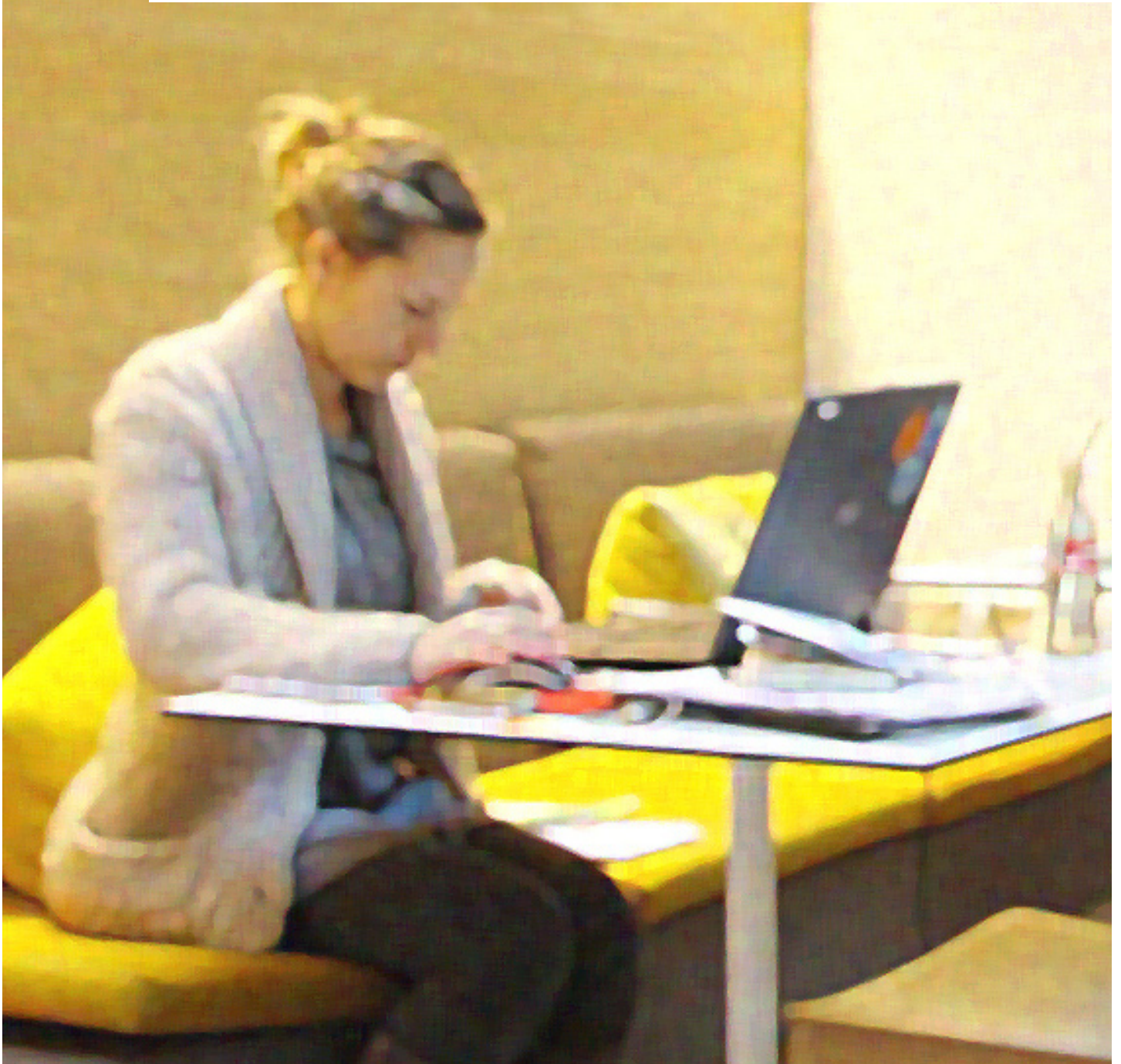


# Aanpak Kantorenleegstand

Hoe projectontwikkelaars waarde toevoegen aan het  
gezonder maken van de kantorenmarkt

**NEPROM**

juni 2012



Nicole Maarsen, directeur Maarsen Groep en bestuurslid NEPROM

# “Convenant aanpak kantorenleegstand start van een mentaliteitsverandering”



Op 27 juni jl. ondertekenden de partners van het Actieprogramma Aanpak Leegstand Kantoren een convenant met een maatregelenpakket om de leegstand op de kantorenmarkt aan te pakken. Een belangrijk moment, aldus Nicole Maarsen van de Maarsen Groep en bestuurslid van de NEPROM. “Voor het eerst spreken we elkaar in de branche aan op gedrag.”

Met een leegstandspercentage van bijna 15% van de voorraad, en lokaal zelfs meer, is de aanpak van de kantorenleegstand een maatschappelijke opgave geworden. Ontwikkelaars, beleggers, banken, gebruikers en overheden hebben ieder een rol gespeeld in het ontstaan van het leegstandsprobleem. Het maatregelenpakket waar partijen zich nu aan committeren is het resultaat van het initiatief van een groot aantal partijen, die hun verantwoordelijkheid willen nemen voor het vinden van structurele oplossingen. De hoofddoelstelling van het convenant is een goed functionerende kantorenmarkt met een kantorenvorraad die beter toegesneden is op de diverse gebruikersvragen qua kwaliteit, locaties, gebouwfunctionaliteit en omvang. Dit gebeurt door middel van een betere ruimtelijke planning en programmering en door de inzet van lokale of regionale kantorenfondsen, waarmee verouderde, leegstaande kantoren aan de voorraad kunnen worden onttrokken. Dat betekent primair dat overheden én marktpartijen met elkaar regionale structuurvisies gaan opstellen over de gewenste kwantiteit én kwaliteit van de kantorenvorraad.

### Verantwoordelijkheid nemen

Nicole Maarsen weerlegt de kritiek dat het pakket maatregelen nog niet ver genoeg zou gaan, doordat er bijvoorbeeld geen concrete afdrachten worden voorgeschreven voor de kantorenfondsen. Maarsen ziet het bereikte resultaat juist als een radicaal nieuwe stap waarbij alle betrokken marktpartijen voor het eerst over de eigen schaduw heen stappen en gaan samenwerken om een maatschappelijke opgave aan te pakken. Maarsen: “Partijen erkennen hun eigen rol en verantwoordelijkheid in de totstandkoming van het probleem, nu pakken ze gezamenlijk die verantwoordelijkheid op en maken ze die concreet door het nemen van vergaande maatregelen.” Het convenant betekent voor Maarsen dan ook een grote verandering in de markt, die al jaren wordt geteisterd door integriteitsissues, imago problemen en een gebrek aan samenwerking. “We zijn nu markt-breed tot dit stuk gekomen, waarin we voor het eerst elkaar gaan aanspreken op ieders verantwoordelijkheid binnen de markt. Dit convenant is dan ook veel méér dan een afspraak over kantorenfondsen, het is een leidraad voor partijen voor transparant en fatsoenlijk gedrag. Ik vind het een fantastisch resultaat, dat we ondanks een heel moeilijk dossier het voor elkaar hebben gekregen om onze eigen belangen te overstijgen en een soort gedragscode op te stellen over te nemen verantwoordelijkheden, transparantie en integer handelen. En onder dat document heeft nu een groot aantal partijen, waaronder de NEPROM, hun handtekening durven zetten. De vastgoedmarkt is daarmee een van de eerste branches die zo’n stap zet.”

#### NEPROM: vereniging van her/ontwikkelaars

De NEPROM heeft zich van het begin af aan hard gemaakt voor het convenant. Voorop stond en staat dat ook de ontwikkelaar een bijdrage moet leveren aan het gezonder maken van de kantorenmarkt. In algemene zin moeten ontwikkelaars waarde voor de kantoorgebruikers kunnen toevoegen aan een locatie en/of gebouw. Het vakmanschap van de ontwikkelaar heeft betrekking op zowel het gehele ontwikkelproces als op het product en de locatie. Dat kan gaan om nieuwbouw binnen bestaand stedelijk gebied of daarbuiten, of – en dat is in toenemende mate het geval – om heront-

#### wikkeling en transformatie.

In de afgelopen jaren is bij ontwikkelaars een heroriëntatie ingezet, gericht op bestaand stedelijk gebied en op de herontwikkeling en transformatie van verouderde gebieden en gebouwen. In de afgelopen jaren had zo’n 10% van alle kantoorontwikkelingen betrekking op sloop- of herontwikkeling van bestaande kantoren. Als gevolg van de oplopende leegstand en de druk op de markt streeft de NEPROM er naar om dat percentage verder op te voeren. Een aantal leden is al ver gevorderd met die heroriëntatie. In de aanloop naar het tekenen van het kantorenconvenant heeft de NEPROM met

haar leden een aantal acties op een rijtje gezet die zij naast de algemene verplichtingen van het convenant op zich wil nemen. Ontwikkelaars zullen zich in de in het convenant genoemde Balansgebieden, Beperkingsgebieden en Transformatiegebieden primair richten op herontwikkeling, transformatie en sloop. NEPROM-leden streven ernaar om binnen een termijn van vijf jaar minimaal 50% van hun (her)ontwikkelactiviteiten (in oppervlak) op deze typen kantoorlocaties te ontplooiën. Nieuwbouw wordt uiteraard niet verboden. Het blijft immers noodzakelijk om ook ondernemingen te huisvesten die als >

> gevolg van hun specifieke wensen en eisen niet in de bestaande voorraad terecht kunnen. Daarbij vindt nieuwbouw bij voorkeur plaats in gebieden die in de gezamenlijke regionale structuurvisies door overheden en marktpartijen als groeilocaties zijn aangewezen. Als er sprake is van nieuwbouw buiten die groeilocaties of van een binnen-regionale verhuizing waarbij een relatief jong pand wordt achtergelaten, zullen ontwikkelaars – zo mogelijk samen

met de betreffende kantoorgebruikers – inzicht geven in de afwegingen die daaraan ten grondslag liggen. Ook hebben de NEPROM-leden afgesproken dat zij, als zij een huurder huisvesten in een nieuw kantoor, een visie zullen geven op wat met een eventueel achterblijvend kantoor kan gebeuren. Ook zal NEPROM een innovatieplatform instellen om oplossingen en instrumenten uit te werken voor leegstaande kantoor-

gebouwen en voor de transformatie van (deel) gebieden.

Uiteraard hebben NEPROM-leden er belang bij dat de mogelijkheden voor herontwikkeling en transformatie toenemen. De NEPROM verwacht dat dit door de inspanningen van haar leden in combinatie met de sterk dalende waarden van leegstaande, verouderde kantoren het geval zal zijn. Samen met haar leden blijft zij zich daar met kracht voor inzetten.



## Afspraken en commitment

Het belangrijkste resultaat van het convenant is voor Maarsen dan ook dat er branche breed afspraken en commitment zijn over verantwoordelijkheden, gedragsverandering én vooral over het gezamenlijk ontwikkelen van visie op de kwaliteit van de gebouwde omgeving. Dat dit nog niet eerder is gebeurd noemt zij begrijpelijk. “Het is sinds enkele jaren dat deze groeiemarkt zijn verzadigingspunt heeft bereikt. Bijkomende complexiteit is dat het kapitaalsgoederen betreffen met ook een ‘gap’ tussen economische en technische levensduur. Nu het overaanbod daadwerkelijk structureel is op enkele locaties wordt dan ook echt duidelijk dat sommige gebouwen en gebieden niet meer de kwaliteiten hebben die gebruikers vragen. Deze gebouwen worden in principe nooit meer verhuurd en pas nu ontstaat de noodzaak om dat op te lossen, bijvoorbeeld door die producten uit de markt te halen.” Maarsen heeft vertrouwen in de regionale kantorenfondsen en het feit dat de verdere ontwikkeling van deze fondsen de discussie versnelt hoe we tot een meer structureel systeem komen van verwijdering van kansloos cq. ongewenst vastgoed. “We zaten in een model waarin gronduitgifte vanzelfsprekender was dan nadenken over wat de lokale economie nou echt nodig had. We gaan nu gelukkig veel meer stilstaan bij de gewenste invulling en dynamiek in een gebied. Ook de overheid gaat hier pro-actief in acteren. In een krimpende economie worden we gedwongen na te denken over wat de beste assets zijn van een locatie. Die moeten we vervolgens vastleggen in gebiedsvisies en bestemmingsplannen. Kwaliteit staat centraal, niet de maximale (grond)opbrengst. De weggevallen vraag dwingt tot creatiever en ondernemender nadenken.”

### Rekenvoorbeeld kantorenfondsen

In het convenant is afgesproken dat overheden en marktpartijen kunnen besluiten om op regionaal niveau kantorenfondsen in te stellen waarmee de duurzame onttrekking van verouderde kantoren kan worden bevorderd. De manier waarop een dergelijk fonds wordt opgetuigd, bestuurd en gevuld, wordt op regionaal niveau verder uitgewerkt. Een dergelijk fonds kan voor een gehele kantorenregio worden ingesteld, maar partijen kunnen ook besluiten om het instrument in te zetten voor een deel van de regio, bijvoorbeeld voor een specifieke verouderde kantorenlocatie. Er is overeenstemming dat een dergelijk fonds gevuld zou moeten worden door de eigenaren van kantoren in een dergelijk gebied en door ontwikkelaars en gemeenten die betrokken zijn bij eventuele nieuwbouw in het betreffende kantorengedebied. De precieze verdeelsleutel wordt op regionaal niveau bepaald. Het rijk heeft toegezegd de haalbaarheid van een wettelijk

instrument te onderzoeken om het leveren van een bijdrage aan het fonds te kunnen afdwingen.

Een kantorenfonds is bedoeld om het laatste zetje te geven om verouderde kantoren te slopen of duurzaam te transformeren naar een andere functie, bijvoorbeeld naar studentenhuisvesting of een hotel. Een idee dat op veel draagvlak mag rekenen, is om bijdragen vanuit het fonds via een soort tenderprocedure toe te kennen aan initiatiefnemers die tegen de laagste vergoeding de meeste verouderde kantoorimeters kunnen slopen of transformeren. Randvoorwaarde is wel dat de plannen passen binnen de gebiedsvisie. Voorbeeldberekeningen van de convenantpartijen laten zien dat het bij de huidige marktwwaarden van verouderde, leegstaande kantoren goed denkbaar is om een behoorlijk aantal vierkante meters uit de markt te halen. Afhankelijk van de uitgangspunten die gehanteerd worden, zou het mogelijk zijn om in vijf jaar tijd de

leegstand te verlagen van 15% naar 10%.

Bijvoorbeeld bij een kantorenregio met een kantorenvoorraad van 6 miljoen m<sup>2</sup> en een leegstand van 1 miljoen m<sup>2</sup>, is hiervoor een netto reductie nodig van ruim 300.000 m<sup>2</sup>. Uitgaande van een maximale nieuwbouwproductie van 40.000 m<sup>2</sup> per jaar op de voor groei aangewezen locaties, zou dan jaarlijks gemiddeld 100.000 m<sup>2</sup> onttrokken moeten worden.

Bij een gemiddelde onttrekkingspremie van 150 tot 200 euro per m<sup>2</sup> betekent dit, dat het fonds jaarlijks dient te beschikken over 15 tot 20 miljoen euro.

Aan die voorwaarde kan worden voldaan bij een bijdrage van 2 à 3 euro per m<sup>2</sup> kantooroppervlak door de eigenaren van alle bestaande kantoren in de betreffende regio en 50 euro per m<sup>2</sup> nieuw gebouwd kantoor door de ontwikkelaar en 50 euro per m<sup>2</sup> vanuit de gemeente die daarvoor grond uitgeeft. Dit is slechts een rekenvoorbeeld, maar wel één met de nodige realiteitszin.

## Waarde toevoegen

In dialoog met de markt gaat de overheid zich nu richten op de mogelijkheden per gebied. Met name in de krimpgebieden is het essentieel om na te denken over wat er nog mogelijk is om waarde toe te voegen. We moeten ons richten op producten die voor de langere termijn hun waarde behouden. Het uitsluitend faciliteren van de eerste huurder vindt Maarsen kortzichtig en onderdeel van het probleem. “Duurzaamheid betekent investeren in gebouwen die er over 60 jaar ook nog staan. Ontwikkelaars zullen die opgave moeten oppakken om veel meer afhankelijk van de locatie te gaan ontwikkelen in plaats van alleen vanuit de eerste huurder. Voor beleggers is het van belang dat panden hun waarde behouden. Dat betekent integraal nadenken over locaties en gebieden en hun onderlinge relatie. Laten we die dialoog transparant maken en vanuit een begrip voor de markt werken, in plaats van in onderlinge concurrentie van locaties. Als je werkelijk wilt ontwikkelen met het oog op de toekomst moeten we denken in ontwikkelingen die iets aan een gebied toevoegen.”

### Duurzaamheid

De NEPROM ziet het convenant Aanpak Leegstand Kantoren als belangrijke stimulans voor duurzaamheid en energiezuinigheid van kantoren. Dat geldt zowel voor de bestaande kantoren als voor de nieuw te bouwen kantoren. Voor gebruikers van kantoren – en zeker voor de wat grotere ondernemingen – wordt duurzaamheid, ook waar het gaat om huisvesting, steeds belangrijker. Steeds vaker maakt het bereiken van duurzaamheidsdoelstellingen onderdeel uit van het beloningssysteem van huisvestingsmanagers en van kantorenbeleggers. De NEPROM tekende al in 2008 – samen met Bouwend Nederland, NVB en Aedes met de minister van het toenmalige VROM – het Lente-Akkoord Energiezuinige nieuwbouw. Daarin legden de ontwikkelaars

zich vast om in 2015 uitsluitend nog kantoren te bouwen die minstens 50% energiezuiniger zijn dan gebruikelijk was in 2007. Daarin zijn ze inmiddels ver gevorderd. Met het ondertekenen van dit convenant wordt een volgende stap gezet. NEPROM-leden zullen uitsluitend nog kantoren ontwikkelen met een hoog niveau van duurzaamheid en flexibiliteit met het oog op toekomstige nieuwe gebruikers en andere functies. Uitgangspunten met betrekking tot duurzaamheid zijn een betere EPC en een beter duurzaamheidslabel (zoals BREEAM, GreenCalc, GPR of LEED) dan de geldende normen. Ook beleggers hebben in het convenant vastgelegd dat zij zullen investeren in kwaliteitsverbetering en verduurzaming van bestaande kantoren in Groeigebieden en Balansgebieden. Ook zij zullen daarbij een

in de kantorensector geaccepteerd duurzaamheidslabel, zoals BREEAM, GreenCalc, GPR, LEED of EPC hanteren, om de prestaties van hun gebouwen en hun inspanningen aan te kunnen afmeten. Uit verschillende studies is gebleken dat waar bestaande kantoren worden verduurzaamd het wel zaak is om de gehele life-cycle van het gebouw te betrekken. Wanneer een vergelijking wordt gemaakt in milieubelasting over de gehele levenscyclus tussen een verduurzaamd oud kantoor en een duurzaam nieuw kantoor, dan blijkt dat alleen zeer ingrijpende renovaties qua milieubelasting met duurzame nieuwbouw kunnen wedijveren. Wanneer de ingreep relatief bescheiden is, dan kan deze vanuit duurzaamheidsoogpunt beter achterwege blijven. In dat geval heeft sloop in combinatie met nieuwbouw de voorkeur.

## Gemengde gebieden

Maarsen waarschuwt voor een fixatie op de ‘euro’s’, oftewel de fondsen. Het zijn juist de regionale structuurvisies en de lokale gebiedsvisies die de kaders moeten gaan scheppen waarbinnen partijen bereid zijn euro’s te stoppen in de fondsen. Duidelijkheid over sloop/afwaardering en over plekken waar wel en waar niet gebouwd gaat worden, zorgt ervoor dat partijen weer bereid zijn om te investeren in gebieden. “Je wilt weten wat de toekomst van een gebied is. Wat wordt parkeerplaats en waar vinden de ontwikkelingen plaats? Partijen zijn alleen bereid om geld te stoppen in het verwijderen van kansloze panden als er vertrouwen is dat gemaakte afspraken ten aanzien van de gebiedsvisies, kwaliteit en kwantiteit transparant zijn en nageleefd worden.” Belangrijk voor de ruimtelijke ordening is nu dan ook dat er een goede functiemenging plaats gaat vinden. De markt vraagt om gemengde gebieden, waarbij het door de segmentering van de branche juist heel moeilijk is om tot die mix te komen. Maarsen: “Er ontstaat een mismatch tussen de sectorale investeringswensen van eigenaar-belegger en de behoefte van de ruimtelijke ordening.” De grote vraag die boven de kantorenfondsen-oplossing hangt is dus hoe je in meer structureel opzicht tot een systematiek kunt komen waarbinnen je economisch verouderde kantoren uit de markt kunt halen. Ook van beleggers vraagt dat een visie op de waardes van hun pand gedurende de levensloop van het pand. Idealiter gebeurt dat vanuit een waarderingssysteem waarin het gebouw wordt gerelateerd aan de toekomst van de locatie, aldus Maarsen. “De waarde van een pand moet je mee laten lopen met de economische levensduur. Daarmee haal je luchtbel eruit die wordt gecreëerd door het te hoog houden van restwaardes in kansarme gebieden.”

## Gebiedsvisies nodig voor aanpak kantorenleegstand

Wanneer overheden, eigenaren, beleggers, projectontwikkelaars en gebruikers de handen ineen slaan kunnen zij op locatie-niveau de kantorenleegstand aanpakken. Een breed gedragen visie op de potentie van een gebied is nodig om toekomstgericht de noodzakelijke (des)investeringsbeslissingen te kunnen nemen. Een van de drie acties uit het Actie-programma Leegstand Kantoren van overheden en marktpartijen is het aanpakken van een aantal experimenteer-gebieden. Doelstelling is om de opgedane kennis en ervaring ook elders te benutten om leegstand op kantorenlocaties met een bovengemiddelde niveau aan te pakken. De brancheverenigingen NEPROM, IVBN en Vastgoed Belang hebben elk een experimenteergebied begeleid in nauwe

samenwerking met respectievelijk de gemeente Amsterdam, Haarlemmermeer en Nieuwegein.

Belangrijke les uit de experimenten is dat elke locatie maatwerk behoeft. Er is een enorme diversiteit aan kenmerken van locaties en gebouwen, strategieën van eigenaren/beleggers en betrokkenheid en belangen van gemeenten. Er blijkt niet één uniforme aanpak te zijn die overal bruikbaar is. Wel is duidelijk dat belanghebbenden hun (des)investeringsbeslissingen alleen kunnen nemen op basis van een gedeelde visie op de locatie en de regionale kantorenmarkt. Belangrijke vragen zijn: blijft het een kantorenlocatie? En zo nee, welke alternatieven zijn er? Maar ook: wat is de kwaliteit van de regionale kantorenvorraad? En wat is het effect van mogelijke nieuwbouw? Gemeenten zijn aan zet om samen met de lokaal betrokken marktpartijen de

mogelijkheden van het gebied expliciet te maken. Dat is een onvermijdelijk en tijdrovend proces, waarin de lokale eigenaren/beleggers zich actief moeten opstellen. Daar ligt nog een flinke opgave. Veel eigenaren bekijken de leegstand vooral op pand- of portefeuilleniveau. Zolang de huurinkomsten de kosten nog dekken of er nog hoop is op verhuur aan een 'witte raaf', blijken zij weinig urgentie te ervaren. Sommige eigenaren zijn (financieel) nauwelijks in staat iets te doen. Vaak ook ontbreekt een basis voor een gezamenlijke gebiedsgerichte aanpak. Eigenaren/beleggers, gebruikers, projectontwikkelaars en gemeente kennen elkaar gewoonweg niet. Dat is wel nodig om een gezamenlijk proces te kunnen doorlopen dat leidt tot gebiedsvisies met een breed gedragen (her)ontwikkelingsperspectief.



## Life-cyclebenadering

We moeten dus toe naar een life-cyclebenadering van vastgoed, waarbij ontwikkeling en exploitatie als één geheel worden benaderd en waarbij ontwikkelaar en belegger gezamenlijk optrekken, ieder vanuit de eigen expertise. Om in duurzame kwaliteit te kunnen denken is het voor Maarsen ook van belang om het adagium 'de klant centraal' niet te laten verworden tot een maatpak-ontwikkeling. "De volgende klant moet ook blij worden van het zelfde gebouw. Het uitgangspunt zou dan ook moeten zijn: hoe maken we het beste product voor deze locatie om ook toekomstige gebruikers optimaal te bedienen? Dat vraagt om andere investeringen, bijvoorbeeld in overmaat. Als je je product toespitst op de eerste huurder is het erg lastig om tot een life-cyclebenadering te komen. Beleggerskennis zou veel meer pro-actief, aan de voorkant, mee aan tafel moeten. Zij zijn immers degenen die er over 20 jaar nog zitten."

## De kantoorgebruiker centraal

De afgelopen jaren is te veel nadruk gelegd op een kantoor als financieel product. Daardoor is de positie van de gebruiker soms ondergesneeuwd geraakt. De komende jaren zullen zich kenmerken door een strijd om de talentvolle kenniswerkers. Onze diensteneconomie en onze creatieve sector is in toenemende mate afhankelijk van de steeds schaarser wordende jonge, hoog opgeleide professionals. Maar ook van herintredende in deeltijd werkende vrouwen en ouderen die langer – in deeltijd – door blijven werken. Werkgevers zullen zich inspannen om dit schaarser wordend talent aan zich te binden en hun aantrekkelijke werkomstandigheden aan te bieden. En ook ons ruimtelijke beleid moet er op gericht zijn om onze steden aantrekkelijk te maken en te houden voor dit hoogopgeleide talent. Naast hoogwaardige

maatschappelijke en culturele voorzieningen en goede woonmilieus gaat het ook om werkplekken waar men zich thuis voelt. Traditionele kantoorarbeid is aan sterke veranderingen onderhevig. Die veranderingen worden vaak geduid met de term 'het nieuwe werken'. Nieuwe technieken en communicatiemiddelen in combinatie met veranderende organisatieculturen en nieuwe werkplekconcepten hebben tot gevolg dat de grens tussen privé en werk vervaagt. Nieuwe generaties zijn op zoek naar een andere woonwerk-balans. Deze ontwikkelingen stellen vergaande eisen aan huisvesting en locatie. In plaats van werkcellen hebben nieuwe kenniswerkers meer behoefte aan bijvoorbeeld ontmoetingsruimtes, projectruimten en plekken die flexibel benut kunnen worden. Ook voor de werkgevers wordt flexibiliteit steeds belangrijker. Groei, krimp en

herindelingen moeten veel gemakkelijker worden. Dat heeft ook consequenties voor de vorm van contracten en de contractduur. Ook de eisen aan de locatie veranderen snel. De in de afgelopen decennia zo populair geworden kantoorparken nabij snelwegen worden vandaag de dag steeds vaker als ongeschikt ervaren. Multifunctionaliteit, de aanwezigheid van allerlei voorzieningen en bereikbaarheid met het openbaar vervoer worden steeds belangrijker. De toegenomen reistijden door files, de behoefte aan grotere vrijheid in de keuze van woonomgeving en een groter bewustzijn van duurzaamheid spelen hierbij een belangrijke rol. Prettige plekken: De Atoomclub en Spaces Voor ontwikkelaars en beleggers betekent het Nieuwe Werken vooral dat zij prettige plekken moeten creëren voor bedrijven. Met minder vierkante meters, maar met meer flexibiliteit en een optimale >

> dienstverlening. De Atoomclub en Spaces in voorbeelden van concepten die hier succesvol op in spelen. Spaces richt zich op high end bedrijven, die voor 1 tot 10 werknemers ruimte huren voor een half jaar tot 5 jaar, diverse faciliteiten inbegrepen.

Een full-service concept tegen lage kosten en per maand opzegbaar. De Atoomclub van Rudy Stroink is een prijsvechter onder de flexibele kantoorconcepten, waarvan je voor 500 euro per maand lid wordt, all in (inclusief een werkplek). Beide concepten

bieden meer dan werkplekken en vergader-ruimtes. In het Atoomcafé of in het Sociale Hart ontmoeten huurders, gebruikers en bezoekers elkaar, waardoor er kruis-bestuivingen ontstaan die leiden tot nieuwe samenwerkingen.

## Oproep

Het nu gesloten covenant mag op veel draagvlak rekenen bij de NEPROM-leden en Maarsen roept hen op om daar ook met overtuiging uitvoering aan te geven. "Dit is een andere manier van werken, die verantwoordelijkheid nemen, integriteit en maatschappelijk verantwoord ondernemen concreet maakt. Voor het eerst kunnen we elkaar aanspreken in de branche. Eindelijk zijn we, in plaats van zwarte pieten naar elkaar, terecht gekomen in een dialoog over kwaliteit. Mijn oproep is om daar vooral naar te handelen en te laten zien dat we met elkaar naar een nieuw systeem toe kunnen, waarin kantoren aan het eind van hun levensduur worden verwijderd door te slopen of te transformeren." Maarsen pleit daarnaast voor enig realisme in het toekomstperspectief. Want ja, de markt is heel veel moeilijker geworden, kent veel meer uitdagingen zoals herontwikkeling, financieringscapaciteit, minder volume en minder winst. Maarsen: "Tel je knopen. Richt je op markten waar wél vraag is. Richt je eigen strategie op dat wat je kunt en waar vraag naar is. Denk na over je businessmodel. Er ontstaan zeker ook nieuwe mogelijkheden, bijvoorbeeld door nieuwe investeringsstromen. Dat vraagt om een andere manier van werken. Wees daarin vooral pro-actief. Ken de dynamiek in gebieden waar je werkzaam bent, en ga niet wachten maar breng je markt-kennis naar degenen die de structuur- en gebiedsvisies gaan vastleggen. Laten we als branche met elkaar in dialoog gaan over wat nog wél kan. Projectontwikkeling is een echt vak en juist onder deze nieuwe omstandigheden moeten we ons vakmanschap bewijzen."

### Voorbeeldprojecten Kantoortransformatie

Nu de focus steeds meer moet verschuiven van nieuwbouw naar hergebruik zijn goede voorbeelden van transformatie nodig als inspiratiebron. Niet van karakteristieke, monumentale panden, maar juist van minder onderscheidende kantoren. In de projectencarrousel op de Dag van de Projectontwikkeling (23 mei 2012 in Den Bosch) stonden daarom vijf van dit soort projecten centraal: van kantoor naar een andere functie. De voorbeelden laten zien dat ook voor jaren '60-kantoren geslaagde transformaties mogelijk zijn – mits je goed kijkt naar de locatie en je je verdiept in welke doelgroep je op die plek zou kunnen bedienen. Veel panden uit deze periode zijn gedateerd, maar hebben een goed casco. Over-dimensionering en kolommenstructuur geven

vrijheid om andere functies te huisvesten en soms ook om een extra laag toe te voegen. Mede hierdoor bleek de financiële haalbaarheid van transformatie bij enkele projecten gunstiger dan sloop-nieuwbouw. Bij projecten die zijn ontwikkeld voor de crisis was dat misschien minder urgent, in de huidige markt zijn kostenefficiëntie en risicobeheersing de sleutelwoorden. Transformatie in meerdere fasen beperkt het risico bij grote gebouwen. Het toepassen van S-pods (compacte prefab badkamers) in studentenhuysvesting verkortte de bouwtijd en maakte efficiënter ruimte-gebruik mogelijk. Naast creativiteit en flexibiliteit is vaak ook een forse afwaardering door de eigenaar of verkopende partij noodzakelijk om tot een rendabele business case te komen. Nauw aansluiten bij de wensen van de 'klant' is een ander vereiste. Dit kan

rechtstreeks in samenspraak met een grote huurder of indirect, bijvoorbeeld door samen te werken met een ouderenbond als vertegenwoordiger van de beoogde kopers doelgroep of de (leegstands) beheerder die het pand wil exploiteren als studentenhuisvesting. Daarnaast is de gemeente een cruciale partij. Soms fungeert zij als hindermacht door onduidelijkheid te laten bestaan over de eisen waaraan moet worden voldaan, trage vergunningverlening of steeds veranderende visies van opeenvolgende wethouders en projectleiders, soms als katalysator door snelle medewerking en flexibel mee denken over onconventionele oplossingen. Kortom: succesvol herbestemmen kan alleen met het juiste team en in goede samenwerking tussen alle betrokkenen. >

## Vijf inspirerende kantoortransformaties



### De Studio

van kantoor naar starterswoningen

LOCATIE

Bos en Lommerplantsoen, Amsterdam

OPPERVLAKTE

36.000 m<sup>2</sup>

BOUWJAAR

jaren '60

WAS

GAK-kantoor

NIEUW

circa 330 studentenwoningen en 2.000 m<sup>2</sup> commerciële ruimten

JAAR

2011

WIE

AM en woningcorporatie Stadgenoot



### Bomansplaats

van kantoor naar studentenwoningen

LOCATIE

Bomansplaats, Eindhoven

OPPERVLAKTE

3.500 m<sup>2</sup>

BOUWJAAR

jaren '60

WAS

kantoorpand

NIEUW

91 appartementen + 7 woningen, 20% onzelfstandige eenheden

JAAR

2011

WIE

Visser & Roelands architecten & ingenieurs, Bouwbedrijf Hendriks Gemert b.v.



### Wilhelminastaete

van kantoor naar levensloopbestendige woningen en winkels

LOCATIE

Wilhelminaplantsoen, Diemen

OPPERVLAKTE

6.700 m<sup>2</sup>

BOUWJAAR

1969

WAS

Rabobank-kantoor

NIEUW

43 levensloopbestendige koopappartementen, 1.100 m<sup>2</sup> commerciële ruimten, parkeergarage

JAAR

2007

WIE

Rabo Vastgoed, Rappange & Partners



### Belastingkantoor

van kantoor naar royale appartementen, sportschool en oogkliniek

LOCATIE

Marijkeweg, Wageningen

OPPERVLAKTE

3.600 m<sup>2</sup>

BOUWJAAR

1967

WAS

Belastingkantoor

NIEUW

't Blauwe Huys: 10 royale appartementen, een penthouse en plint met sportschool een oogkliniek

JAAR

2010-2011

WIE

4MAX Vastgoedontwikkelaar



### Coolsingel Rotterdam

van kantoor naar winkels en woningen

LOCATIE

Coolsingel, Rotterdam

OPPERVLAKTE

20.000 m<sup>2</sup>

WAS

kantoor

NIEUW

winkels, woningen, horeca, recreatie en kantoor

JAAR

2012 - 2014

WIE

MAB Development, Allies and Morrison Architects

## Definities

### Balansgebied

gebied waar sprake is van consolidatie van de kantorenvoorraad.

### Beperkingsgebied

gebied waar sprake is van krimp van de kantorenvoorraad.

### Gebiedsvisie

concretisering van het Toekomstperspectief door duidelijkheid te geven over de gewenste ontwikkelingsrichting van een kantorenlocatie ten aanzien van o.a. de bestaande kantorenvoorraad en eventuele nieuwbouw, functiemenging en verandering, openbare ruimte, positionering et cetera en de beoogde uitvoeringstermijn.

### Groeigebied

gebied waar sprake is van uitbreiding van de kantorenvoorraad.

### Herstructureringsgebied

gebied waar sprake is van verbetering van de fysieke structuur.

### Transformatiegebied

gebied waar sprake is van integrale gebiedsontwikkeling naar andere functie(s).