelijk de hoofdstad de kennistrekker en behouder wordt. De uitdaging is om voor deze kenniswerkers faciliteiten te treffen, zoals betaalbare woonruimten en goede onderwijsvoorzieningen voor hun kinderen. De structuurvisie 2040 stelt dat het voor Amsterdam een uitdaging wordt om 'economisch sterk en duurzaam' te zijn.

Het meest waarschijnlijke scenario voor Amsterdam stelt dat het niet realistisch is om de kennistrekker te blijven in de toekomst. De arbeidsschaarste die in Amsterdam door de vergrijzing gaat ontstaat, wordt niet door de kenniswerkers opgevuld, maar door de middenklasse gezinsmigranten. Beleggers die hierin willen investeren zullen de nadruk op de laatste groep moeten leggen de komende decennia. Amsterdam wordt *niet* de kennistrekker en behouder van Nederland.

In de scenario studies lijken de gezinsmigranten ondergeschikt te zijn aan de kennismigranten. Het is een vraag of dit een juiste redenering is. Er wordt gesteld dat het aantrekken van gezinsmigranten en arbeidsmigranten een positieve impact heeft om de 'grijze druk' te verlagen door de instroom van onder andere jonge mensen. Er wordt geen link gelegd tussen het aantrekken van gezinsmigranten en de stimulering van de kenniseconomie. In de realiteit is dit anders, waarbij de kinderen van de gezinsmigranten ook een onderdeel van de toekomstige kenniswerkers kunnen zijn.

Eigenschappen beleggers

In de literatuur bij hoofdstuk 1 wordt gesteld dat het voor niet-beursgenoteerde vastgoedfondsen het onmogelijk is om de kantoren te transformeren.

De praktijk laat het omgekeerde zien, waarbij juist een niet-beursgenoteerd vastgoedfonds bereid is te transformeren en zelfs bereid is niet-kantoorfuncties zelf te exploiteren. In dit geval gaat het om een *Opportunistic* vastgoedfonds met een groot vreemd vermogen.

Uit dit onderzoek blijkt dat de niet-beursgenoteerd vastgoedfonds meer potenties heeft tot het realiseren van een transformatieproject dan een beursgenoteerd Duits vastgoedfonds. Dit ontkracht de uitspraak die in het onderzoek van de EIB (*Kantorenleegstand: Probleemanalyse en oplossingsrichtingen*) wordt gedaan. Bij de EIB is gesteld dat niet-beursgenoteerde vastgoedfondsen de panden niet kunnen transformeren doordat afboeking of het aantrekken van nieuwe financiering niet mogelijk is.

Zelfs gedeeltelijk leegstaande panden lijken bij een *Opportunistic* beleggingsfonds mogelijkheden voor transformatie te bieden.

Positionering van de functies in de markt

In de literatuur en in de probleemanalyse wordt de positionering in de markt van de verschillende functies niet aangehaald. Transformatie naar allerlei type functies met de daarbij behorende risico's zijn niet genoemd. Er wordt wel gesteld dat er een grote strijd is tussen de eigenaren om kantoorhuurders aan te trekken of bestaande huurders te behouden door het gebruik van incentives. De veronderstelling is dat kantorentransformatie naar een andere functie nog geen vertrouwen heeft gewekt bij de huidige eigenaren. Hoogstwaarschijnlijk is het vertrouwen om te investeren vanuit de beleggers afgenomen, zeker na de wereldwijde financiële crisis van 2008. De mening van de marktpartijen lopen over het toekomstige ruimtegebruik uiteen en het is dan niet vreemd dat er een bepaald gebrek aan vertrouwen vanuit de beleggers is ontstaan.

Het gebruik van de scenariostudies is de eerste stap om het vertrouwen van de eigenaren en beleggers te winnen door de toekomst te beperken tot vier mogelijke toekomst, en de meest waarschijnlijke toekomst laat zien dat de kantorenmarkt een steeds kleiner onderdeel gaat vormen van de toekomstige ruimtevrage. Dit komt door een aantal ontwikkelingen zoals de demografie (vergrijzing), technologie (het nieuwe werken), economie (minder financieringsmogelijkheden).

Afwaardering van het vastgoed, wordt zoals ik de markt zie, tegen gehouden door het gebruik van incentives. Dit terwijl er geen sprake hoeft te zijn van afwaardering. De discussie ontstaat dan of het investeren in een nieuw (transformatie)product boekhoudkundig niet hetzelfde is als afwaarderen. Afwaardering van vastgoed wordt op een langer termijn tegengegaan, maar eigenlijk is transformeren ook het verlies nemen met daarbij een investering om het gebouw weer courant te maken.

Programmatische verkenning versus scenariostudies

De gemeente Amsterdam gebruikt bij de QuickScan een programmatische verkenning om te bepalen of een gebouw wel of niet geschikt is voor een bepaalde functie. Deze aanpak neemt de locatie en het gebouw als startpunt.

Gemeente Amsterdam geeft in kwantitatieve zin de behoefte aan woningen, studentenkamers, hotels en kantoren weer. Het is geen bijzondere manier van aanpak om een programmatische verkenning te doen bij een bestaand gebouw.

Een voorbeeld is het gebouw aan de Sara Burgerhartstraat 25, namelijk het voormalig GAK-gebouw. Uit de QuickScan is gebleken dat de locatie niet geschikt is om ouderen en/of kinderen te huisvesten. De hotelmarkt is verzadigd en de kantorenmarkt doet het op dit moment slecht. De ambitie van de gemeente Amsterdam is om 9.000 studentenkamers toe te voegen in de nabije toekomst. Het gebouw is recentelijk (in 2012) getransformeerd en opgeleverd met zowel studentkamers als koopstudio's. Hoogstwaarschijnlijk zijn de koopstudio's toegevoegd om het transformatieproject financieel haalbaar te maken. Markttechnisch gezien bleken de koopstudio's geen aantrekkelijke producten te zijn. Er is namelijk tot nu toe maar een klein aandeel van de studio's verkocht en uit de bijeenkomst 'Leegstand van zaken 2012' bleek dat de verkoop van de studio's niet erg vlot gaat.

Naar mijn mening had transformatie van het voormalig GAK-gebouw succesvoller tot stand kunnen komen door verschillende redenen:

- Puur het gebouw en locatie als startpunt nemen is in de huidige markt geen goede zet. Het aanbieden van koopstudio's in een onaantrekkelijke markt met weinig winstmogelijkheden neemt grote risico's met zich mee. Voornamelijk is de afzetbaarheid van de studio's een risicofactor.
- De tweede reden is dat er sinds de crisis van 2008 de financiële wereld een gebrek aan vertrouwen heeft ontwikkeld en dit geldt ook voor de banken onderling. Het probleem ligt deels doordat banken, kort na de crisis, geen geld meer aan elkaar durfden te lenen. Beleggers verliezen vertrouwen om te investeren en ze zijn voorzichtiger geworden. Daarnaast heeft de beperking van de kredietverstrekking door de banken er voor gezorgd dat beleggers/kopers minder eenvoudig een financiering kunnen krijgen.

Het gebruik van de programmatische verkenningen is een korte termijn gedachte en het gebruik van scenario's is een gedachte op een langer termijn. Het één sluit het andere niet uit en daarom zullen ze beide gebruikt moeten worden om tot een succesvol transformatieproject te kunnen komen.

5.4.1 Reflectie op het onderzoekstraject

Literatuur

Informatie over de uitdagingen voor Amsterdam in de toekomst zijn verkregen door het gebruik van de *Economische verkenningen Metropoolregio Amsterdam 2011*. Hoogstwaarschijnlijk is dit document in een periode voor 2011 gemaakt en in 2011 uitgebracht.

- *Vervolg: Het is goed mogelijk dat er wat in de tussentijd is veranderd en dat er een nieuw document in de maak is. Een gesprek met de auteurs van dit document geeft extra input. Daarnaast kan door middel van het gesprek de bevindingen van het document ter discussie worden gesteld. De auteurs van de Economische verkenningen kunnen vervolgens vertellen welke bronnen gebruikt zijn en hoe deze bronnen geïnterpreteerd worden t.b.v. de toekomstige vraag.*

Als toevoeging op het gebruik van de literatuur:

Het gebruik van Atlas.ti kan door middel van de literatuur te markeren, sneller en efficiënter komen tot onderlinge verbanden. Zo kunnen ook de literatuur en de geschreven stukken tijdens het onderzoekstraject sneller worden teruggevonden. Het verslag heeft dan van begin af aan ook structuur, wat uiteindelijk aan het eind van het traject veel tijd bespaart.

Resultaten: de toekomstige vraag

De toekomstige vraag is in kaart gebracht door de bundeling van drie scenariostudies. Het gebruik van deze studies was een middel om te komen tot de meest waarschijnlijke toekomst voor Amsterdam en CANVAS 4-luik, met de daarbij behorende ruimtevraag.

- *Vervolg: Als terugkoppeling op de vijf gevonden typen ruimtevraag is een gesprek met Dienst Ruimtelijke Ordening een mogelijke keuze geweest. Vanuit de structuurvisie worden uitspraken gedaan over de bevolking van Amsterdam en over het toekomstig bestemmingsplan. Dit zou een tussentijdse terugkoppeling zijn in het onderzoek om de toekomstige ruimtevraag aan te scherpen.*

Interviews

Tijdens de interviews kwamen vragen naar voren met uiteenlopende onderwerpen. Het gebruik van diepte-interviews hebben input gehad in groot gedeelte in dit onderzoek. Deze interviews hadden een breed palet aan thema's en waren meer markt verkennend.

- *Vervolg: Het is aan te raden om de (verkennende) interviews in een eerder stadium te doen, namelijk tussen de P1 en P2. Dit zal inzicht geven in hoe marktpartijen denken over de markt en over CANVAS 4-luik. Hierdoor kan eerder worden geconcludeerd dat ook de marktpartijen weinig weten over de toekomstige vraag. Dit betekent dat er in een eerder stadium gezocht kan worden naar middelen die informatie kunnen geven over deze toekomstige vraag.*

Het zoeken naar bestaande studies (in mijn geval zijn dat de scenariostudies) in een vroeg stadium, helpt je als student efficiënt met je afstudeertijd om te gaan. 'probeer het wiel niet uit te vinden'.

Door bestaande studies te gebruiken, wordt het gemakkelijk de interviewvragen gerichter te stellen. Dit helpt vervolgens om tot nauwkeurigere resultaten te komen.

Respondentenselectie

De uitspraken van een *Opportunistic* beleggingsfonds en een *Duits* beleggingsfonds zegt wel wat over de mogelijkheden van de gebouwen in CANVAS 4-luik, maar om de resultaten te kunnen generaliseren is input vanuit een grotere groep eigenaren nodig.

- Een groter sample is nodig om uitspraken te kunnen doen over de Nederlandse- en de Duitse beleggingsfondsen. De uitspraken kunnen zich dan wel beperken tot alleen transformatieprojecten.

Waardeproposities

De omvang van de interviewobjecten zorgde voor dat er toevallig twee waardeproposities even veel hebben gescoort; *Product leadership* en *Customer intimacy*. Dit terwijl uit de brainstormsessies blijkt dat *Customer intimacy* in de vastgoedwereld niet succesvol is.

- De vastgoedcomponenten binnen de drie waardeproposities (*Product leadership*, *Customer intimacy* en *Operational excellence*) zijn tijdens de interviews willekeurig aan de hand van meerkeuzevragen verworven. Dit kan in het vervolg in een enquête komen te staan en aan een groter groep respondenten gestuurd worden.

Onderzoeksdomein

Het was de bedoeling om de toekomstige vraag voor CANVAS 4-luik in kaart te brengen en vanuit de ontwikkelaar de locatie aan te pakken. Uiteindelijk blijkt dat *Productleadership* de juiste aanpak is vanuit de ontwikkelaar.

In principe is tijdens dit onderzoek ook hier naar toe gewerkt door de positionering van de functie in de markt te positioneren en vervolgens dit product geschikt te maken voor CANVAS 4-luik. Uiteindelijk blijkt ook uit het onderzoek dat het aanbod geen potenties biedt om vanuit de toekomstige vraag een product te ontwikkelen.

- *De aanpak had ook in een ander volgorde kunnen werken, waarbij vanuit zorgfuncties en woon-werk units, specifieke producten worden ontwikkeld die vervolgens toegespitst worden op de locatie CANVAS 4-luik. En dan is het aan de ontwikkelaar om de huidige eigenaren te overtuigen dat alleen parkmanagement niet voldoende is met de noodzaak voor een grotere investering. De keuze zal liggen op een investering op een korte termijn in het product, of wachten tot er wordt afgewaardeerd op het langer termijn. Hier is wel een verdiepingsslag nodig in de productontwikkeling van zorgfuncties en woon-werk units. De nadruk zal gaan liggen op de ruimtelijke componenten en de ruimtelijke relaties van deze functies die aansluiten op de vraag van de gebruikers.*

5.5 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Scenario studies

Er is gesteld dat de meest waarschijnlijke toekomst van Amsterdam wordt gekoppeld aan graduele ontwikkelingen mits de internationale samenwerking in combinatie met de regulering vanuit de overheid van kracht is. De economische verkenningen Metropoolregio Amsterdam stelt dat deze combinatie zo de komende decennia is vastgesteld.

Mocht deze combinatie plotseling veranderen dan is de zekerheid dat ontwikkelingen zich gradueel zullen voortzetten niet meer van kracht. Het is onduidelijk hoe snel Nederland een omschakeling kan maken van een publiek- naar een private regulering en van een internationale- naar een nationale samenwerking. Verder onderzoek zou meer duidelijkheid moeten geven over hoe zeker een toekomstscenario is en hoe snel een land van koers kan veranderen naar een ander toekomstscenario. Van koers veranderen betekent ook een andere ruimtevraag en mogelijk een toekomst met schoksgewijze ontwikkelingen.

Het Gebruik van de MA/C matrix

Hoe nauwkeurig is de MA/C matrix gebruikt en welke variabelen kunnen hieraan toegevoegd worden? En hoe werken de toekomstige functies hierin?

Het gebruik van de MA/C matrix is naar mijn mening nieuw bij transformatieprojecten. De factoren als onderdeel van de *aantrekkelijkheid van de markt* en de *zakelijke mogelijkheden* kunnen onder de loep worden genomen. Het zo objectief mogelijk maken van de waarderingen is voor verder onderzoek.

De elf factoren onder de *zakelijke mogelijkheden* en de *aantrekkelijkheid van de markt*, zijn naar eigen interpretatie mede door input vanuit de markt ingevuld.

Hoogstwaarschijnlijk is de toepassing van de MA/C matrix bij transformatieprojecten nog onbekend en het staat in mijn onderzoek nog in de kinderschoenen. Een enquête kan helpen om nauwkeurigere resultaten te krijgen over de invulling van de matrix. In deze enquête kunnen respondenten de scores van de factoren invullen. Er kunnen ook suggesties worden gedaan welke factoren belangrijker zijn boven de ander. Vervolgens kunnen respondenten een suggestie doen op meer factoren met daarbij de uitleg waarom de toe te voegen factoren van belang moeten zijn.

Onderlinge relaties

Onderlinge relatie tussen functies en ruimtelijke componenten zijn in dit onderzoek onderbelicht gelaten. Dit onderzoek is meer een programmatische aanpak. Hoe is de relatie tussen de gebouwen en hoe ziet de stedenbouwkundige aanpak van de Riekerhaven er uit? En wat zou een gebiedsontwikkelaar moeten doen?

Een verdiepingsslag in de vijf functies

Een volgende stap is om te kijken wat de vijf functies precies zijn en wat de ontwikkelaar precies aanbiedt aan de gebruikers. Wat wordt er nu gerealiseerd? Waar is er precies behoefte naar binnen de zorgfuncties, gezinswoningen voor de middenklassers etc. Hoe ziet de ruimtelijke invulling van de toekomstige vraag er uit? Welke producten zal de ontwikkelaar op de markt kunnen zetten en welke ruimtelijke componenten horen hier bij?

Financiering

Hoeveel financiering heeft een belegger als de huidige financiering wordt afgelost? Hoeveel blijft er dan nog over en hoeveel moet hij nog bijbetalen? Hoe zit het cashmanagement in elkaar en wat gebeurt er als de belegger nu gaat verkopen, over een jaar of over twee jaar? Hoe is de situatie op de portefeuille en kan de belegger nu niet beter iets doen? In dit geval zou een portefeuille van een fonds onder de loep worden genomen. Vervolgens wordt er een vergelijking gemaakt tussen een interventie nu of een interventie over drie jaar bijvoorbeeld.

Uitbreiding van de transformatiepotentiometer

De transformatiepotentiometer is een tool dat is ontwikkeld door de TU-Delft en het richt zich op de transformatiepotentie van een kantoorgebouw naar woningen. Hierbij spelen zowel de locatie- als de gebouwkarakteristieken een belangrijke rol.

Bij transformatie blijken meerdere factoren een rol te spelen om te beoordelen of een gebouw wel of niet geschikt is voor een andere functie, dan alleen wat er in de *Transformatiepotentiometer* staat.

In de transformatiepotentiometer is er een checklist aanwezig die met een *ja* of een *nee* beantwoord kan worden. Daarin is er een onderdeel waarbij de pandeigenaar naar voren komt. Hierin wordt gevraagd of een

pandeigenaar de wil heeft om het gebouw te verkopen. Bij een *Nee* valt het gebouw af en kan volgens de Transformatiepotentiometer niet getransformeerd worden. In de realiteit is dit anders, omdat eigenaren wel bereid kunnen zijn om het gebouw te transformeren maar ook tegelijkertijd het gebouw behouden na transformatie.

Een toevoeging aan de transformatiepotentiometer is om verschillende typen eigenaren toe te voegen en bij elke type eigenaar de mogelijkheden om wel of niet te kunnen transformeren bij te zetten. Hierin bevinden zich de mogelijkheden die ze aan toekomstige afnemers kunnen bieden zoals huur, exploitatie of verkoop. Een tweede onderdeel dat toegevoegd kan worden aan de Transformatiepotentiometer zijn de verschillende uitwerkingen van de toekomstscenario's. In een bepaald toekomstscenario kan een gebouw een ander transformatiepotentie hebben dan in een ander toekomstscenario. Onder elk toekomstscenario is er een bepaalde toekomstige vraag vanuit verschillende sectoren. Transformatie naar woningen, waarop de transformatiepotentiometer is ontwikkeld, beperkt zich hierdoor.

Het is begrijpelijk dat er voor de functie wonen is gekozen in de transformatiepotentiometer, doordat aan woningen hoge eisen worden gesteld.

Een transformatiepotentiometer dat uitgebreid wordt met twee onderdelen kan een interessant afstudeeronderzoek worden. Het eerste onderdeel is het in kaart brengen wat de transformatiemogelijkheden zijn vanuit alle typen beleggers/beleggingsfondsen (samenwerkingen tussen belegger en nieuwe huurder). Het tweede onderdeel is dat de tool rekening kan gaan houden met de verschillende toekomstscenario's en de daarbij behorende functies. Dit betekent dat de toekomstige vraag meer dan alleen uit woningen bestaat en dus een groter palet aan functies mogelijk moeten zijn binnen deze potentiometer.

Bronvermelding

Literatuur:

Baarda, D., & De Goede, M. (1998). Basisboek kwalitatief onderzoek. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Stenfert Kroese

Bak, D. R. L. (2010). Structurele leegstand van kantoren. NVM Business. [PDF]

Bas ter Weel, Albert van der Horst, George Gelauff(2010): The Netherlands of 2040, CPB Bijzondere Publicatie No. 88, Centraal Planbureau, Den Haag.

BCI/TNO/SEO (2006) Economische Effecten Schiphol Scenario's [PDF]

Beauregard, R.A. (2005) The Textures of Property Markets: Downtown Housing and Office Conversions in New York City, Urban Studies, Vol 42, Nr 13, 2431-2445.

Bijl, R., J. Boelhouwer, et al. (2009) De sociale staat van Nederland 2009. SCP. Den Haag, SCP

Bureau Urhahn (2010)StudieTijdelijk Huis in de Riekerhaven. Amsterdam

CPB (2006) Welvaart en Leefomgeving; een scenariostudie voor Nederland 2040, RIVM. [PDF]

DTZ Zadelhoff (2011)Nederland compleet; Factsheets kantoren – bedrijfsruimtemarkt januari [PDF]

Fritzsche, Hoepel et al (2005) Huisvesting is strategisch goed. Twynstra Gudde

Fritzsche, Hoepel et al (2005) Huisvesting is strategisch goed. Twynstra Gudde

Geltner, Miller et al (2007) Commercial Real Estate; Analysis & Investments. Cengage Learning, Mason United States

Geraedts, R, T. Voordt, van der (2006) Transformatiepotentiometer, TU-Delft, Delft

Graaf, K. D. (2010). Rondetafelgesprek. OGA Amsterdam, 44-49

Harvard business Review (1993) January-February pp 84-91

Heijden, K. van der (1996) Scenarios: The Art of Strategic Conversation. Wiley & Sons, Chichester UK

Het Parool (2011) 'De Schinkel is een nieuw creatief hart', vol 9. pp.3

Jansen, J. (2011) Plan Amsterdam, Nieuwe structuurvisie [PDF]

Jonge, H.D, M. Arkesteijn, et al. (2007) Designing an Accomodation Strategy. Delft: TU-Delft

Kling, J.L., T.E. McCue (1987) Office Building Investment and the Macroeconomy: Empirical Evidence, 1973-1985, AREUEA Journal, Vol 15, Nr 3, 234-255

OGA (2009) Beleggers met leegstaand kantoorvastgoed in kaart [PDF]

Oudeman, P. (2010) Werkplan Kantorenloods 2011-2014, Ontwikkelingsbedrijf gemeente Amsterdam [PDF]

Pots, B. (2010) Kansloze kantoren. Nul020 nr 9, 30-32.

Pots, B. (2010) Leegstand trekt leegstand aan. PropertyNL magazine, nr 12/13, 30-33.

PRES (2011) De Economische Verkenningen Metropoolregio Amsterdam 2011. [PDF]

PRES (2011) De Economische Verkenningen Metropoolregio Amsterdam 2011. [PDF]

R. Florida(2002)The rise of the creative class, Basic Books, New York

Rabobank (2010) IN 2030; Vier toekomstscenario's voor bedrijven, Directoraat Kennis en Economisch Onderzoek. [PDF]

Remøy, H. T van der Voordt (2011) Zorg voor leegstand; Herbestemmen van leegstaande kantoren naar zorgfuncties, BNA & TU-Delft, Amsterdam/Delft

Rienstra, G. J.Rutten (2011) Het laatste word; Investeren in de logistieke as, Het parool 04 juli pp. 22.

Ringland, Gill (2006) Scenario Planning. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex UK.

Sas, M, H. Schouvenaars (2002) Woon-werkwoningen en de ambitie van functiemenging, SBV resreach, School of Real Estate, (ASRE) Amsterdam

SEO economisch onderzoek (2006) Amsterdamse Economische Verkenningen Voorjaar 2006. [PDF]

Stec-groep (2005) Vastgoedmarkt en vergrijzing. Voorburg, IVBN: 44

Tordoir, P. (2010) Kantorenmarkt Metropoolregio Amsterdam, UVA. [PDF]

Treacy, m. F. Wiersema (1993) Three paths to market leadership: Customer intimacy and other value disciplines. Harvard business Review January-February 1993 pp 84-91

Treacy, m. F. Wiersema (1993) Three paths to market leadership: Customer intimacy and other value disciplines.

Vastgoedmarkt (2011). Minister wil gezamenlijke aanpak leegstaande kantoren. Nr. 3.

Vermaak, H. en L.D. Caluwé (2006) Leren veranderen, een handboek voor veranderkundigen. Deventer: Kluwer.

Zuidema, M., M. van. Elp (2010) Kantorenleegstand; Probleemanalyse en oplossingsrichtingen, EIB [PDF]

Websites:

www.encyclo.nl [accessed 28-12-2011]

www.solids.nl [accessed 09-02-2011]

<http://marketingteacher.com/lesson-store/lesson-shell-directional-policy-matrix.html> [accessed 11-01-2012]

<http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/bcg-matrix> [accessed 11-01-2012]

<http://dissertations.ub.rug.nl/FILES/faculties/eco/2000/c.van.der.lee/h2.pdf> [accessed 03-02-2012]
www.veldacademie.nl [accessed 23-02-2012]

<http://www.hci-capital.de/HCI/Deutsch/Anleger/Login-Anlegerbereich> [accessed 19-02-2012]

http://www.uni-invest.nl/over-uni-invest/nieuws-details/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=11&cHash=b11d7398d40d6c301123fc6a585f91d6 [accessed 19-02-2012]

<http://www.marktstrategie.nl/waardepropositie.htm> [accessed 03-03-2012]

<http://www.rkg.be/rkg6/page7/page32/page32.html> [accessed: 25-03-2011]

http://www.thedam.nl/default_nl.htm [accessed: 20-03-2011]

<http://www.quarterliferequest.nl/kenniscentrum/generationy.htm> [accessed: 20-03-2011]

<http://www.indora.nl/mambo/Content/Seniorenmarketing-en-50-plusmarketing.html> [accessed: 20-03-2011]

<http://studenten.samenvattingen.com/documenten/show/1468674/> [accessed: 26-06-2011]

<http://www.managersonline.nl/weblog/671/customer-intimacy-is-een-gevaarlijke-mythe.html> [accessed 10-06-2012]

Afstudeerverslagen:

Koning, J. de (2010) *Office vacancy in Amsterdam; Opportunities for investors in Southeast*. Masterthesis. Technische Universiteit Delft.

M. Schalekamp (2009) *Herontwikkeling van kantorenterreinen: 'Van Amstel III naar Arena City'*, TU-Delft, Delft

Mackay, R.(2007) *Bouwkosten van transformatieprojecten; modelmatig inzicht in kostengeneratoren*, TU-Delft, Delft.

Magielsen, J. (2004) *Transformeren: interessant of niet?*. Masterthesis. Technische Universiteit Delft.
Masterthesis, Technische Universiteit Delft.

Muller, R. (2008) *De Amsterdamse transformatiemarkt; Opbrengstengeneratoren en transformatiepotentie*.

N. Vrij, de(2004) *"Transformatiepotentie: Meten is weten?"*, TU-Delft, Rotterdam.

Swagerman, O.R. (2010) *Incentives: Een zichzelf in stand houdend systeem?*. Masterthesis. Amsterdam School of Real Estate

Presentaties:

Troost, J(2010) Scenario sessie 3, BAM Utiliteitsbouw, Bunnik [ppt]

Troost, J(2011) De toekomst van Nederland, BAM Utiliteitsbouw, Bunnik [ppt]

Interviews en gesprekken:

Interview DTZ, Niels Bloem, 31-08-2011

Interview Een *Opportunistic* niet-beursgenoteerd Nederlands beleggingsfonds 16-02-2012

Interview Een Core beursgenoteerd Duits beleggingsfonds 29-02-2012

Interview ForeArchent, Christof Schwencke, 14-09-2011

Interview Urhahn, Northon Flores Torche, 14-09-2011

Interview OfficeUP, Marc van Velzen, 28-09-2011

Interview Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam, Cor Brandsema, 16-09-2011

Interview Schiphol Area Development Company, Michel van Wijk, 23-09-2011

Interview Dienst Ruimtelijke Ordening, Koos van Zanen, 08-09-2011

Telefoongesprek met stadsdeel Nieuw-West 14-11-2011

Bijeenkomst Marktverkenning, *Ogy/vy*, Amsterdam 01-09-2011

Lunchgesprek met Wim Woerd, Vitaal ZorgVast, BAM 15-02-2012

Gesprek Jeroen Kingma, Vitaal Zorgvast 14-04-2012