



# Studierapport

## **Verdiene aan leegstaande kantoren**

Kansrijke businessmodellen voor een nieuwe markt

## **SBR: hét kenniscentrum voor de bouw**

De bouw heeft te maken met veel innovaties en snel veranderende wet- en regelgeving. Voor partners in de bouw is het zaak op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen op technisch, bouwkundig, juridisch en maatschappelijk terrein. SBR helpt daarbij. SBR verzamelt kennis en informatie die bouwpartners in hun dagelijks werk nodig hebben en stelt die op verschillende manieren beschikbaar. In overzichtelijke publicaties, handboeken en infobladen, met studiebijeenkomsten, op cd-rom en via internet. Al met al heeft SBR informatieproducten beschikbaar over zo'n 200 onderwerpen die in de bouw spelen.

Op basis van de vragen uit de markt en gesprekken met vertegenwoordigers uit alle geledingen uit de bouw stelt SBR jaarlijks een programma van onderzoek en kennisoverdracht samen. Concreet leidt dit programma tot de uitvoering van een groot aantal projecten. SBR is vooral actief op de volgende terreinen:

- Bouwkundig detailleren
- Vloeren, gevels, daken
- Renovatie en onderhoud
- Milieu en gezondheid
- Bouwproces en bedrijfsvoering
- Bouwregelgeving
- Water en bodem

De projecten bestaan niet alleen uit onderzoek, maar vooral uit kennisoverdracht naar zowel het bedrijfsleven als het onderwijs.

### **Uitsluiting aansprakelijkheid**

SBR en degenen die aan dit product hebben meegewerkt, hebben een zo groot mogelijke zorgvuldigheid betracht bij het samenstellen van deze publicatie. Toch kan niet worden uitgesloten dat de inhoud onjuistheden bevat. De gebruiker van dit product aanvaardt daarvoor het risico. SBR sluit, mede ten behoeve van de auteurs, iedere aansprakelijkheid uit voor schade die mocht voortvloeien uit het gebruik van informatie uit dit product.

### **© SBR**

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, getransformeerd tot software of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 in verbinding met het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient u zich te richten tot: SBR, Postbus 1819, 3000 BV Rotterdam.

No part of this book may be reproduced in any form by print, photoprint, microfilm, stored in a database or retrieval system, or any other means without written permission from the SBR.

**December, 2007**

## **Colofon**

### **Deelnemers BouwBeter werkgroep**

- Gerard Bakker, Ballast Nedam IC+E (voorzitter);
- Willem-Jan Adriaanssen, Hevo
- Marien Broekhuizen, VROM-RGD
- Machiel Hopman, ArchitectenConsort
- Ad Lodewijk, Ballast Nedam Services
- Cor Mooy, Panagro
- Herman Roosenboom, BAM Utiliteitsbouw Advies+Engineering
- Irene Dekker, SBR (projectmanager BouwBeter)

### **De deelnemers danken**

- Herman van Herwaarden, RGD
- Dion Bartels, Vereniging van Vastgoedparticipanten (VVP)
- Jo Vaessen, Kantorenfonds Nederland
- Cor Brandsema, Kantorenloods, Gemeente Amsterdam

### **Rapportage**

- Sander Gelinck, iD&DN
- Veronique Huijbregts (eindredactie)

### **Rapporteur**

- A.F. Gelinck

# Inhoudsopgave

Voorwoord	6
Inleiding	8
Leeswijzer	8
1. Van uitbreidingsmarkt tot vervangingsmarkt	10
1.1 De verhuurmarkt in cijfers	10
1.2 Somber perspectief onderkant van de markt	11
1.3 Uitstraling locatie steeds belangrijker	11
1.4 De vervangingsmarkt in schema	12
1.5 Nieuwe deelmarkten bieden nieuwe kansen	12
1.6 (Vermeende) marktimperfecties en andere knelpunten	13
2. Beleggen in vastgoed: Spelers en markt	16
2.1 De kantorenmarkt in cijfers	16
2.2 Particuliere beleggers, maatschappen en vastgoed-CV's	17
2.3 De overheid als bouweigenaar: Rijksgebouwendienst bijvoorbeeld	18
2.4 Professionele beleggers, Kantorenfonds Nederland bijvoorbeeld	19
3. Product-marktcombinaties definiëren	22
3.1 Vragen bij het definiëren van product-marktcombinaties	22
3.2 Schaalsprong: van gebouwaanpak naar gebiedsontwikkeling	22
4. Upgraden	24
4.1 Wie investeert, waarin, en wat is het rendement?	24
4.1 Toepasbaar in alle fasen van de vastgoedcyclus	25
4.2 Markt voor upgraden	26
4.3 Is de aanpak op de schalen	26
5. Transformatie van kantoorgebouwen	30
5.1 Markt voor transformatie van kantoorgebouwen naar woningen?	30
5.2 Financiële expertise en creativiteit vereist	30
5.3 Kansen op locatieniveau	30
6. Gebiedstransformatie	38
6.1 Eerste stap de moeilijkste	38
6.2 Aankopen moeizaam, langdurig en risicovol	38
6.3 In fasen, ruimtelijke ordening en andere scenario's	38
6.4 Alternatieven voor aankoopstrategie?	39
6.5 Kerncompetenties nieuw soort gebiedsontwikkelaar	40
6.6 Boekwaardeproblematiek (soms) op te lossen met tijd	40
6.7 Markt, urgentie, verdienmodel	41
6.8 Opbrengsten lekken weg	41
7. Projecten haalbaar maken	44
7.1 Rekenmodel: aankoopprijs cruciaal	44

Bijlage 1: Tien vragen over vastgoed-CV's	48
Bijlage 2: Voorbeeldbewerking – De Stadhouders Alphen aan de Rijn	50
Bijlage 3: Rekenmodel BouwBeter	52
Literatuur / verwijzingen	54



# Voorwoord

Een deel van de kantoorgebouwen staat leeg en is vrijwel onverhuurbaar. Voor veel van deze gebouwen is noch blijvende leegstand, noch sloop op termijn een optie. Het ligt dan voor de hand om te bekijken of deze kantoren kunnen worden getransformeerd naar andere bestemmingen. Dat blijkt in de praktijk echter lang niet eenvoudig. Niet alleen omdat er grote technische ingrepen nodig zijn. Maar ook omdat eigendomsverhoudingen en financiële motieven dwars liggen.

Verdienen aan leegstaande kantoren is daarom door BouwBeter op de agenda gezet. Voorliggend studierapport is het resultaat is van bijeenkomsten van de werkgroep conceptueel bouwen in de utiliteitsbouw en een presentatie tijdens het jaarcongres van BouwBeter. Het geeft een overzicht van de onderwerpen die een doorslaggevende rol spelen bij de transformatie van kantoorgebouwen of bij gebiedstransformatie. BouwBeter levert daarmee een bijdrage aan het vergroten van het inzicht in de markt, de aspecten die komen kijken bij upgrading in de vastgoedcyclus en de steekhoudende partijen die daarbij betrokken zijn. De belangrijkste vraag die daarbij aan de orde komt is hoe transformatieprojecten haalbaar kunnen worden gemaakt. Het bijbehorende rekenmodel, beschikbaar via de website [www.bouwbeter.nl](http://www.bouwbeter.nl), geeft zicht op de financiële aspecten van de transformatie.

Naast financiën is ook de invloed van regelgeving niet uit te vlakken. SBR zal daarom de belemmeringen in de regelgeving in beeld brengen die transformatie van kantoren in de weg staan, in samenwerking met VROM en het Transformatieplatform. Tevens zullen aanbevelingen worden uitgewerkt hoe deze belemmeringen uit de weg kunnen worden geruimd.

Met dit studierapport en bijbehorend rekenmodel bieden de deelnemers van BouwBeter de betrokkenen bij transformatie van gebouwen een eerste handvat om leegstand aan te pakken en deze gebouwen weer nuttig te exploiteren.

*Jan Straatman*  
*Adjunct directeur SBR*





# Inleiding

De kantorenmarkt in Nederland kent een aanzienlijke leegstand. Op bepaalde locaties is meer dan 40% van alle kantoorruimte niet verhuurd. Voor deze situatie zijn nog nauwelijks oplossingen bedacht. Hier ligt een kans voor ontwikkelaars en bouwers. De vraag is welke producten of diensten ze dan moeten aanbieden. En minstens zo belangrijk, hoe daarmee een goede boterham te verdienen is. Daarover gaat deze publicatie. Als leidraad voor beantwoording van deze vragen is een businesscase gekozen. De case maakt het mogelijk alle relevante informatie te verzamelen voor investeringsbesluiten. De inhoud volgt de stappen van de businesscase: een beschrijving van de markt, mogelijke product-marktcombinaties en een aantal businessmodellen met verdienmodellen.

De publicatie richt zich op zich ontwikkelende bouwers, beleggers en projectontwikkelaars. Individuele bedrijven biedt hij een handreiking om een van de product-marktcombinaties te kiezen. Ze kunnen zich daarmee op de nieuwe markt positioneren.

## Leeswijzer

Hoofdstuk 1, Van uitbreidingsmarkt tot vervangingsmarkt, beschrijft de kantorenmarkt aan de hand van de meest recente cijfers. Deze kantorenmarkt is de laatste jaren veranderd van een uitbreidingsmarkt in een vervangingsmarkt. Deze verandering heeft consequenties voor de onderkant van de markt, waar een aantal kantoren moet worden getransformeerd of gesloopt. Maar ook kantoorgebouwen die nu nog courant zijn, komen als markt voor bouwers en ontwikkelaars in zicht. Uiteindelijk heeft de situatie ook gevolgen voor de eisen die aan nieuwe kantoren worden gesteld. De veranderde markt biedt nieuwe kansen voor bouwers en ontwikkelaars om zich met producten en diensten te onderscheiden. De mogelijkheden hiervoor en de - financiële - knelpunten hierbij komen aan de orde.

Hoofdstuk 2, Beleggen in vastgoed: Spelers en markt, geeft een beeld van de verschillende groepen beleggers en eigenaren op de kantorenmarkt. Het behandelt de grote verschillen tussen deze spelers op de markt. Kennis van deze verschillen is belangrijk. Inspelen op de specifieke wensen van verschillende eigenaren is namelijk een kernelement om kansrijk op deze nieuwe markt te opereren. De werelden van beleggen in vastgoed en ontwikkelen van kantoren blijken sterk van elkaar gescheiden te zijn. De kenmerken van particuliere beleggers, de overheid, met name de Rijksgebouwendienst, en professionele beleggers, worden belicht.

Met welke producten kunnen nu de nieuwe deelmarkten worden bediend? Hoe kan de markt actief worden benaderd, wat biedt een ontwikkelaar eigenaren die wel willen maar niet kunnen investeren? Dit zijn enkele van de vragen die van belang zijn bij de keuze van een product-marktcombinatie die in hoofdstuk 3, Product-marktcombinaties definiëren. Dit hoofdstuk is een tussenstap tussen de verkenningen in de eerste twee hoofdstukken en de concrete product-marktcombinaties die in de volgende hoofdstukken worden belicht: het upgraden en transformeren van kantoorgebouwen en de gebiedsontwikkeling. Deze laatste vorm wordt geïntroduceerd als mogelijkheid om de markt en de mogelijkheden tot transformatie te verruimen.

Hoofdstuk 4, Upgraden, behandelt upgraden als mogelijkheid om kantoorgebouwen beter in de markt te zetten en als investeringsvraagstuk. In schema worden drie businessmodellen weergegeven: de facelift, de specialist kantoorrenovatie en de specialist gebouwenexploitatie. Ze zijn alle drie toepasbaar in alle fasen van de vastgoedcyclus om kantoorruimte beter verhuurd te krijgen. Twee cases illustreren de mogelijkheden.

Hoofdstuk 5, Transformatie van kantoorgebouwen, gaat in op de mogelijkheden tot en voorwaarden voor transformatie van kantoorgebouwen. De businessmodellen Specialist gebouwtransformatie en Specialist locatietransformatie zijn in schema gezet. Vijf cases belichten uiteenlopende mogelijkheden.

In hoofdstuk 6, Gebiedstransformatie, komt transformatie van locaties aan de orde. Gebiedstransformatie vermindert de afhankelijkheid van toevallig aanbod en biedt de mogelijkheid proactief te handelen. Maar de complexiteit van de aanpak neemt sterk toe. De start van het proces is de moeilijkste: de fase waarin minder renderend vastgoed moet worden gekocht en geëxploiteerd tot aan de fase van herontwikkeling. Een knelpunt dat zich hierbij voordoet is dat van de boekwaarde. De gebiedstransformatie is schematisch in vier fasen onderscheiden. Een Amsterdamse casus belicht hoe de belemmeringen bij gebiedstransformatie aan te pakken zijn.

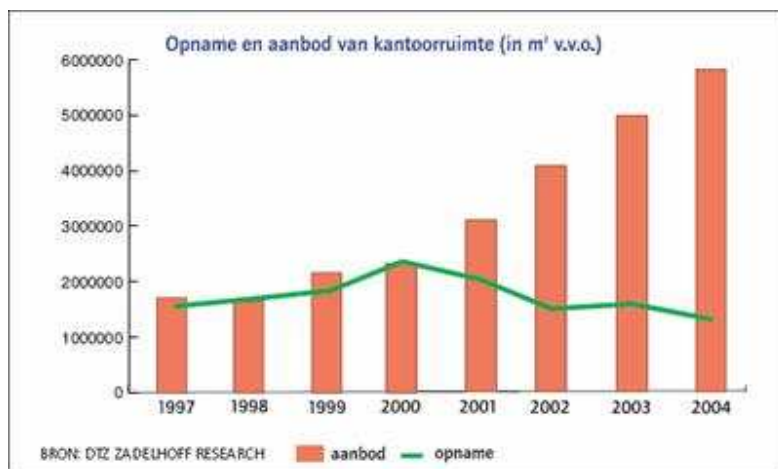
Projecten haalbaar maken is de titel van de afsluiting, hoofdstuk 7. Een voor dit doel ontwikkeld rekenmodel maakt het mogelijk snel een eerste indicatie te geven van de financiële mogelijkheden en beperkingen van een aangeboden gebouw. De aankoopprijs blijkt doorslaggevend bij het bepalen van de haalbaarheid. Een schema geeft de mogelijkheden weer om de financiële haalbaarheid van transformatie te vergroten.

Drie bijlagen behandelen respectievelijk 10 Vragen over vastgoed-CV's, Rekenvoorbeeld De Stadhouders en een Toelichting van het rekenmodel van BouwBeter.

# 1. Van uitbreidingsmarkt tot vervangingsmarkt

Na decennia van flinke uitbreiding maakte de Nederlandse kantorenmarkt begin deze eeuw een sterke terugval door. Vanaf 2001 zijn vraag en aanbod sterk uit evenwicht. De leegstand loopt op tot meer dan 15% van de totale voorraad, in sommige gemeenten en locaties zelfs tot boven de 50%.

Deskundigen stellen al in 2002 dat deze 'dip' in de kantorenmarkt structureler is dan voorgaande. Zij verwachten dat ook bij een aantrekkende economie niet alle leegstaande vierkante meters weer zullen worden bezet. Daarbij verwijzen ze naar de demografische opbouw en de afvlakkende arbeidsparticipatie in Nederland. Deze ontwikkelingsprognose wijkt af van die na voorgaande dips. De kantorenmarkt verandert van de uitbreidingsmarkt die het sinds de Tweede Wereldoorlog is geweest naar een vervangingsmarkt.



Figuur 1. Opname en aanbod van kantoorruimte (in m<sup>2</sup> v.v.o.).

Professionele partijen reageren in eerste instantie niet echt op de nieuwe situatie. Het lijkt erop dat beleggers, gemeenten en banken afwachten, in de hoop dat een aantrekkende conjunctuur nieuwe huurders zal opleveren voor nu leegstaande kantoren. Begin 2007 blijkt dat niet of nauwelijks het geval te zijn. De economie is sterk aangetrokken en de beleggingsresultaten uit vastgoed zijn verbeterd.

Maar het aantal vierkante meters direct beschikbaar aanbod is tot medio 2006 blijven stijgen en neemt pas in het laatste kwartaal van 2006 iets af. Alle professionele partijen op de kantorenmarkt beamen dat deze inmiddels veranderd is in een vervangingsmarkt.

## 1.1 De verhuurmarkt in cijfers 2007

De kantorenmarkt is in 2006 opgekrabbeld en maakte ten opzichte van 2005 een duidelijke groei door. Aldus DTZ Zadelhoff op 3 januari 2007. Circa 1,8 miljoen m<sup>2</sup> kantoorruimte kreeg volgens DTZ in 2006 een nieuwe gebruiker. De opname ligt daarmee 100.000 m<sup>2</sup> boven het langjarig gemiddelde. Bedrijven die verhuizen verwachten groei en huren beduidend meer ruimte dan ze achterlieten. De voorraad in gebruik zijnde kantoorruimte is gegroeid naar circa 38,2 miljoen m<sup>2</sup>. Dit is een verbetering ten opzichte van eind 2005, toen 37,5 miljoen m<sup>2</sup> in gebruik was.

Voor het eerst sinds 2001 is er sprake van daling van het direct beschikbare aanbod. DTZ ziet hierin een aanwijzing voor herstel (Cijfers in Perspectief, DTZ Zadelhoff, januari 2007). Eind 2006 stond 5,9 miljoen m<sup>2</sup> aan kantoren te koop of te huur. Dat is 340.000 m<sup>2</sup> minder dan een jaar

daarvoor. Van de totale kantorenvorraad stond in december 2006 12,5% leeg, een daling van 1,3% ten opzichte van het jaar daarvoor.

De duur van de nieuw huurcontracten geldt vaak voor een langere periode dan voorheen en bedraagt in 2006 gemiddeld vijf jaar. Dit is de eerste stijging van de contractduur in de afgelopen vijftien jaar. Begin jaren negentig hadden veel afgesloten contracten een looptijd van tien jaar, in 2000 bedroeg de gemiddelde contractduur nog slechts drie à vier jaar.

Onder invloed van de markt neemt de vraag naar oudere panden, voornamelijk uit de jaren negentig, op sommige locaties in Nederland toe (ING Real Estate, Dutch View 2006). Deze kantoren verkeren vaak in goede staat, maar moesten het tot voor kort afleggen tegen nieuwe panden die met hoge incentives werden aangeboden. Meer huurders realiseren zich dat een ouder pand op een goede locatie te prefereren is boven een nieuw pand op een secundaire locatie.

## **1.2 Sombere perspectief onderkant van de markt**

Alle professionele partijen zijn inmiddels somber over de toekomst van verouderd vastgoed dat niet meer voldoet aan de eisen van de hedendaagse huurder. ING noemt tussen de 1 en 1,5 miljoen m<sup>2</sup> als sterk verouderd. Volgens de bank moet het vastgoed in deze categorie herontwikkeld worden of een nieuwe functie krijgen.

DTZ constateert dat de tweedeling tussen goede en verouderde kantoren scherper is geworden. Kantoren die langer dan twee jaar worden aangeboden hebben grote kans ook het komend jaar nog niet te worden verhuurd, aldus DTZ. Van de 2,4 miljoen m<sup>2</sup> die eind 2006 langer dan twee jaar werden aangeboden (40% van het totale aanbod) zal 1,8 miljoen m<sup>2</sup> in december 2007 waarschijnlijk nog niet zijn verhuurd. Makelaarsnetwerk Dynamis (Sprekende Cijfers 2006) bestempelt 500.000 m<sup>2</sup> als kansloos en ruim 2 miljoen vierkante meter als kansarm.

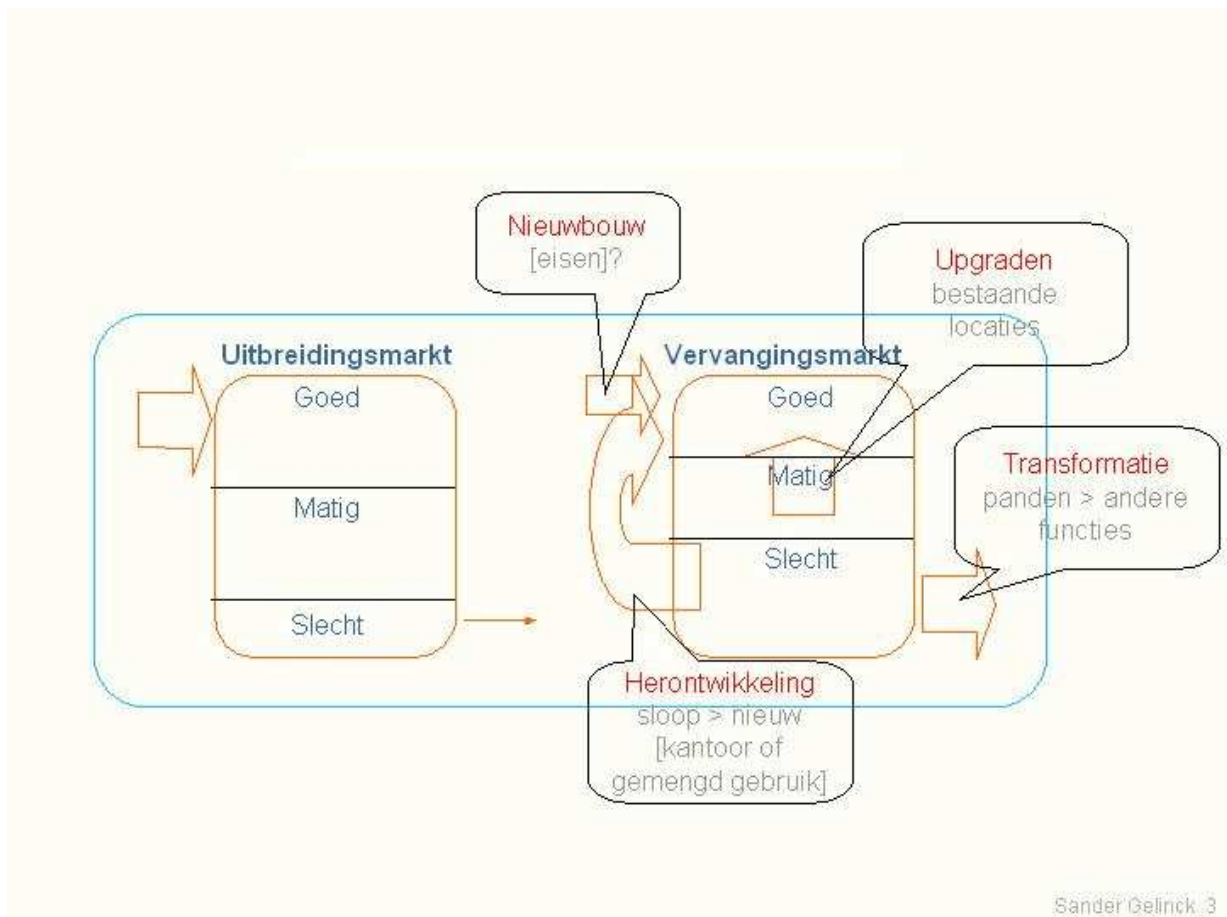
## **1.3 Uitstraling locatie steeds belangrijker**

Dynamis noemt in Sprekende Cijfers andere indicatoren dan collega DTZ om te bepalen welke panden kansloos zijn. Op basis van een analyse van een groot aantal leegstaande panden noemt zij de slechte uitstraling van het gebouw en de omgeving als belangrijkste voorspellende indicator. ING Real Estate voegt daaraan toe dat vooral solitaire eenheden op bedrijventerreinen en in industriële gebieden het moeilijk krijgen.

De structurele leegstand is vooral geconcentreerd in vroege naoorlogse kantorenparken. Dat heeft niet zozeer te maken met bereikbaarheid, parkeren of huurniveaus, maar meer met de onaantrekkelijkheid van gebied en gebouwen. Het gaat vaak om locaties in de nabijheid van ringwegen, met een geïsoleerde ligging. Ze zijn slecht aangesloten op stedelijke voorzieningen. De indeling is onoverzichtelijk. Door de ruime opzet en het vele groen laat de sociale veiligheid na vijf uur 's middags ernstig te wensen over. In een markt die steeds meer waarde hecht aan aantrekkelijkheid van de kantooromgeving, zijn deze locaties steeds minder concurrerend. Ook de architectonische en bouwkundige staat van de gebouwen uit de naoorlogse periode - ArchitectenCie spreekt in Cobouw van onderscheiden 'liefdeloze grindbakken-architectuur' - beantwoordt niet meer aan de eisen van hedendaags gebruik. De leegstand komt vooral voor in kleine en middelgrote kantoren. Het grootste deel van het aanbod betreft panden tussen de 500 en 1.000 m<sup>2</sup>, de gemiddelde grootte is 1.973 m<sup>2</sup>. Slechts 2% van de leegstaande panden is groter dan 10.000 m<sup>2</sup> (Sprekende Cijfers).

## 1.4 De vervangingsmarkt in schema

Figuur 2 geeft de overgang van de uitbreidingsmarkt naar een vervangingsmarkt schematisch weer. Hieruit blijkt dat deze verandering meer consequenties heeft dan alleen de vraag hoe overbodige kantoren kunnen worden getransformeerd. Alle marktsegmenten krijgen ermee te maken, ook de markt van nieuw te bouwen kantoorgebouwen. Positief geformuleerd bieden alle activiteiten nieuwe kansen voor bouwers en ontwikkelaars om zich met producten en diensten te onderscheiden.



guur 2. Uitbreidingsmarkt en Vervangingsmarkt schematisch.

## 1.5 Nieuwe deelmarkten bieden nieuwe kansen

### 1.5.1 Andere eisen aan nieuwbouw

Het aanbod zal de vraag naar nieuwbouwkantoren blijven bedienen. NVB heeft deze vraag geraamd op circa 1 miljoen m<sup>2</sup> per jaar (persbericht Kantorenmarkt kruipt uit dal van 16 december 2005). Maar een markt waarin positieve waardeontwikkeling van kantoren niet langer vanzelfsprekend is, stelt andere eisen aan nieuwe gebouwen. Zo is de vraag van belang hoe het nieuwe gebouw zo goed mogelijk voorbereid kan worden op een toekomst met kritischer huurders en een kortere economische levensduur. Andere vragen zijn in welk soort omgeving waardeontwikkeling het best is geborgd en hoe een bedrijf daarop als belegger invloed kan

uitoefenen. Als vaker geïnvesteerd moet worden om het gebouw te blijven verhuren, is het dan interessant om daar vooraf voorzieningen voor te treffen? En is het verstandig het gebouw bij voorbaat geschikt te maken voor mogelijke andere toekomstige functies? Zo ja, hoe kan dat dan zo efficiënt mogelijk?

Een oplossing voor het oude gebouw zal vaker een voorwaarde voor nieuwbouw worden. OVG was de afgelopen jaren marktleider nieuw gerealiseerde vierkante meters. Volgens deze projectontwikkelaar is excelleren in de vraag 'wat doen we met het oude gebouw?' één van de belangrijkste redenen voor haar succes in de afgelopen jaren.

### **1.5.2 Onderkant van de markt: herontwikkelen of transformeren**

Opruimen van overbodige kantoren wordt een belangrijke activiteit. Dat betreft een omvangrijke markt. ING Real Estate schat deze op 1 à 1,5 miljoen m<sup>2</sup>, DTZ op 1,8 miljoen m<sup>2</sup> en Dynamis op ruim 2,5 miljoen kansarme vierkante meters. NVB gaat ervan uit dat jaarlijks tussen de 500.000 en 1 miljoen m<sup>2</sup> kantoorruimte uit de markt moet worden genomen om een gezonde nieuwbouwmak-  
t te houden.

Dat kan op verschillende manieren: een groot deel van de huidige kantoren zal worden gesloopt en opnieuw ontwikkeld naar nieuwe kantoren en andere functies. Het gebouw zelf kan geheel of gedeeltelijk behouden blijven en van functie veranderen (transformeren) naar bijvoorbeeld wonen. Maar steeds vaker zal het niet meer gaan om een gebouw, maar om hele locaties die worden herontwikkeld. Hiermee is in Nederland nog nauwelijks ervaring opgedaan.

### **1.5.3 Upgraden**

Een deelmarkt die nog grotendeels ontgonnen moet worden is het bij de tijd brengen van het matige deel van de kantorenmarkt: upgraden in figuur 2. Die panden maken deel uit van de portfolio's van professionele belegger als 'strategisch bezit'. Het zijn kantoorgebieden die zonder ingrijpen over een aantal jaren in problemen kunnen komen. Upgraden gaat verder dan een facelift aan de buitenkant van het gebouw. De uitstraling van de totale locatie wordt immers belangrijker voor de waarde van het vastgoed. En leegstaande gebouwen reduceren de waarde van verhuurde gebouwen. Daarom hebben eigenaren, huurders én gemeenten een gezamenlijk belang om te zorgen dat de locatie en de omgeving van deze gebouwen aantrekkelijk worden. Ze kunnen daar zo nodig omliggende voorzieningen bij betrekken. Eenvoudig gesteld dient upgraden om sloop of gedwongen en dure transformatie te voorkomen. Voordeel hiervan is dat in de regel een grotere doorlooptijd acceptabel is. Interessant is dan ook de vraag hoe een mono-functioneel dat de eerste tekenen van achteruitgang begint te vertonen, langzaam kan worden omgevormd in een gebied met functiemenging of mixed use.

## **1.6 (Vermeende) marktimperfecties en andere knelpunten**

De markt van transformatieprojecten kent specifieke knelpunten. Financiële aspecten vormen de belangrijkste. Daarvan springt het 'boekwaardeprobleem' eruit: de vermeend te hoge waarden waarvoor verouderde kantoren in de boeken staan.

### **1.6.1 Geen lagere boekwaarde door leegstand**

De leegstand vertaalt zich tot nu toe niet of nauwelijks in lagere verkoop- en boekwaardes van de kantoren. Veel ontwikkelaars verbazen zich hierover. Zij realiseren zich onvoldoende dat de ontwikkelmarkt een andere is dan de beleggersmarkt. Leegstand is voor beleggers vervelend, maar niet onoverkomelijk. Leegstand is ingecalculeerd en altijd onderdeel van een portefeuille waarin goede en slechte resultaten elkaar in evenwicht houden. Pas bij de verkoop hoeft de

eigenaar zijn verlies te nemen. Een belegger heeft echter zelden haast om te verkopen. Dat is een van de manieren om een hoge prijs te vragen.

Daarnaast zijn er in de beleggersmarkt voldoende alternatieven om minder-courante kantoren van de hand te doen. Dat lukt dan veelal tegen hogere prijzen dan ontwikkelaars van woningen ervoor kunnen en willen betalen. Eén reden daarvan is de potentiële herontwikkelingsbonus die in de prijs wordt verrekend. Dat blijkt bijvoorbeeld uit een uitspraak van Paul Vismans van KFN in Cobouw. Hij verklaart: 'Een leegstaand pand heeft altijd de potentie te worden herontwikkeld (...). Dat is waar alle professionele eigenaren van leegstaande panden op spelen. Met de tijd ontstaan er altijd weer kansen, beleggers nemen bewust het leegstandsrisico, want ze worden beloond met een premie bij herontwikkeling'.

### **1.6.2 Andere rekenwijzen en snel besluiten**

Een ander knelpunt is dat verbouwen van kantoren naar woningen een verschil in verhuurgrondslag en BTW-regime oplevert. Dit pakt ongunstig uit voor woningen. Een kantoor is daardoor in de regel alleen te koop tegen een prijs waarvoor het niet rendabel is te verbouwen naar woningen.

Nog een knelpunt is dat veelal snel besloten moet worden. Vaak moet een kantoor binnen enkele weken worden gekocht of er moet een optie op worden genomen. In die situatie ontbreekt de tijd om uit te zoeken of andere functies of hogere opbrengsten door het toevoegen van programma haalbaar zijn.

### **1.6.3 Sterk gescheiden werelden**

Een lastig punt zijn de sterk gescheiden werelden van ontwikkelen en beleggen in vastgoed. Die situatie bemoeilijkt het gesprek tussen kantooreigenaren en projectontwikkelaars die geïnteresseerd zijn in transformatie. Regelmatig worden aantrekkelijke fiscale arrangementen die voor beide partijen voordelig kunnen zijn, over het hoofd gezien. Soms ook zijn ze voor een partij niet aanvaardbaar.

Een flink knelpunt is voorts dat er geen probleemeigenaar is. Leegstand lijkt niemands probleem te zijn. Grotere institutionele vastgoedbeleggers hebben overwegend jonge, goedverhuurde kantoren. Het minder courante deel van de voorraad is vooral in handen van kleinere institutionele beleggers en particulieren in maatschappen en CV-fondsen. Deze laatste zijn alleen geïnteresseerd in de financiële rendementen en hebben geen kennis van herontwikkeling of transformatie. Ook gemeenten staan niet te trappelen om de leegstand op kantoorlocaties als hun probleem te zien. Menig gemeente zou graag iets doen, uit angst voor een algehele achteruitgang van het vestigingsklimaat, maar doet het niet omdat andere partijen dan juist achterover gaan leunen.

Ten slotte is ook het gebrek aan gedocumenteerde kennis en goede voorbeelden lastig. Er is nog nauwelijks serieus studie gemaakt van de vraag wat er te maken is van de kantoorkolossen die de afgelopen 25 jaar in grote aantallen zijn gebouwd.





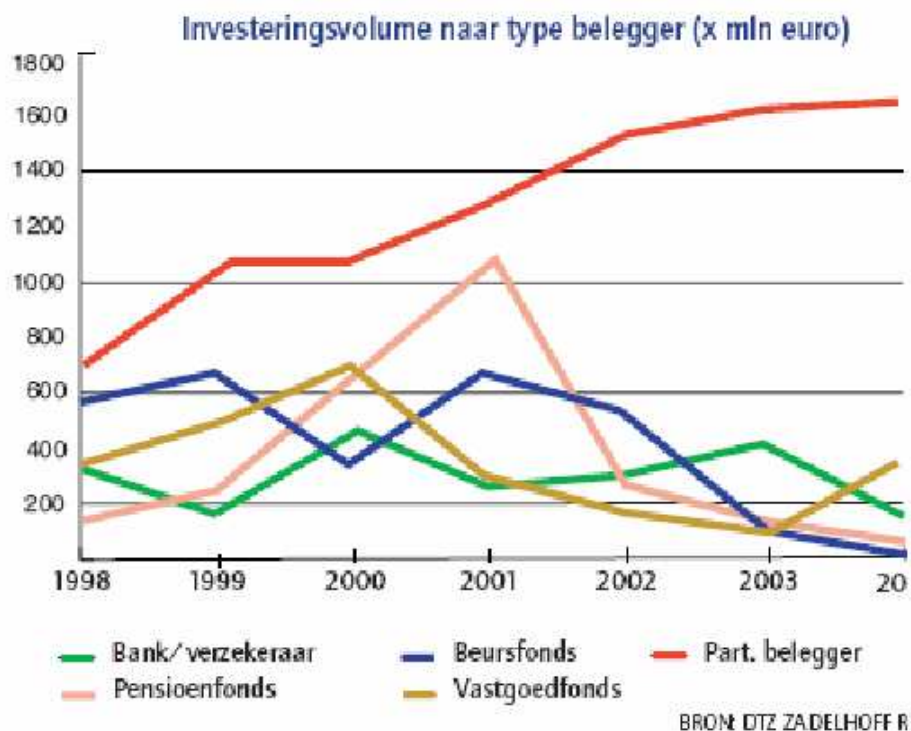
## 2. Beleggen in vastgoed: Spelers en markt

### 2.1 De kantorenbeleggingsmarkt in cijfers

De waarde van het commercieel onroerend goed bedraagt in Nederland circa 250 miljard euro. Hiervan bestaat ongeveer eenderde uit kantoren. Grofweg de helft van alle kantoren is in handen van de gebruiker. De andere helft is in handen van beleggers. Dat zijn grote, vaak internationaal opererende, institutionele beleggers, pensioenfondsen, verzekeraars en beursgenoteerde vastgoedfondsen, maar ook publieke dienstverleners als de Rijksgebouwendienst.

Ondanks de malaise was beleggen in vastgoed op de kantoorverhuurmarkt de afgelopen jaren in trek. Ook nu is dat nog zo. Er is veel kapitaal beschikbaar. Door de grote druk om dit kapitaal onder te brengen in beleggingen die aantrekkelijke rendementen bieden, is de belangstelling voor vastgoed de afgelopen jaren sterk toegenomen. Er is vooral veel vraag naar eersteklas vastgoed op basis van langlopende contracten aan financieel solide huurders. Dat zal naar verwachting ook zo blijven. De hoeveelheid beleggingskapitaal heeft een neerwaartse druk uitgeoefend op de aanvangsrendementen in alle vastgoedsectoren.

Sinds 2000 nemen kleine particuliere beleggers een steeds belangrijker plaats in op de markt. Deze eigenaren verschillen sterk, zoals blijkt uit de volgende profielschetsen van eigenaar/beleggers.



Figuur 3. Investeringsvolume naar type belegger (x mln euro).

## **2.2. Particuliere beleggers, maatschappen en vastgoed-CV's**

In 1995 opereerden slechtst twee aanbieders van vastgoed-CV's op de markt. Deze konden slechts een klein aantal fondsen plaatsen. Maar vanaf 2000 is het aantal aanbieders op de markt geëxplodeerd. Nieuwe partijen als Annexum, Van Boom & Slettenhaar en MPC Capital (het tegenwoordige Hanzevast) hebben vastgoed-CV's, meestal gevuld met kantoren, bij een brede doelgroep bekendheid gegeven. Het investeringsvolume (zie figuur 3) is navenant toegenomen. Terwijl andere partijen minder gingen beleggen in vastgoed, groeiden de investeringen door particulieren. Aangetrokken door het succes zijn er de laatste jaren veel kleine en grote aanbieders bijgekomen. Ook alle grote banken (ING Bank via Real Estate; ABN Amro via Bouwfonds en Rabobank via Lage Landen en FGH Bank) bieden inmiddels vastgoed-CV's als beleggingsmogelijkheid aan.

De totale omvang van het op deze manier belegd vermogen is circa 4 miljard. Daarvan is ongeveer 30% belegd in kantoren. De rendementen van de fondsen verschillen sterk. De beste, zoals Parkzicht van FGH, halen al jaren meer dan 20% per jaar. De grote belangstelling voor CV-fondsen begin deze eeuw heeft echter ook slechtere fondsen opgeleverd. Die bestaan uit oude kantoorpanden met slechte huurders. Cor van Zadelhoff baseerde hierop in 2006 zijn voorspelling van een bloedbad in deze sector. Ruwe schattingen zijn dat de helft van de verouderde probleempanen eigendom is van CV-fondsen.

### **2.2.1 Fondsbeheren lucratief**

Begin 2007 telde de Vereniging van VastgoedParticipanten (VVP, belangenvereniging van particuliere beleggers) meer dan 70 aanbieders die fondsen aanboden. Daaronder bevindt zich een flink aantal aanbieders/fondsbeheerders die gebruik hebben gemaakt van de hype op de beleggingsmarkt begin deze eeuw. Zij schrijven gepeperde rekeningen uit voor het beheer van fonds en vastgoed. De VVP verwacht dat de komende jaren het kaf van het koren gescheiden zal worden en dat de helft van de huidige aanbieders over circa vijf jaar niet meer bestaat.

### **2.2.2 Geen kennis van vastgoed**

Een belangrijk kenmerk van particuliere beleggers is dat ze geen kennis hebben van vastgoedbeheer en -ontwikkeling. De interesse van de eigenaren is louter financieel. De belegger baseert zich op beloofde rendementen, het trackrecord van de aanbieder, maar vooral op vertrouwen in de aanbieder. Prospecti van fondsen leest hij zelden. En hij wordt vaak pas wakker als het te laat is, beloofde rendementen niet gehaald worden of de inleg door waardedaling van het eigendom in gevaar komt.

De kennis van deze leken staat in schril contrast tot die van het professionele gilde dat hen bedient. Ingewijden beheersen de markt. Incidenteel komen kwalijke zaken naar voren als huurders die 'gekocht' worden, verhuurcontracten die pas na afwikkeling van een CV bekend worden gemaakt of kopers die zich plotsklaps allemaal terugtrekken na een eerste biedingronde.

### **2.2.3 Financiering cruciaal in afwikkeling**

De financiering van een gemiddelde CV bestaat uit een derde eigen vermogen, ingelegd door de aandeelhouders, en twee derde externe financiering tegen een hypotheekrecht. Het merendeel van de huidige fondsen is in de markt gezet met een looptijd van zeven tot tien jaar. Volgens de bedoeling kan de CV hierna worden afgewikkeld. Dat betekent: vastgoed verkocht, lening terugbetaald en verkoopwinst verdeeld over de aandeelhouders. In veel gevallen heeft de hypothecaire lening een looptijd die overeenkomt met de duur van de CV. De lening dient na zeven tot tien jaar terugbetaald te worden.

Eigenaren van kantoorpanden die op het moment van afwikkeling niet of nauwelijks nog huurders hebben, kampen met twee problemen. In de eerste plaats is het risico groot dat hun kantoorpand

niet voldoende opbrengt om het beloofde rendement waar te maken, of zelfs de aandeelhouders hun inleg terug te geven. Ze hebben echter ook een financieringsprobleem. Een kantoor zonder huurders is niet financierbaar. Een doorstart van het fonds in afwachting van betere tijden is dan alleen mogelijk als de aandeelhouders een groter aandeel in de financiering nemen. Veel aandeelhouders zullen daartoe niet bereid zijn.

#### **2.2.4 Via de bank in de markt**

Gezien de groei vanaf 2000 en de gemiddelde looptijd van zeven tot tien jaar zullen honderden CV's de komende jaren afgewikkeld moeten worden. Hierdoor zal een groot aantal kantoorpanden op de markt komen, waaronder een aantal bij executieverkoop door de bank. Voor bouwers en ontwikkelaars die willen inspelen op de kantorenmarkt betekent deze situatie dat ze op verzoek van een bank in de markt kunnen komen, c.q. bij een kantoorpand betrokken kunnen raken.

#### **2.2.5 Historische inleg psychologische drempel**

Particuliere beleggers steken hun geld in vastgoed om fundament en spreiding in een beleggingsportefeuille te krijgen. Vastgoed wordt gezien als veilige belegging: huurinkomsten en de jaarlijkse indexering daarvan (!) zorgen voor rendement. En de (historisch gezien) stijgende prijzen zorgen voor een leuke 'exitbonus'.

Anders dan bij beleggen in aandelen houden particuliere beleggers in vastgoed geen rekening met de mogelijkheid van waardedaling. De historische inleg – de waarde waarvoor de participaties gekocht zijn – blijkt in de praktijk een psychologische drempel. Een nulrendement over een lange periode is draaglijk (het is immers beleggen), maar veel beleggers beschouwen de mogelijkheid dat de historische inleg niet wordt uitgekeerd als diefstal.

Fondsbeheerders houden hier rekening mee. Ze proberen door het aanbieden van mandjes met goede en slechte panden tot afwikkeling van CV's te komen. Beleggers beloven ze hun historische inleg terug of een bescheiden rendement over de hele periode. Bouwers en ontwikkelaars die actief willen zijn op deze markt doen er goed aan rekening te houden met deze psychologische drempel. In een aantal gevallen kan tijd de pijn verminderen.

### **2.3 De overheid als gebouweigenaar: Rijksgebouwendienst bijvoorbeeld**

De Rijksgebouwendienst (RGD) is met meer dan tweeduizend panden in eigendom mogelijk de grootste vastgoedeigenaar van Nederland. Een groot deel van haar portefeuille betreft monumenten. Daarnaast verzorgt de RGD de huisvesting van overheidsinstellingen als ministeries, gevangenissen, paleizen van justitie en musea. In 2005 kreeg de RGD een taak in de kennisontwikkeling om waar mogelijk overtollige rijkshuisvesting een woonbestemming te geven (brief aan Tweede Kamer 'De aanpak van leegstand en van kraken, de mogelijkheden voor tijdelijke verhuur van woonruimte en de ombouw van kantoren tot woonruimte', DBO2005037626, Minister van VROM).

#### **2.3.1 Geen zekerheid voor marktpartijen**

Transformatie is een nieuwe activiteit voor de RGD. De RGD heeft besloten niet zelf te ontwikkelen maar expertise van het gebouw in te zetten om een groter aantal panden te transformeren naar woningen. Belangrijk om te weten is dat niet de RGD maar de Dienst Domeinen overbodige panden op de markt brengt. Deze dienst stelt hoge eisen aan zorgvuldige en transparante procedures en hanteert strikte regels. De Dienst Domeinen biedt de panden eerst aan aan diverse overheden. Als die geen interesse tonen, komt het pand op de markt. Het doel is een zo hoog mogelijke opbrengst.

De kennisontwikkeling van RGD vraagt om goede afstemming met de Dienst Domeinen. Om transformatie een kans te geven, is in de regel een plan nodig en vaak overeenstemming met de

gemeente over wijzigen van het bestemmingsplan. RGD vraagt voor een plan expertise van marktpartijen. Procedureel kan de RGD de marktpartij geen zekerheid bieden; de aanbestedingsregels verhinderen dat.

### **2.3.2 Panden met en zonder monumentale waarde**

RGD maakt onderscheid tussen panden met en zonder maatschappelijke -veelal monumentale- waarde. Voor overbodige panden zonder monumentale waarde bestudeert de RGD de transformatiemogelijkheden van het gebouw. Hij onderzoekt voorts of de gemeente er belang aan hecht om het pand af te nemen of een andere functie te geven. Het pand kan daarna op de markt worden aangeboden met een contractuele verplichting het pand te transformeren tot woningen.

Voor panden met een grote maatschappelijke waarde wil de RGD ervaring opdoen met andere manieren van aanbieden, zoals prijsvragen en voorselectie. Voor een eerste project (biedingen tweede helft 2006) bestaat de procedure uit de volgende stappen. Stap 1 is een gebouwanalyse: welke onderdelen mogen wel en niet veranderd worden, kan voldaan kan worden aan onder andere het Bouwbesluit en kan extra ontwikkeling stedenbouwkundig worden ingepast? Stap 2 bestaat uit het maken van een bidboek waarop marktpartijen een visie kunnen presenteren. Stap 3 is de selectie door RGD, gemeente en Rijksbouwmeester van vier partijen; stap 4 het opstellen van randvoorwaarden (bestemmingsplan en dergelijke) door de gemeente. Stap 5 bestaat uit het uitnodigen van de vier partijen om de visies uit te werken en een bod te doen. Stap 6 is de selectie: het pand gaat naar de hoogsteieder. In de uitwerking mag de winnaar afwijken van zijn visie, mits binnen het raamwerk van de gemeente. Kosten voor het indienen van visies en aanbiedingen worden niet vergoed.

### **2.3.3 Corporaties right first refusal**

Een derde -nieuwe - manier van afstoten van overbodig bezit stelt woningcorporaties in de gelegenheid een pand te verwerven. In het verlengde van de oproep van de minister aan woningcorporaties om zich in te zetten voor transformatie, onderzoekt de RGD of overdracht aan corporaties zonder dat andere partijen in de gelegenheid worden gesteld te bieden, juridisch houdbaar is. Dit onder verwijzing naar het maatschappelijk nut van sociale woningbouw. Ook samenwerking met een landelijk opererende corporatie wordt verkend. De RGD ziet deze samenwerking als een uitwerking van de bevoorrechte positie van gemeenten. Deze konden altijd al doorleveren aan corporaties. Mogelijk wordt er wel de voorwaarde aan gekoppeld dat een fors deel van de nieuwe woningen voor sociale woningbouw is bestemd. Voor de RGD heeft deze samenwerking het voordeel dat al in een vroeg stadium een partij met lokale marktkennis kan aanschuiven.

## **2.4 Professionele beleggers, Kantorenfonds Nederland bijvoorbeeld**

Kantorenfonds Nederland (KFN) is een Nederlandse vastgoedonderneming, in 1995 opgericht door het ABP dat haar vastgoed wilde uitplaatsen. KFN richt zich op het hogere segment van de Nederlandse kantorenmarkt. De beleggingen bevinden zich vooral in stedelijke knooppunten. Met een portefeuille van bijna 600.000 m<sup>2</sup> en een waarde van € 1,3 miljard is KFN een van de grootste kantoorbeleggers van Nederland. De 80 complexen huisvesten circa 550 huurders. Over de eerste helft van 2006 boekte KFN een resultaat van € 48,9 miljoen (€ 19,3 miljoen in dezelfde periode 2005). De bezettingsgraad van de portefeuille verbeterde van 89% naar 89,9% in die periode.

### **2.4.1 Internationalisering**

KFN belegt louter in Nederlands vastgoed, maar concurreert in het topsegment met internationale grootmachten. Begin 2007 is KFN nog voor 100% eigendom van het ABP. De twee andere ABP-vastgoeddochter zijn overgenomen en beursgenoteerd (winkelbelegger Corio is overgenomen

door Rodamco) of deels verkocht aan andere aandeelhouders (Vesteda dat in woningen belegt). Voor KFN wordt gewerkt aan een samenwerking, tevens aandelenruil met buitenlandse fondsen met een vergelijkbare achtergrond. Het doel is om – net als de andere ABP-dochters – makkelijker in en uit vastgoed te kunnen stappen. Een ander voordeel is dat een gedeelde internationale portefeuille meer mogelijkheden biedt om risico's geografisch te spreiden. Een derde voordeel is dat KFN op die manier van groter belang wordt in de wereld van de internationale beleggingen waarin een portefeuille van 1,3 miljard als relatief klein geldt.

### 2.4.2 'Centrale rol gemeenten in herontwikkeling nodig tegen verpaupering'

KFN constateert dat de kantorenmarkt zich in 2006 herstelt, maar ook dat herontwikkeling van verouderde panden nodig is om de leegstandsproblematiek aan de onderkant van de markt aan te pakken. In Cobouw van 1 september 2006 breekt CEO Paul Vismans een lans om de onderkant van de markt serieus te nemen. Hij pleit ervoor om in gezamenlijke actie van gemeenten, beleggers en ontwikkelaars de verloedering van kantoorpanden en complete buurten tegen te gaan: 'Het gaat niet alleen om de gebouwen, maar juist om de hele omgeving. Het heeft geen zin om kantoorgebouwen om te bouwen tot woningen terwijl de oorspronkelijke functie van een bedrijventerrein gehandhaafd blijft. Het merkwaardige is dat dit soort herontwikkelingstrajecten in de volkshuisvestingssector veelal wel lukken.'

### 2.4.3 Portfoliomanagement

De basis voor het beheer van zowel gebouwen als de vastgoedportefeuille is portfoliomanagement. Hierin wordt de performance van de portefeuille op financiële en niet-financiële aspecten gerangschikt. Verticaal wordt de financiële performance van alle objecten uitgezet ten opzichte van het gemiddelde rendement van haar portefeuille (6,2% rendement op EV eerste helft 2006). Horizontaal wordt van ieder gebouw de score op een groot aantal kwaliteitscriteria in kaart gebracht. Die aspecten hebben betrekking op de:

- nabijheid van voorzieningen;
- bereikbaarheid van gebouw per auto en OV;
- parkeergelegenheid op en in omgeving van gebouw;
- uitstraling van gebouw en omgeving.

### 2.4.4 70% maximale kwaliteitsscore ondergrens

KFN belegt in het hogere segment van de markt. Dat wordt geoperationaliseerd door de eis dat beleggingsobjecten minimaal 70% van de maximaal haalbare kwaliteitsscore moeten realiseren. Schematisch levert dat de volgende matrix op. De dagelijkse activiteiten van KFN - beheer, aankoop, verkoop – worden ingegeven door de positie van een object in de matrix:

<p><b>A. Strategisch bezit</b> financiële performance (nog) goed, product kan beter</p>	<p><b>B. Corebezit</b> kernbezit: kwalitatief goed met een goed rendement</p>
<p><b>C. Afstoten</b></p>	<p><b>D. Strategisch bezit</b> randvoorwaarden en externe factoren goed mogelijkheden zoeken om rendement te verbeteren</p>

Figuur 4. Portfoliomanagementmodel KFN.

Activiteiten in segmenten C en D. zijn erop gericht de financiële performance van de gehele portefeuille te verbeteren. Gebouwen in categorie C worden afgestoten, gebouwen in categorie D

worden geanalyseerd op mogelijkheden om de aanwezige kwaliteit beter in rendement om te zetten.



Figuur 5 + 6. Leegstaande kantoorpanden staan te huur.

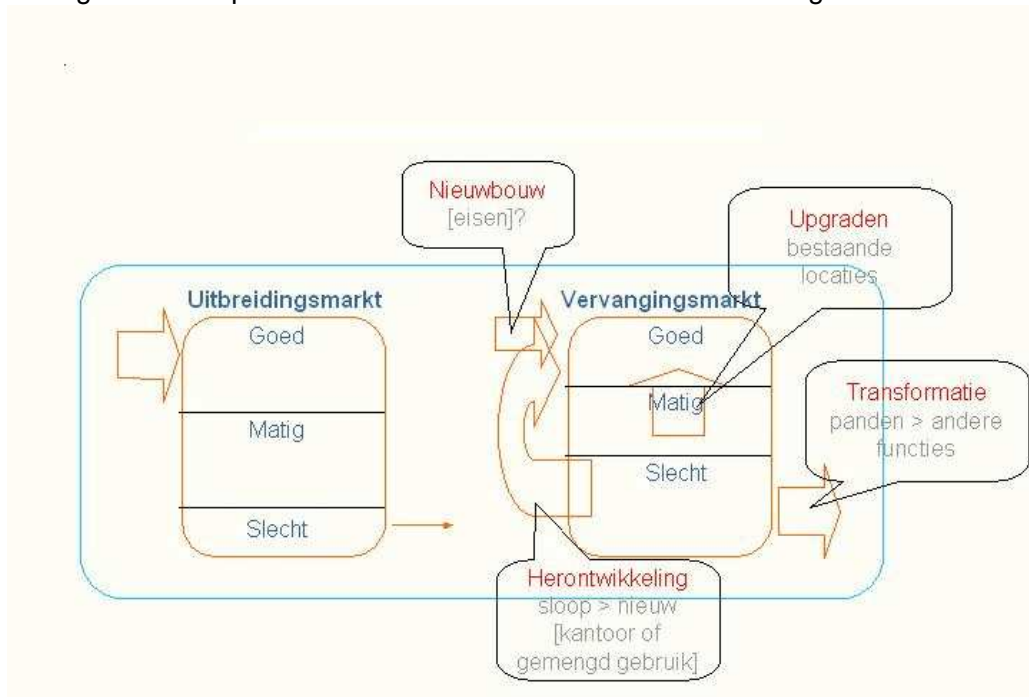
## 3. Product-marktcombinaties definiëren

### 3.1 Vragen bij het definiëren van product-marktcombinaties

Bij het definiëren van product-marktcombinaties (pmc's) kunnen allerlei vragen en overwegingen richting geven. Zoals: hoe kan een omslag van incidenteel naar structureel worden gemaakt? Hoe kan de markt actief worden benaderd? Wat bied je eigenaren die wel willen maar niet kunnen investeren? Ook het portfolio-denken door institutionele beleggers biedt aanknopingspunten voor nieuwe producten. Hoe upgraden, transformeren en gebiedsontwikkeling handen en voeten kunnen krijgen wordt in de volgende hoofdstukken geïllustreerd aan de hand van een aantal projecten. De respectievelijke product-marktcombinaties worden er kernachtig in beschreven in de terminologie van een businessmodel. Overigens zijn de grenzen tussen de drie deelmarkten niet 'hard'. Producten op de ene markt zijn vaak ook inzetbaar op andere. Gebiedsontwikkeling is een paraplu waaronder alle gebouwaanpakken een plek kunnen krijgen.

### 3.2 Schaalsprong: van gebouwaanpak naar gebiedsontwikkeling

Veel ontwikkelaars en andere betrokkenen stellen zich de vraag hoe een aanpak toe te passen is op een grotere schaal. Voor het antwoord op die vraag is het nodig dieper in te gaan op de kwestie van de gebiedsontwikkeling. Vrijwel alle gerealiseerde, geanalyseerde projecten betreffen één gebouw waarvoor 'toevallig alles klopte'. Het gebouw stond grotendeels leeg en voor een nieuwe identiteit of functie kon eenvoudig worden aangesloten op de omgeving. Voor heel veel leegstaande kantoren is dat niet het geval: de mono-functionele kantoorgebouwen langs de snelwegen nodigen niet uit om te gaan wonen of recreëren. Een schaalsprong verruimt de markt aanzienlijk, omdat daardoor aan twee kanten (gebouw en locatie) meer mogelijkheden ontstaan. Met vier halfleegstaande kantoren is per pand weinig aan te vangen. Kansen ontstaan als er twee geheel verhuurde kantoren ontstaan (met een bijbehorende hogere beleggingswaarde) en een of twee gebouwen op locaties die voor transformatie in aanmerking komen.



Figuur 7. Uitbreidingsmarkt en Vervangingsmarkt schematisch.

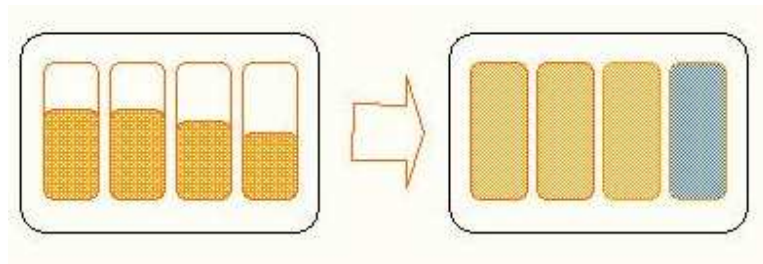




## 4. Upgraden

### 4.1 Wie investeert, waarin, en wat is het rendement?

Upgraden voegt waarde toe aan één of meer panden met als doel het pand beter verhuurd te krijgen, minder operationele kosten te maken of een hogere opbrengst per vierkante meter te genereren. Op locatieniveau kan het doel zijn de hele locatie anders in de markt te zetten. Als bijkomend effect kunnen kantoorgebouwen – op die locatie of elders – vrijkomen die geschikt zijn voor transformatie naar bijvoorbeeld wonen of herontwikkeling van een nieuw kantoorgebouw. Uitgangspunt voor de verkenning hier is dat de functie van het merendeel van de gebouwen gehandhaafd blijft.



Figuur 8. Upgraden schematisch.

Bezien als investeringsvraagstuk zijn de relevante vragen: wie investeert, hoe realiseer ik de grootste toegevoegde waarde en wat zijn te verwachten rendementen? Organisatorisch is de vraag: hoe krijg je gebouweigenaren mee in een bij voorkeur gezamenlijke aanpak? Een strategische vraag is hoeveel risico een ondernemer bereid is te nemen. De verdienmodellen variëren van een fee voor geleverde adviesdiensten tot het opkopen en verbeteren van slechtlopende kantoorgebouwen met het doel ze als goede beleggingen opnieuw te verkopen aan beleggers. Hieronder zijn drie mogelijke product-marktcombinaties kernachtig beschreven: de facelift, de kantoorrenovatie en de gebouwexploitatie.

	<b>Facelift</b>
Businessmodel	Dienst om marktkansen te vertalen in bijbehorende uitstraling en identiteit gebouw door aanpassingen in en aan het gebouw.
Kenmerken	Kortlopend (< 2 jaar).
Markt	Omvangrijk. Markurgentie neemt toe. Meer kansen bij eigenaren die tevens gebruiker zijn van vastgoed. Voor anonieme markt grotere nadruk op in de markt onderscheidende identiteit.
Productverbreding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktverkenning;</li> <li>• Ondersteuning eigenaar in positionering op verhuurmarkt;</li> <li>• Bewaken vastgestelde identiteit.</li> </ul>
Verdienmodel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergoeding diensten;</li> <li>• Risicodragend investering kosten (no cure no pay);</li> <li>• Participatie (delen in meeropbrengsten).</li> </ul>
Risico's	Gering.
Vragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe kansen ontdekken?</li> <li>• Is de aanpak op te schalen?</li> <li>• Is het als product te definiëren los van locatie? Zijn kosten/baten in model onder te brengen?</li> </ul>

	<b>Specialist kantoorrenovatie</b>
Businessmodel	Dienstverlener excellerend in financiële vertaling/onderbouwing van kantoorrenovatie.
Specificatie	Sluit aan op bestaande kennis van (her)ontwerp, bouw en onderhoud van kantoorgebouwen.
Kenmerken	Kortlopend (< 2 jaar).
Markt	Omvangrijk. Teruglopende rendementen legt nadruk op kostenbesparing en overtuigingskracht dat rendement op termijn verbetert.
Productverbreding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploitatiemodel: baten en lasten van investeringen in één hand;</li> <li>• Verzorgen beheer en management gebouw (dienst);</li> <li>• Opschaling naar locatie: koppeling met PMC facelift.</li> </ul>
Verdienmodel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergoeding adviezen;</li> <li>• Omzet uit renovatieactiviteiten;</li> <li>• Participatiemodel: delen in opbrengsten.</li> </ul>
Risico's	Investering in ontwikkelen en documenteren van kennis, exploitatiemodel
Vragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn kosten/baten in model onder te brengen?</li> <li>• Hoe overtuigen van toekomstige meeropbrengsten?</li> </ul>

	<b>Specialist gebouwexploitatie</b>
Businessmodel	Dienstverlener excellerend in gebouwmanagement.
Specificatie	Nadruk op kostenbesparing en efficiënter gebruik bestaande m <sup>2</sup> . Sluit aan op vraag naar nieuwe kantoorconcepten en toename vraag naar DBMFO-contracten.
Voorbeelden	Gezamenlijk gebruik van ruimte (archief, kantine, vergaderzalen), diensten (IT, repro) en softfacilities (catering).
Kenmerken	Langlopend (> 5 jaar).
Markt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grotere kantoorgebouwen &gt; 10.000 m<sup>2</sup>;</li> <li>• Concurrereert met kennis bestaande beheerorganisaties.</li> </ul>
Productverbreding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diensten organiseren voor omliggende kantoorgebouwen;</li> <li>• Locatieaanpak vanuit identiteit;</li> <li>• Kopen slechtrenderende gebouwen, verbeteren en verkopen als goede belegging.</li> </ul>
Verdienmodel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omzet uit beheer en management;</li> <li>• Opmaat voor renovatieactiviteiten bouwbedrijf;</li> <li>• Participatiemodel: delen in opbrengsten;</li> <li>• Opkopen, verbeteren en verkopen.</li> </ul>
Risico's	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investering in ontwikkelen van kennis;</li> <li>• Opzeggen beheercontract na enkele jaren.</li> </ul>
Vragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn kosten en baten in participatiemodel onder te brengen?</li> <li>• Hoe overtuigen van toekomstige meeropbrengsten?</li> </ul>

## 4.2 Toepasbaar in alle fasen van de vastgoedcyclus

Alle fasen van de vastgoedcyclus bieden aanknopingspunten om leegstaande kantoorruimte beter verhuurd te krijgen. De cases in dit hoofdstuk illustreren dit. Casus Het voormalige AKZO-gebouw laat zien dat een facelift van de buiten- en binnenkant het gebouw een nieuwe identiteit geeft die

uitstraalt op de overige gebouwen in de omgeving en nieuwe huurders aantrekt. Uit de casus Facilities tegen kostprijs blijkt dat ook het verhuurconcept geupgraded kan worden. De winst wordt dan verwacht van efficiënter gebruik van de vierkante meters, meer services en diensten.

### **4.3 Markt voor upgraden**

De markt voor upgraden beperkt zich niet tot de kansloze voorraad. Ook redelijk verhuurde kantoren kunnen in aanmerking komen voor een investeringsimpuls. Beleggers hebben hier belang bij om afglijden naar de onderkant van de markt te voorkomen. Gezien de grote vraag naar kwalitatieve goede beleggingen is een offensieve strategie goed denkbaar. Het kan interessant zijn voor een ondernemer met veel kennis van zaken om middelmatige kantoren te upgraden naar de topbeleggingen waarnaar veel vraag bestaat.

Belangrijkste potentiële afnemers zijn professionele beleggers. Particuliere beleggers hebben een kortere beleggingshorizon en kennen institutionele belemmeringen om tot een investeringsbesluit te komen. Daar staat tegenover dat zij veelal geen vastgoedkennis hebben en professionele beleggers wel.

Een belangrijke vraag is hoe een ontwikkelaar kansrijke locaties kan ontdekken. Een analysemodel dat aansluit bij het portfoliodenken van de professionele beleggers (zie KFN) biedt daarvoor mogelijkheden en is het verkennen waard.

### **4.4 Is de aanpak op te schalen?**

Opschaling - meerdere gebouwen tegelijkertijd upgraden - stuit op een dilemma: niets doen levert een dalend rendement op, maar wel investeren lost in eerste instantie het verhuurprobleem van de collega-belegger op. Geen enkele belegger wil, kortom, als eerste investeren. Het versnipperde eigendom en de internationale handel in kantoorpanden leveren een aantal extra organisatorische problemen op. Met gebouweigenaren zal één op één tot afspraken gekomen moeten worden. Dat is een langdurig en intensief traject met een aanzienlijk risico op opportunistisch gedrag van (tussentijds wisselende) eigenaren. Zonder wettelijke mogelijkheden als baatbelasting of stedelijke herverkaveling, betekent het dat alle panden eerst aangekocht moeten worden om daarna plannen te gaan maken en uitwerken. Zonder committent vooraf van de lokale overheid is dat geen reëel scenario.

#### **4.4.1 Het voormalige AKZO-gebouw**

Het oude directiegebouw van AKZO in Arnhem uit 1941 heeft onder leiding van Hopman Architecten een facelift gekregen. Als natuurlijk middelpunt van het park is Gebouw HB in oude luister hersteld. De modernistische architectuur is afgestoft, ontsierende toevoegingen uit de jaren zeventig zijn verwijderd. De systeemplafonds zijn verwijderd, de kolommenstructuur is zichtbaar gemaakt. Oude details als de originele stalen trapleuningen en lichtmetalen kozijnen zijn hersteld. Bij de aanpak van het gebouw - 3.700 m<sup>2</sup> - stond de oorspronkelijke kwaliteit voorop, zonder grote ingrepen te schuwen. Zo is de vide vergroot, zorgen nieuwe, zachtminerale systeemplafonds voor verbetering van de akoestiek en dienen de stalen kastenwanden tevens als functionele afscheiding.

Opdrachtgever Schipper Bosch streeft naar een sterke positie van de Kleefse Waard als modern en gebruikersvriendelijk kantoorpark. De aanpak van het hoofdgebouw, dat de nieuwe naam HB-gebouw heeft gekregen, heeft het terrein een flinke impuls gekregen. De nieuwe identiteit van het hoofdgebouw straalt uit op alle andere gebouwen. Het is de leidraad voor de renovatie van de overige gebouwen op het terrein. Dit parkachtige industriepark van circa 45 hectare, dat ooit het hart vormde van de cellulose-industrie van AKZO, wordt de komende jaren opgewaardeerd. Projectontwikkelaar/aannemer Schipper Bosch kocht het terrein een aantal jaren geleden en zag er de potentie van. Met de upgraden van het oude directiegebouw als visitekaartje trekt de

eigenaar nieuwe huurders. Allemaal kunnen ze gebruik maken van faciliteiten zoals beveiliging, stroom op diverse drukniveaus, afvalwaterzuivering en diverse soorten water.



Figuur 9 + 10. Het trappgat voor en na de renovatie.



#### 4.4.2 Faciliteiten tegen kostprijs

Ballast-Nedam heeft ruime ervaring met het beheren van eigen kantoren. Vanuit de behoefte om de waardeketen te completeren heeft zij deze kennis gebundeld in een afdeling Services, die gebouwbeheer en facilitymanagement als diensten aanbiedt aan bedrijven en PPS-en waarin zij participeert. De diensten betreffen zowel hard faciliteiten (onderhoud gebouwen) als soft faciliteiten (receptie, catering). Een recente ontwikkeling is om de kennis en diensten ook aan derden aan te bieden. Dat betekent een aantal adviesdiensten, vanuit denken in lifecyclecosts.

Kennisgebieden zijn onder andere Spaceplanning: efficiënter gebruik van  $m^2$ , uitgaan van functies en tijdbesteding in plaats van een standaard aantal  $m^2$  per medewerker. Advies op basis van functies in bedrijf en tijdbeslag gedurende dag en week. De behoefte wordt vertaald naar een ruimtevraag en gebouwwensen. Voorbeeld: digitale archivering betekent ruimtebesparing (geen archief nodig), maar ook besparingen omdat zwaardere vloerbelasting achterwege kan blijven. Advisering betreft ook aspecten als logistiek en beveiliging. Dit leidde in één casus tot het voorstel om het restaurant op het dak van het gebouw te plaatsen

Gebouwontwerp: ontwerpkeuzes hebben grote invloed op onderhoudskosten, flexibiliteit en bijvoorbeeld energiegebruik van het gebouw gedurende de levenscyclus. In samenwerking met SenterNovem zijn oplossingen ontwikkeld voor geïntegreerde warmte/koudeopslag in het ontwerp. Veel aandacht is er voor verhouding vloer/geveloppervlak. Voorbeeld is de Westpoint in Tilburg waar in het ontwerp rekening is gehouden met alle mogelijke plattegronden, van  $9 \times 75 m^2$ ,  $6 \times 100 m^2$ ,  $4 \times 150 m^2$ ,  $3 \times 200 m^2$ , enzovoorts.

Verdienmodel: kennis en noodzakelijke aanpassingen worden tegen kostprijs aangeboden aan de eigenaar. Baten zijn meedelen in opbrengsten door een hogere bezettingsgraad en hogere

huuropbrengst. Ballast-Nedam richt het product op kantoren groter dan 10.000 m<sup>2</sup>, omdat deze vaker meerdere huurders hebben waardoor beter efficiency te bereiken is.



## 5. Transformatie van kantoorgebouwen

### 5.1 Markt voor transformatie van kantoorgebouwen naar woningen?

Over het realiseren van woningen in leegstaande kantoren is veel geschreven, maar in de praktijk blijft het vooralsnog een zeldzaamheid. De VROM-brochure Wonen op de zaak stelt dat in de afgelopen vijftien jaar gemiddeld 250 woningen per jaar het resultaat zijn van transformatie. Daarin ontbreken de onzelfstandige woonruimtes, maar ook met die aantallen erbij blijft transformatie iets uitzonderlijks.

Over de marktpotentie voor transformatie lopen de meningen uiteen. Op basis van de technische staat van kantoorgebouwen, gaan (ervarings)deskundigen ervan uit dat zeker de helft van alle gebouwen tegen redelijke kosten te transformeren is. Kansrijk zijn die gebouwen op locaties waar wonen en andere functies al aanwezig zijn of in de directe nabijheid liggen. Zonder die voorwaarde blijft nog slechts van 5% van alle gebouwen over die in potentie zijn te verbouwen naar woningen, aldus DTZ. Het marktpotentieel is dus flink op te schroeven als de aanpak wordt opgeschaald en meer panden in samenhang worden geüpgraded.

### 5.2 Financiële expertise en creativiteit vereist

Voor transformatie van kantoorgebouwen moeten zowel de belegger als de ontwikkelaar financieel gedreven en onderlegde spelers op de markt zijn. In de praktijk is een aantal creatieve wegen gevonden om projecten haalbaar te maken. Die zijn vaak ook allemaal nodig om projecten haalbaar te maken. Het kader Hetzelfde vastgoed anders waarderen op pagina 29 laat de financiële verschillen tussen beleggers en ontwikkelaars zien, in hoofdstuk 7 komen daarvoor ontwikkelde oplossingen aan de orde.

### 5.3 Kansen op locatieniveau

Voor transformatie van kantoorgebouwen liggen er kansen voor die ondernemers die in staat zijn een schaa sprong te organiseren van gebouw naar locatie. Dat levert aanknopingspunten op om op locatieniveau door een verandering van imago of identiteit een grote waardeontwikkeling te realiseren. Het levert ook een groter aanbod aan te transformeren kantoorgebouwen. Ook de mogelijkheden om specifieke financiële arrangementen (verdeling van baten en lasten) op locatieniveau te maken, nemen toe. Interessant wordt het als de sterke financiële kanten van ontwikkelaar - zien en ontwikkelen van nieuwe kansen - en belegger – lange adem om te kunnen profiteren van waardeontwikkeling op termijn - optimaal worden benut. Daar staat tegenover dat gebiedstransformatie lastiger te organiseren is door de sterk versnipperde eigendomssituatie op kantoorlocaties.

	<b>Specialist gebouwtransformatie</b>
Businessmodel	Kopen van leegstaand kantoorgebouw om na transformatie als woningen te verkopen.
Specificatie	Specialist met kennis van techniek en markt die in staat is brug te slaan met de financiële wereld van beleggers.
Kenmerken	Kortlopend (< 2 jaar).
Markt	Klein, incidenteel panden tenzij meerdere panden tegelijkertijd kunnen worden getransformeerd.
Productverbreding	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ontwikkelaar van concepten op locatieniveau;</li><li>• Ontwikkelen, realiseren en bewaken van nieuwe identiteit locatie.</li></ul>
Verdienmodel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Winst uit verbouwactiviteiten;</li><li>• Verkoopresultaat.</li></ul>

Risico's	Bouw en ontwikkelrisico's.
Vragen	Is de aanpak op te schalen?

	<b>Specialist locatietransformatie</b>
Businessmodel	Conceptontwikkelaar nieuwe toekomst voor verouderde kantoorlocatie.
Kenmerken	Langlopend (> 2 jaar).
Markt	In potentie groot.
Productverbreding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nemen van (grond)posities in afwachting van herontwikkeling;</li> <li>• Kennis richten op bedrijventerreinen, militaire oefenterreinen e.d..</li> </ul>
Verdienmodel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Winst uit verbouwactiviteiten;</li> <li>• Resultaat uit verkoop.</li> </ul>
Risico's	Ontwikkelenrisico's.



Figuur 11. De Stadhouders, vooraanzicht.

### 5.3.1 Wonen in De Stadhouders in Alphen aan de Rijn

In 2002 transformeert Giesbers-MaasDijken een kantoorgebouw van een uitgeverij aan de invalsweg naar Alphen naar 70 appartementen. De locatie van het pand laat wonen toe, het bestemmingsplan twee extra woonlagen. Een verkenning van de plattegronden laat zien dat de vierkante meters efficiënt in te delen zijn. Een uitzonderlijke 90% van de te

verbouwen vierkante meters kan worden omgezet naar woonruimte. Al deze factoren zijn nog net niet genoeg om transformatie mogelijk te maken. Samen met de verkopende partij is gezocht naar mogelijkheden om de transformatie alsnog haalbaar te maken. Een aantal afspraken over de verdeling van risico's, waardoor de ontwikkelaar een BTW-voordeel heeft en een lagere winst/risicovergoeding kan rekenen, maken het plan haalbaar. In bijlage 2 wordt het project financieel geïllustreerd.



Figuur 12. De Stadhouders, gevel na renovatie.

De appartementen bedienen de startersmarkt in Alphen aan de Rijn. De prijzen lopen op vanaf € 110.000 tot € 295.000 voor de dakappartementen. Een deel van de woningen is met een gemeentelijke koopsubsidie exclusief voor starters bestemd. De verkoop van de appartementen kwam snel op gang na de inrichting van een modelwoning. Bij de start van de bouwwerkzaamheden is 80% van alle appartementen verkocht, de andere zijn verkocht voor de oplevering.



Het gebouw krijgt een luxe uitstraling met een opgeknapte entree en trappenhuizen en nieuwe liften. Bij de afbouw zijn de kopers keuzepakketten aangeboden voor sanitair, tegels, kleuren en ed.

#### ***Uitvoeringdetails***

- Bouwteam uitgebreid met installateur en constructieadviseur;
- Kantoor tot casco gestript;
- Lichte bouwmethode: nieuwe -houten-geluidwerende gevel, woningscheidende wanden en extra woonlagen in houtskeletbouw;
- Trappenhuizen grondig opgeknapt, bouwkundig gehandhaafd, liften vernieuwd;
- Boren van gaten in nagespannen vloeren bleek precisiewerk;
- Topappartementen als maisonnette;
- Installaties buitenlangs;
- Zwevende dekvloeren, brandwerende bekleding en dubbele gipsplaten met luchtsponw aan de onderzijde.



Figuur 13. De Stadhouders, entree na renovatie.

### **5.3.2 De Grote Enk in Arnhem**

Kantoor De Grote Enk is het eerste echt grote kantoor dat in Arnhem verbouwd wordt tot appartementencomplex. Maar of anderen hier de kunst kunnen afkijken, betwijfelen de bouwers.

Diverse delegaties zijn al komen kijken in De Grote Enk, het voormalige hoofdkantoor van de AKZO aan de Velperweg. Telkens is de vraag dezelfde: wat is toch het geheim van BAM en Klaassen Vastgoed? Waarom lukt het hen wel om een groot, leegstaand kantoor te verbouwen tot een flitsend appartementencomplex en waarom gaat het elders zo moeizaam?

"Hét geheim bestaat niet", zegt Gijs Takkenkamp, commercieel directeur van Klaassen, in De Grote Enk waar de verbouwing in volle gang is. "Er zijn een aantal factoren. De belangrijkste is de locatie. We zijn hier aan de Velperweg, een van de mooiste straten van Arnhem. Niet ver van het centrum. De meeste leegstaande kantoren bevinden zich op industrieterreinen. Dan wordt het een lastig verhaal. Daarnaast is de maat van het kantoor belangrijk. Lang niet alle kantoren zijn geschikt te maken voor bewoning. Hier kan dat wel." Maar makkelijk ging het niet. Het aanvankelijke plan om zorgappartementen in het pand te bouwen was niet haalbaar. Takkenkamp: "Toen moesten we bepalen of er een markt was voor gewone appartementen hier. Volgens ons was die er. We richtten ons op een jong publiek. Daarvoor is een huis in de prijsklassen tussen € 140.000 en € 230.000 haalbaar."

De Grote Enk is een monument en dat betekent dat aan de buitenzijde van het gebouw niets mocht worden veranderd. "Met het bouwen van woningen in weilanden verdienen we meer geld", erkent Marc van Rooij, vastgoedontwikkelaar van BAM. "Maar hier is veel meer inventiviteit bij nodig. Dat het een monument is, is een last en een kracht tegelijkertijd. Het geeft



Figuur 14. Het oude AKZO- kantoor De Grote Enk ziet er aan de buitenkant na een ingrijpende restauratie weer net zo uit als in de jaren vijftig.

Foto: Jan Wamelink

beperkingen, maar het geeft het gebouw ook identiteit. Mensen die hier gekocht hebben, zijn daar zeer van gecharmeerd." Een probleem was wel dat de ontwikkelaar daardoor de bewoners geen balkons kon aanbieden. "We hebben dat opgelost door elk appartement een loggia te geven, een soort inpandig balkon. Daarvoor hebben we de ruiten verwijderd, dat mag namelijk weer wel."

Een ander probleem was hoe om te gaan met de grote pilaren die het gebouw dragen. Uiteindelijk zijn ze gewoon verwerkt in de appartementen. Zo kan het voorkomen dat midden in de woonkamer een enorme pilaar staat. "Een onorthodoxe oplossing", zegt Van Rooij. "Maar zo weet je wel dat je in een oud, bestaand gebouw woont". De verbouwing van De Grote Enk kost BAM en Klaassen Vastgoed geld. Ze moeten het verlies op het project compenseren door achterop het AKZO-terrein in een later stadium 750 woningen te bouwen. AKZO wilde alleen het terrein en het gebouw samen verkopen.

In totaal zijn 58 appartementen gerealiseerd. Er zijn vijf basistypes, waarvan een aantal varianten afgeleid wordt. Om de ruimte zo economisch mogelijk in te delen, is gebruik gemaakt van schuine muren en verrassende hoeken. Deze indelingen komen terug in de verschillende woningtypen. Dit heeft een grote verscheidenheid aan appartementen tot gevolg.



Figuur 15. Artist impression appartement.



Figuur 16. Artist impression terrasappartement.

### 5.3.3 Amsterdams bankgebouw wordt hogeschool

De Hogeschool van Amsterdam was op zoek naar huisvesting op een goed bereikbare locatie in de buurt van het station. Voormalig Postbankgebouw De Leeuwenburg voldeed aan die eisen. In dit gebouw bevond zich echter een enorm computercentrum, een daglichtloze ruimte van 10.000 m<sup>2</sup>, waardoor het gebouw niet erg courant was als standaard kantoorgebouw.



Figuur 17. De collegezaal na renovatie.

Geïnspireerd door de Rijksgebouwendienst vroeg de Hogeschool van Amsterdam via een Europese selectieprocedure aan partijen om op basis van prestatiespecificaties een plan in te dienen om het bankgebouw te verbouwen tot onderwijsgebouw. Voor nieuwbouwprojecten was het werken op basis van prestatiespecificaties al nieuw, voor een renovatieproject was het een enorme uitdaging. De combinatie Hevo en Dura Bouw Amsterdam heeft in samenwerking met de architecten van Haskoning een volledig uitgewerkt plan ingediend. De Hogeschool van Amsterdam koos in het voorjaar van 1997 voor dit plan, Het was het prijstechnisch het meest gunstige. Bovendien sloten de voorgestelde ingrepen in het gebouw goed aan bij de ideeën van de Hogeschool. In juli 1997 werd het contract getekend. Hierna werd in een jaar tijd het donkere, zwaar beveiligde bankgebouw omgetoverd tot een open en toegankelijke hogeschool.

Het souterrain, de begane grond en de eerste verdieping ondergingen een complete metamorfose. In dit deel van het gebouw zijn oude indelingen en functies helemaal verdwenen. Een van de belangrijkste ingrepen was het gat dat van bovenaf in het dak gemaakt werd, waardoor er in de daglichtloze ruimten licht naar binnen kon komen. Zo veranderde het donkere computercentrum in een licht studentenplein, vier collegezalen en een mediatheek. Ook de kleine donkere entree werd licht, groter en toegankelijker gemaakt. In de centrale hal droeg onder andere een geheel nieuw hoofdtrappenhuis bij aan een veel duidelijker, geheel vernieuwde lay out. Op de overige verdiepingen bevonden zich in het bankgebouw de meer standaard kantoorruimten, die relatief makkelijk te verbouwen waren tot onder meer docentenkamers. De buitenkant van het gebouw is nagenoeg gelijk gebleven. De binnenkant heeft een compleet andere functie en indeling gekregen. Dit tezamen met meer daglichttoetreding en het gebruik van primaire kleuren zorgde ervoor dat de Hogeschool van Amsterdam vanaf augustus 1998 een fris en modern onderkomen kon betrekken.

Projectomvang: 65.000 m<sup>2</sup> BVO  
Opgeleverd in 1998  
Opdrachtgever: Hogeschool van Amsterdam  
Integraal projectmanagement: Hevo  
Architect: GAJ

### 5.3.4 Menging van de functies in De Paardenmarkt, Delft

‘De Artillerie’ in het centrum van Delft is een voormalige kazerne, die is omgebouwd tot woon- en zorggebouw voor mensen mét en zonder handicap. Deze metamorfose laat zien dat een

onorthodoxe aanpak tot prachtige oplossingen kan leiden. De nieuwe Artillerie is een combinatie van

- Zelfstandige woonzorgeenheden voor gehandicapten;
- Luxe stadsappartementen in de vrije sector;
- Authentieke loftwoningen;
- Een kinderdienstencentrum met therapiebad;
- Een dagactiviteitencentrum voor ouderen met een beperking;
- Een poliklinisch adviescentrum;
- Een regulier kinderdagverblijf;
- Een parkeergarage.

De voormalige kazerne is een bijzonder gebouw vanwege zijn ligging, vorm en functie. Driekwart eeuw is het gebouw in militair gebruik geweest om daarna evenlang onderdak te bieden aan verstandelijke gehandicapten. Het voorgebouw van de kazerne – een rijksmonument - is volledig gerestaureerd. Het achterste deel heeft plaatsgemaakt voor nieuwbouw.

Eigenaar Stichting Ipse had de kazerne al eerder in gebruik genomen als dagbestedingsruimte en wilde deze mooie locatie benutten voor eigentijdse woonruimte voor mensen met een verstandelijke beperking. Iedere bewoner moest een ruime zit-slaapkamer en een eigen badkamer krijgen.

Dit plan was bij aanvang - midden jaren negentig - zeer vooruitstrevend. De beschikbare budgetten waren volstrekt ontoereikend. Procesbegeleider Hevo stelde voor om koopwoningen in de vrije sector aan het plan toe te voegen om extra budget te creëren. De grote vraag was toen of er wel markt was voor luxe koopwoningen, geïntegreerd in een woonzorgcomplex voor verstandelijk gehandicapten. Om dit risico te beperken werd gekozen voor koopappartementen op de eerste en tweede verdieping met een toegang via zowel de centrale entree als via een eigen opgang.

De galerijen van de tien stadsappartementen in de nieuwbouw hebben zicht op de bedrijvigheid in het woonzorgcomplex, terwijl de woonkamers uitkijken op het centrum van Delft.



Figuur 18 en 19. In- en exterieur van De Paardenmarkt te Delft.

Het realiseren van woningen in het oude voorgebouw had wat meer voeten in de aarde. Dit deel van het pand is een rijksmonument, waarvan de verschijningsvorm niet mocht worden aangetast. Met een slim ontwerp konden op de zolderverdieping zes authentieke loftwoningen gemaakt worden. De oude Philibertspanten, die kenmerkend zijn voor de vroegere bouwstijl van de

kazerne, moesten in tact blijven. Daarom is een nieuwe draagconstructie aangebracht, waarbij de oude spanten in het zicht zijn gelaten als bijzondere eyecatcher in de lofts.

Op de begane grond van het monumentale voorgebouw zijn na de verbouwing kantoren en poliklinische ruimten gehuisvest. De achterliggende nieuwbouw is in een U-vorm aan het bestaande voorgebouw gekoppeld. De zorg- en stadsappartementen zijn hier vormgegeven rond een groot centraal atrium.

Het unieke karakter en de locatie van deze verbouwing leverde het project veel aandacht op. Er moest rekening gehouden worden met de wensen van de opdrachtgever, het ministerie van VWS (Bouwcollege), de gemeente, omwonenden, monumentenzorg, et cetera. Het plan is tijdens het proces dan ook meerdere keren aangepast. Zo zijn de oorspronkelijke vijf bouwlagen naar vier teruggebracht en wisselde de verhouding tussen zorg- en koopwoningen in het complex voortdurend. Volhardendheid en flexibiliteit hebben uiteindelijk geresulteerd in prachtig en bijzonder complex, waar bewoners, burens, kinderen en medewerkers elkaar kunnen ontmoeten. En daarmee is voldaan aan zowel de wens van de opdrachtgever als van verschillende overheden.

### **Hetzelfde vastgoed anders waarderen**

*Veel haalbaarheidsstudies naar kantoortransformatie komen uit op een aanzienlijk tekort. De oorzaak is onder andere dat hetzelfde gebouw als kantoor in een aantal opzichten financieel voordeliger uit is.*

*Prijzen van woningen drukken we uit in aantal m<sup>2</sup> GBO, die van kantoren in verhuurbaar vloeroppervlak (ofwel VVO). In het VVO van kantoren worden ook gangen, trappen, bergingen en dergelijke meegerekend. Het gevolg is dat een deel van het gebouw in de kantorenmarkt wél en in de woningmarkt geen opbrengsten vertegenwoordigt. Hoeveel vierkante meter dat precies betreft verschilt per gebouw en ontwerp. Een efficiënt gebouw als De Stadhouders in Alphen a/d Rijn (zie bijlage 2) laat een opbrengstverlies zien van circa 10%. Voor veel kantoren loopt het verlies op van 20 tot 40%.*

*Ook de fiscaliteit verschilt. Nieuwe koopwoningen worden in het BTW-regime opgeleverd, maar verhuren van woningen is niet met BTW belast. De verhuurder wordt beschouwd als eindverbruiker. Het gevolg van de fiscaal verschillende behandeling is dat de verhuurder de BTW die hij betaalt over de verbouwkosten niet kan aftrekken. Verhuren van kantoorruimte gebeurt ook vaak BTW-vrij, maar de verhuurder kan als fiscale beleggingsinstelling (FBI) opteren voor financiële investeringsvoordelen.*

*Een derde verschil is het omgaan met de toekomstwaarde van het vastgoed. Ontwikkelaars van koopwoningen kunnen niet anders dan residueel terugrekenen wat de waarde van grond en opstal op dit moment bedraagt. Beleggers hebben per definitie een lange horizon. Zoals we al eerder zagen verdisconteren professionele beleggers nieuwe kansen die over een langere periode bezien altijd ontstaan in een herontwikkelingspremie. Woningcorporaties nemen een aparte positie in. Zij kunnen een onrendabele top nemen als de solvabiliteit van de organisatie dat toelaat. Die onrendabele top is weliswaar in de eerste plaats bedoeld als interne exploitatiesubsidie, maar kan ook dienen om een verwachting over toekomstige waarde 'naar voren te halen'.*

### **5.3.5 Rozendoorn Residence, Den Haag**

De Rozendoorn Residence is de naam van een appartementencomplex in een voormalig kantoorpand. Hoewel het kantoorpand dateert van 1984 was het gebouw al vóór de eeuwwisseling toe aan herbesteding. Het is een typisch kantoorgebouw uit die jaren: geen bijzondere

architectuur, haperende installaties en door parkeerproblemen slecht verhuurbaar. Initiatiefnemer Panagro besloot medio 1999 het kantorgedeelte om te bouwen tot 55 appartementen en de bestaande 20 appartementen te renoveren. Het skelet van het gebouw, bestaande uit een stelsel van betonnen vloeren en paddestoelkolommen, is gehandhaafd. Binnen deze drager worden de nieuwe appartementen gebouwd, ontsloten vanuit een atrium. Het atrium is gerealiseerd door de vloeren uit te zagen.

Naast de extra verdiepingen is een nieuwe, geluidwerende gevel aangebracht. Meevaller is dat de bestaande trappenhuisen en liftschachten konden worden gehandhaafd. Wel zijn er nieuwe liften geplaatst. De bouwkundige werkzaamheden zijn voor het grootste gedeelte met lichte in en opbouwconstructies gerealiseerd, waarbij de geluidwering tussen de woningen vroeg om goede detaillering en nette uitvoering. De kopers kregen een grote mate van keuzevrijheid, die kon worden aangeboden door een aantal technieken uit het IFD-bouwen toe te passen. Zo paste Panagro een innovatieve plintgoot toe en is de indeling van de appartementen flexibel door verplaatsbare binnenwanden.

Rozendoorn Residence is een voorbeeld van een gebouw waarbij transformatie mogelijk is omdat alles meezit. Het bestemmingsplan laat zowel wonen als werken toe, er kunnen en mogen twee extra verdiepingen op het bestaande casco worden gezet en de eigenaar is bereid mee te denken over oplossingen die voor beide partijen financieel voordeel betekenen. Samen hebben de partijen gezocht naar mogelijkheden om de transformatie alsnog haalbaar te maken. Een aantal afspraken over de verdeling van risico's, waardoor de ontwikkelaar een BTW-voordeel heeft en een lagere winst/risicovergoeding kan rekenen, maken het plan haalbaar.

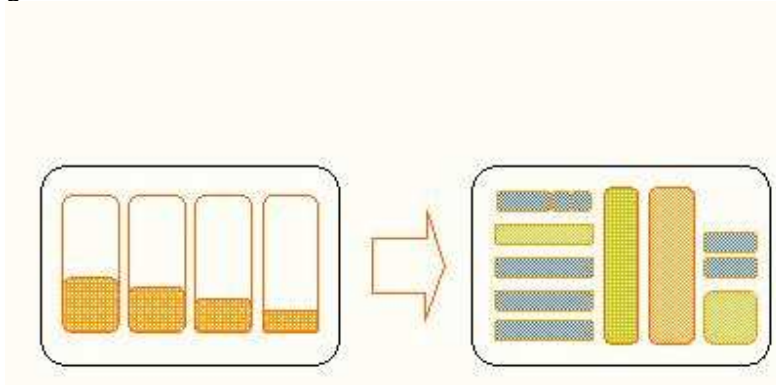


Figuur 20 en 21: Rozendoorn Residence voor en na de renovatie.

## 6. Gebiedstransformatie

### 6.1 Eerste stap de moeilijkste

Gebiedstransformatie gaat uit van een nieuwe toekomst voor een sterk verouderde kantoorlocatie. In de huidige combinatie van gebouwen, bestemming en uitstraling heeft de locatie geen toekomst meer; de gebouwen hebben zelden genoeg karakter om ze te willen behouden. Met transformatie van kantoorlocaties is in Nederland nauwelijks ervaring opgedaan. Uit de analyse van het proces van transformatie blijkt dat de eerste stap de moeilijkste en meest risicovolle is: hoe start je gebiedstransformatie?



Figuur 22: Gebiedstransformatie schematisch.

### 6.2 Aankopen moeizaam, langdurig en risicovol

Transformatie van locaties wijkt na de eerste fase niet wezenlijk af van het ontwikkelen van buitengebieden. Het grootste verschil is dat er aan de fase van grondexploitatie en ontwikkeling van het vastgoed nog een voorafgaat. Dit is de fase waarin bestaand vastgoed moet worden verzameld en beheerd (zie figuur 23). Deze heeft als kenmerk dat minder renderend vastgoed wordt ingekocht en geëxploiteerd tot het moment van herontwikkeling. De boekwaardeproblematiek komt aan het begin van het transformatieproces naar voren, terwijl over de baten van de transformatie veelal nog grote (politieke, bestemmingsplantechnische) onzekerheden zijn. Er zijn niet alleen risico's, maar ook kansen. Het rekenmodel laat zien dat tijdelijke exploitatie op basis van goed gebiedsmanagement kan bijdragen aan het reduceren van het boekwaardeprobleem. De factor tijd werkt dan in het voordeel van de bouwer/ontwikkelaar.

Gebiedstransformatie start met een handelende partij die geheel of ten dele leegstaande gebouwen aankoopt en gaat beheren in afwachting van sloop. Die partij zal initiatief nemen om maatschappelijk en politiek draagvlak voor zijn plannen te krijgen en bestemmingsplannen te wijzigen. Deze aanlooperperiode kan lang duren (tien jaar is in woningontwikkeling geen uitzondering) en kenmerkt zich door een aantal specifieke risico's.

### 6.3 In fasen, ruimtelijke ordening en andere risico's

Naast een reëel exploitatierisico dat het vastgoed niet kostendekkend te verhuren is (wie huurt een pand dat binnen een aantal jaren gesloopt wordt), zijn er enkele grote RO-risico's. Zolang er geen definitief bestemmingsplan is, is er geen zekerheid over de mogelijkheid nieuwe functies of een mix van functies te realiseren. Dit maakt de planopbrengsten onzeker. Daarnaast is er een procedureel risico. Zolang er geen zekerheid is dat de lokale overheid bereid is het publieke onteigeningsinstrumentarium in te zetten, is de kans dat plannen niet uitgevoerd kunnen worden (of alleen tegen hoge kosten) groot.

	<b>I. Tijdelijke exploitatiefase</b>	<b>II. Grondexploitatie</b>	<b>III. Bouwen en ontwikkelen</b>	<b>IV. Exploitatiefase</b>
Activiteiten	Aankopen vastgoed; tijdelijk beheer en exploitatie ervan.	Afname vastgoed in I, aankoop overig vastgoed, bestemmingswijziging, sloop- en bouwrijp maken.	Afname bebouwbare kavels van II, opstalontwikkeling en verkoop.	Verkoop en exploitatie van vastgoed
Product	Goedkoop verkregen vastgoed.	Bebouwbare kavels, ruimtelijke plannen.	Kantoren, woningen en ander vastgoed.	
Risico's	Exploitatierisico en/of risico dat geen ontwikkeling plaatsvindt.	Uitgifterisico, kostenrisico werkzaamheden, RO-risico's (milieu e.d.).	Afzetrisko.	Marktrisico, exploitatierisico.
Gedurende	Lange periode > 10 jaar	Middellang 2 tot 10 jaar	Kort < 2 jaar	Lang > 25 jaar

Figuur 23. Gebiedstransformatie in vier fasen verdeeld.

Deze RO-risico's dragen eraan bij dat te verwerven aankopen in deze eerste fase slechts gedeeltelijk extern gefinancierd kunnen worden. Op deze manier actief willen zijn in deze markt vraagt dat marktpartijen bereid zijn om gedurende lange tijd eigen vermogen in te brengen tegen een lage vergoeding en met een aantal grote onzekerheden.

## 6.4 Alternatieven voor aankoopstrategie?

Er zijn echter alternatieven voor een aankoopscenario denkbaar. Een interessant alternatief is het instrument van ruilverkaveling of stedelijke herverkaveling. Het ministerie van VROM heeft op de mogelijkheden hiervan gestudeerd, maar verandering van wetgeving is niet aangekondigd. In andere landen is stedelijke herverkaveling wél beschikbaar. Met dit instrument is het uitvoeren van binnenstedelijke herontwikkeling makkelijker te organiseren.

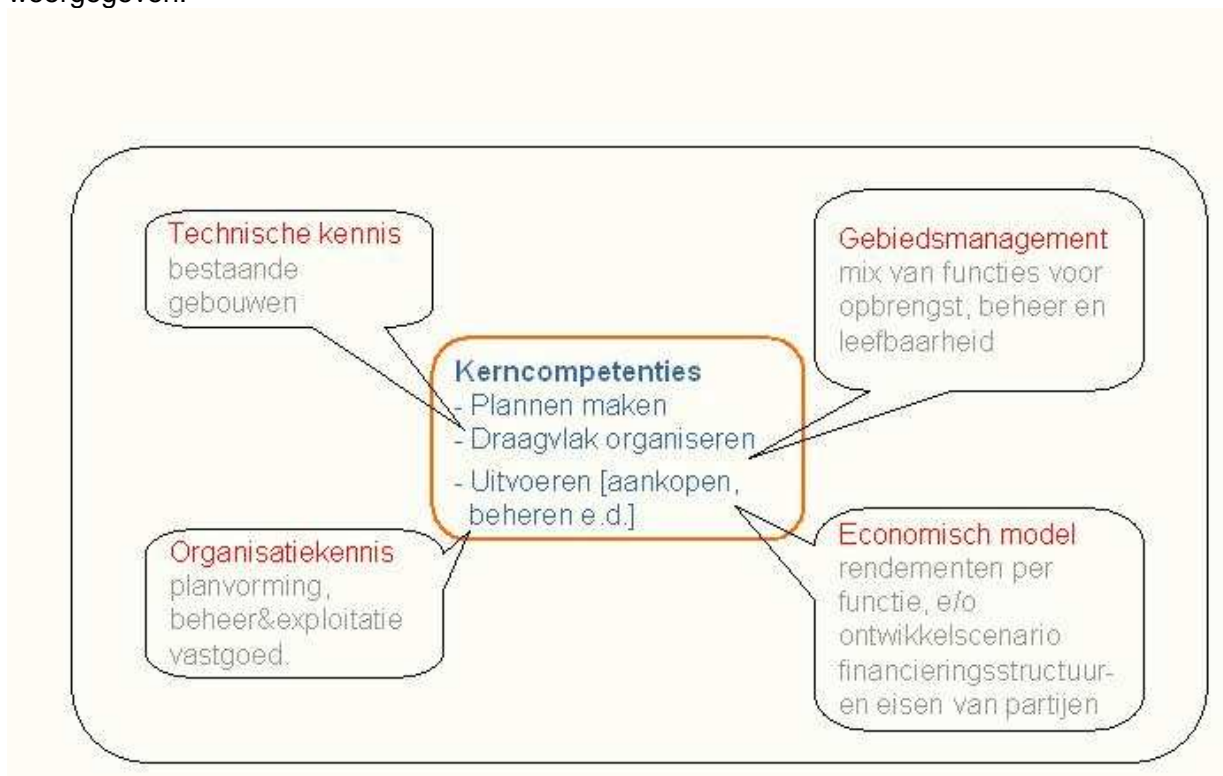
In Spanje zijn verrassende resultaten bereikt met het zogenaamde Valenciaans model. Dit biedt marktpartijen de gelegenheid in competitie een plan te ontwerpen én een bieding te organiseren waarin alle bestaande grondeigenaren meedelen in de winst. Interessant is dat in Spanje niet alleen bouwers of ontwikkelaars, maar dat ook architecten- en civieltechnische ontwerp bureaus meedingen om op die manier door hen ontwikkelde concepten te gelde te maken. Herverkaveling is in Spanje een wettelijk instrument dat de winnaar van de prijsvraag ter beschikking staat om de uitvoering snel en efficiënt in gang te zetten. Ondanks dat herverkaveling



in Nederland niet bij wet geregeld is, is het idee aantrekkelijk. Het verandert namelijk de discussie van 'wie heeft de grond?' in 'wie maakt interessante plannen voor de locatie, en wie weet daarvoor de handen van de eigenaren op elkaar te krijgen?'.

## 6.5 Kerncompetenties nieuw soort gebiedsontwikkelaar

De 'gebiedsontwikkelaar' die vereist is, kan privaat, publiek of beide van karakter zijn, maar is in ieder geval gespecialiseerd in het organiseren van de herontwikkeling van deze locaties. De positie is gebaseerd op de kerncompetenties om kwalitatief goede, financieel intelligente plannen te maken en daarvoor draagvlak te verwerven onder eigenaren en lokale overheid. Een dergelijke ondernemer baseert zijn biedingen op vier kennisreinen die hieronder schematisch zijn weergegeven:



Figuur 24. Kerncompetenties en kennisreinen gebiedsontwikkelaar.

## 6.6 Boekwaardeproblematiek (soms) op te lossen met tijd

Dat de fase van het bijeenbrengen van vastgoed in Nederland lang duurt, kan soms voordelen bieden. Aankopen kunnen afketsen omdat de huidige eigenaren een kantoor voor een te hoge waarde in de boeken hebben staan. Zolang plannen echter nog niet in uitvoering gaan, kan volstaan worden met een uitgestelde koopafpraak. De belegger kan hierdoor nog een aantal jaren profiteren van de cashflow. Zolang de huuropbrengsten hoger zijn dan de financieringslasten is op die manier per jaar een aantal procenten te verdienen (zie bijlage 3). Het kan een manier zijn om tegemoet te komen aan de psychologische drempel die met name particuliere beleggers hebben om minder dan de historische inleg terug te krijgen.

## 6.7 Markt, urgentie, verdienmodel

Het is zeker dat er in de toekomst een forse transformatiebehoefte bestaat. Het is echter onzeker of die behoefte zich de komende jaren op de markt in vraag zal uiten. Op dit moment lijken gebouweigenaren weinig urgentie te voelen om slechte panden te slopen of te herontwikkelen. Belangrijke vraag is of beleggers zich wel of niet verantwoordelijk gaan voelen of verantwoordelijk worden gemaakt. Dat laatste kan bijvoorbeeld met een leegstandsbelasting of met de koppeling van ontwikkelrechten voor nieuwe kantoren aan het opruimen van oude. Op dit moment lijkt geen enkele belegger een dergelijke maatschappelijk verantwoordelijkheid te voelen. Afstoten aan een partij die afwacht tot het moment dat het gebouw kan worden herontwikkeld lijkt op dit moment meer de praktijk die voor de hand ligt. Daarom is voor potentiële gebiedsontwikkelaars de lokale overheid een logischer aanspreekpunt dan de beleggers.

## 6.8 Opbrengsten lekken weg

Een ander minpunt voor een businesscase is het ontbreken van een helder verdienmodel. Het aankopen van alle vastgoed is arbeidsintensief, kostbaar en zonder gemeentelijke betrokkenheid bijzonder risicovol. Als het RO-risico gedurende lange tijd in een hoge rendementseis op het eigen vermogen wordt uitgedrukt, trekt dat een zware wissel op toekomstige opbrengsten. De geschetste positie van gespecialiseerde gebiedsontwikkelaar kan alleen rendement opleveren als er op een of andere manier een afdracht plaatsvindt van de gebouweigenaren aan de planbedenker.



### 6.8.1 Amstel III, een voorbeeld van de opgave

Amstel III is sinds haar ontstaan - nu 25 jaar geleden - een aantrekkelijke vestigingsplaats geweest. Dichtbij het spoor, de A2 en de ringweg van Amsterdam was het jarenlang een van de toptienlocaties van Nederland. Ook nu nog is het een goede kantoorlocatie op minder dan een kilometer afstand van de Zuidas, maar het overaanbod is groot. Circa 40% van alle 370.000 m<sup>2</sup> kantoorruimte in heel Amstel III staat leeg. Opvallend is dat de leegstand zich in vrijwel alle gebouwen voordoet, hoewel een aantal gebouwen echt gedateerd en verouderd is.

Autonome marktontwikkelingen leiden tot een snelle economische veroudering van de gebouwen. Dit zijn onder meer: distributie die naar goedkopere locaties verdwijnt, vraag naar kleinere kantoreenheden, naar grotere levendigheid en vooral naar meer voorzieningen in de directe omgeving. Leegstandborden ontsieren inmiddels de gebouwen en de locatie, de openbare ruimte begint een beetje te verrommelen. Voor de toekomst van de overduidelijk gedateerde gebouwen mag worden gevreesd.

Figuur 25. Gebiedskaart Amstel III.



De bedrijvenvereniging, lokale ondernemers en huurders, vastgoedeigenaren en makelaars hebben onlangs een toekomstvisie voor het gebied opgesteld. Die bepleit de ontwikkeling van het gebied tot een levendig woonwerkgebied. Als leidraad is meegegeven: 'wonen, kantoorvilla's en ICT' (zie het geel gekleurde deel op de gebiedskaart).

Figuur 26. Amstel III, bovenaanzicht.

De toekomstvisie noemt als kansen voor het gebied:

- Mogelijkheden voor herontwikkeling;
- Inspelen op innovatie en vernieuwing (ICT);
- Het centrumgebied rond de Arena;
- Mogelijkheden om voor kleinschalige ondernemers en starters uit de Bijlmer ruimte aan te bieden.

De toekomstvisie geeft als opgave voor de toekomst:

- Deelgebieden een eigen identiteit te geven;
- Waarin differentiatie, kleinschaligheid en functiemenging kernwoorden zijn;
- De locatie leefbaarder maken;
- Op prominente plekken moeten prominente gebouwen verrijzen.

De eigenaren van de gebouwen zijn beleggers. Zij zijn onbekend met ontwikkelen of bouwen. Gezien de lastige markt waarin ze opereren, zijn ze terughoudend met investeren.

De gemeente is bereid haar instrumentarium in te zetten om de gewenste toekomstvisie te realiseren. Tijdelijk gebruik van vastgoed en ruimte wordt gestimuleerd, het realiseren van nieuwe functies aangemoedigd. Hierdoor is de gemeente ook bereid om in het bestemmingsplan ruimte te maken voor die nieuwe functies. De gemeente overweegt om de locatie te benoemen tot 'experimentenpark', voert actief gesprekken met eigenaren van het vastgoed en stelt zichzelf tot taak maximaal transparant te zijn in de acquisitie van bedrijven.



## 7. Projecten haalbaar maken

### 7.1 Rekenmodel: aankoopprijs cruciaal

Een voor dit doel ontwikkeld rekenmodel maakt het mogelijk snel een eerste indicatie te geven van de financiële mogelijkheden en beperkingen van een aangeboden gebouw. De functionaliteit van het rekenmodel is meermaals aangepast aan inzichten en wensen van verschillende beleggers. Zo is voor CV-beleggers de berekening opgenomen van het moment waarop de historische inleg is terugverdiend.

Het rekenmodel (zie bijlage 3) laat zien dat de aankoopprijs één van de belangrijkste factoren is in de haalbaarheid van transformatie van een kantoorpand. In de onderhandelingen over de aankoopprijs botsen twee werelden en twee manieren van rekenen. De bouwer/ontwikkelaar berekent de residuele grond/opstalwaarde in het hier en nu. De belegger kijkt juist sterk naar toekomstige verwachtingen. Het blijkt niet eenvoudig deze twee werelden te verbinden. Veel haalbaarheidsstudies eindigen dan ook met de conclusie dat transformatie niet haalbaar is omdat de twee waarden te ver uit elkaar liggen.

#### 7.1.1 Verschillende werelden maken communiceren lastig

Beleggen in kantoren en ontwikkelen van woningen zijn gescheiden werelden. De kantorenmarkt is cyclisch met periodiek overaanbod, de woningmarkt wordt al decennia door schaarste en stijgende woningprijzen beheerst. Beide sectoren handelen in vastgoed en hanteren daarbij begrippen zoals prijs, markt en waarde, maar de verschillen zijn groter dan ze lijken. Er zijn andere financiële vertrekpunten, verantwoordingsstructuren, rekeninggrondbasissen (een kantoor verhuurt bruto meters, woninghuur wordt berekend naar gebruiksoppervlak), rendementseisen en beleggingshorizonten en men heeft een andere houding. Uiteindelijk zijn het ook andere 'soorten' mensen met verschillende competenties. Al deze verschillen maken communiceren lastig.

De bouwer/ontwikkelaar die stelt dat de aankoopprijs te hoog is en vindt dat de eigenaar zijn verlies maar moet nemen gaat voorbij aan een genuanceerdere werkelijkheid. Beleggers hebben de afgelopen jaren wel degelijk afgewaardeerd. De ROZ/IPD-index laat zien dat kantoren in 2003 en 2004 een negatieve waardeontwikkeling kenden. De vraag is of de leegstand ook altijd voldoende is verwerkt. Leegstand korter dan één jaar wordt als frictieleegstand beschouwd. Daarboven spreken bedrijfsmakelaars van langdurige leegstand. Dit roept vraagtekens op bij het toekomstperspectief van kantoren die langer dan 24 of 48 maanden leegstaan (50%, respectievelijk 10% van het 'direct beschikbare aanbod' in 2005 in Cijfers in Perspectief, DTZ). De belegger zal in onderhandelingen wijzen op de goede perspectieven op de woningmarkt, met gemiddelde waardeontwikkelingen van meer dan 6% per jaar voor de periode 1994-2005 (ROZ/IPD voor woningen). Als beleggingsobject doen woningen het al een aantal jaren beter dan kantoren. Over de periode 1994-2005 is het totaalrendement - het direct rendement uit huuropbrengsten plus indirect rendement uit waardeverhoging - voor woningen 12,2% per jaar, tegen 10,2% per jaar voor kantoren.

Hoe ver beide werelden uiteenlopen, bleek in 2005 toen veel woningbouwers wachtten op de voorspelde ineenstorting van de kantorenmarkt en tegelijkertijd de particuliere vastgoedbeleggingen (verwachtingswaarde!) tot recordhoogtes steeg. De inleg van particuliere beleggers steeg in 2005 tot boven de € 3 miljard. Het totaal fondsvermogen nam toe tot boven de € 10 miljard (Financieel Dagblad, 15 april 2006). Vastgoed is al weer enige jaren in trek als beleggingsobject. Dit is een belangrijke verklaring waarom ook half leegstaande kantoorgebouwen regelmatig verkocht worden voor aanzienlijke prijzen.

Het probleem van de verschillende rekenwijzen is niet gemakkelijk te overbruggen. Zonder kennis van elkaars wereld is de kans groot dat een deal door onbegrip afspringt. Is dat begrip er wel, dan biedt dat de opstap om te verkennen of voor beide partijen interessante afspraken haalbaar zijn waarmee kosten kunnen worden bespaard. In de toekomst zullen nieuwe financiële arrangementen de werelden van ontwikkelen en beleggen gaan verbinden, en de financiële belangen van de koper/huurder bij elkaar brengen. Voor ontwikkelaars van koopwoningen geldt dat ze weinig mogelijkheden hebben om toekomstige waardeontwikkelingen mee te nemen. Woningcorporaties kunnen dat tot op zekere hoogte wel, maar zullen extra onrendabele toppen afwegen tegen alternatieve investeringen in nieuwbouwwoningen. Beleggers in huurwoningen lijken op dit moment de beste papieren te hebben. Niet toevallig is een aantal grote partijen nu ook op de kantorenmarkt actief.

### 7.1.2 Mogelijkheden om projecten haalbaar te maken

Welke mogelijkheden zijn er om projecten haalbaar te maken? Gerealiseerde projecten laten slimme oplossingen zien, zoals verhoogde opbrengsten door extra verdiepingen (optoppen), creatieve (ontwerp)oplossingen voor technische hobbels en slim gebruik van de bestaande plattegronden. In een aantal gevallen hebben afspraken over het delen van risico's met de verkopende partij het project haalbaar gemaakt. Bij koopwoningen speelt fiscaal vriendelijke levering vaak een rol.

Grofweg kunnen we onderscheid maken tussen mogelijkheden op projectniveau en extra mogelijkheden die ontstaan bij een gebiedsgerichte aanpak. In 'Nieuwe kansen voor kantoren' (SBR, 2006) wordt uitgebreid ingegaan op verschillende mogelijkheden. Figuur 27 geeft een schematisch samenvatting. Hierna volgt een toelichting op enkele mogelijkheden.

	Projectniveau	Gebiedsgerichte aanpak
<b>Opbrengsten vergroten</b>	A. Optoppen. Kantoren kunnen meestal zonder problemen één of twee extra verdiepingen dragen. Naast extra opbrengsten leidt dit tot lagere grondkosten per wooneenheid.	J. Package deal. Als optoppen op het pand niet kan, zijn extra ontwikkelopbrengsten in de omgeving soms mogelijk.
	B. Upgraden I. Een uniek concept kan een nieuwe doelgroep in gebouw en locatie interesseren en het startpunt zijn van de revitalisering of upgradering van het gebied.	K. Upgraden II. Aanpak van enkele gedeeltelijk leegstaande panden kan een manier zijn om één pand leeg te krijgen voor een functieverandering. Het vergt gezamenlijke actie van meerdere eigenaren in het gebied.
<b>Kosten besparen</b>	C. Fair price. Beleggers hebben soms meer banden met de locatie dan alleen financieel, denk aan een pensioenfonds van een lokaal gevestigd bedrijf.	L. Financial engineering. Inzetten van kapitaal van beleggers e/o gemeentelijke garantie om kapitaalslasten te beperken. Cruciale factor bij langdurige ontwikkelingen.

	D. Handhaven van bestaande elementen zoals de gevel en trappenhuisen kan belangrijke financiële besparingen opleveren.	M. Accounted Cash Flowmodel. Boekwaardes verlagen op basis van kasstromen uit tijdelijke exploitatie.
	E. Bouwbesluit. Er is veel ruimte om samen met de gemeente op zoek te gaan naar creatieve oplossingen en ontheffingen.	N. Fiscaal verhangen. Waardeverlies van één pand kan worden verrekend met winst elders. Vennootschapsbelasting kan soms worden vermeden.
	F. Casco levering. In verschillende projecten is het mogelijk gebleken om met zelfwerkzaamheid tijdelijke transformatie voor 3 jaar haalbaar te maken.	---
<b>Afspraken belegger   ontwikkelaar   gemeente</b>	G. Afspraken over risico's. Afspraken met belegger over verkooprisico of tegenvallers tijdens de verbouw vertalen zich in lagere kosten én ruimte om een hogere verkoopprijs te betalen.	O. Value-capturing. Denkbaar is om het recht om nieuwe kantoren te bouwen te koppelen aan een afdracht ten behoeve van een leegstandsfonds.
	H. Fiscaal vriendelijke levering. Zie bijlage 2.	---
<b>Subsidies</b>	I. Aankoopsubsidies en exploitatiesubsidies. Voor de nieuwe bestemming, vaak woningen, zijn vaak subsidies mogelijk. De gemeente kan zich ook inzetten voor subsidiemogelijkheden elders.	P. Locatieontwikkelingssubsidies.

Figuur 27. Welke mogelijkheden zijn er om projecten haalbaar te maken?

### 7.1.3 Besparen op verbouwkosten door creatieve oplossingen en ontheffing

Ontwikkelaars wijzen nogal eens op het Bouwbesluit als een knelpunt voor transformatie. Vaak is dit niet terecht. Niet het Bouwbesluit zelf maar het verkeerd interpreteren belemmert concrete projecten. Eén misverstand is dat de nieuwbouweisen voor woningbouw gelden, 'omdat het nieuwe woningen zijn'. In werkelijkheid zijn er iets meer dan zestig 'eisen' van toepassing op

transformatie van kantoor naar woningen. Voor het merendeel daarvan is overleg over alternatieve oplossingen met de gemeente mogelijk. Het op de juiste manier toepassen van de regelgeving kan grote gevolgen hebben, zowel voor het aantal haalbare projecten als voor de kosten. Veel projecten worden nu als onhaalbaar bestempeld “omdat een plafondhoogte van 2,60 m niet mag”. Als een gevel door een creatieve oplossing gehandhaafd kan blijven, of een extra trappenhuis kan worden vermeden, kan dat de helft of meer van de verbouwkosten schelen.

#### **7.1.4 Fiscaal vriendelijke levering**

Koppelen van het moment van levering van het kantoorgebouw aan de doorlevering aan de kopers is een veelgebruikte manier om een fiscaal voordeel te krijgen. Over de aankoop is overdrachtbelasting verschuldigd, maar BTW kan in rekening worden gebracht bij de kopers. Dat levert 13% voordeel op over de aanschafwaarde. In sommige projecten leidt dat tot 20 tot 30% besparing op de totale stichtingskosten.

Het is belangrijk om vooraf met de Belastingdienst afspraken te maken over deze zogenaamde ABC-levering. Vaak geldt als eis dat op het moment van levering nog niet met verbouwen mag zijn gestart. In veel gevallen komt daar de eis bij dat de meerderheid van de kopers ten tijde van de overdracht bekend is. In veel gevallen volgt afrekening achteraf met de fiscus op basis van het werkelijk aantal appartementsrechten dat ten tijde van de levering is verkocht. De constructie vereist daarom een goede woningmarkt, waarin het voorverkooppercentage gehaald kan worden. Het is verstandig om bij de afspraken specialistisch advies in te winnen, want de beschreven aanpak is niet zonder risico. De appartementsrechten die bij het transport nog niet verkocht zijn, moeten binnen zes maanden na aankoop wel verkocht zijn, om alsnog betalen van BTW te vermijden.

#### **7.1.5 Financiële engineering**

De transformatie van een gebouw onderbrengen in een gebiedsaanpak biedt nieuwe mogelijkheden. Indien ook beleggers en gemeenten een rol spelen, neemt de complexiteit van de aanpak snel toe, maar er ontstaan tevens nieuwe mogelijkheden. De doorlooptijd is te gebruiken om de boekwaarde van ‘te dure’ kantoorpanden te verlagen met kasstroommodellen. De boekwaarde kan met enkele procenten per jaar worden verlaagd. Dit kan oplopen tot 25% in vijf tot zeven jaar. Tijd kan ook nodig zijn om te profiteren van toegevoegde toekomstwaarde. Een derde element is het fiscaal verrekenen van verliezen op één pand met winsten uit een ander. Als vierde aspect kunnen beleggers en gemeenten een rol spelen in de financiering of borgstelling, waardoor goedkope financiering kan worden verkregen. Naarmate de doorlooptijd langer wordt, neemt het belang van financiële optimalisatie toe. Financiële engineering is maatwerk en afhankelijk van de wensen van partijen. Maar dat deelname van financieel onderlegde instellingen zoals beleggers interessante mogelijkheden biedt is duidelijk.



## **Bijlage 1 Tien vragen over vastgoed-CV's**

### **1) Wat is een vastgoed-CV?**

Een vastgoed-CV is enkel een beleggingsvehikel. Wanneer een particuliere belegger bijvoorbeeld spreiding wil aanbrengen in zijn of haar portefeuille, kan de CV-vorm een interessante manier zijn om te beleggen in vastgoed. Een van de voordelen van beleggen in een CV is het lage risico dat deze constructie met zich meebrengt. De stille vennoten, ook wel commandieten, genoemd, zijn namelijk niet hoofdelijk aansprakelijk voor schulden van de vennootschap. De CV-vorm leent zich met name voor ondernemingen met financiers die de benodigde geldbedragen niet willen lenen, maar risicodragend ter beschikking van de vennootschap willen stellen. De commanditaire vennoot ontvangt geen rente op het door hem ingelegde geld, maar deelt als vennoot in de winst.

### **2) Vastgoed-CV's, wat moet ik ermee?**

Om het voordeel van beleggen in een commanditaire vennootschap uit te leggen, moeten we eerst kijken naar de verschillende manieren waarop een particulier in vastgoed kan beleggen. Het meeste geld kunt u verdienen door zelf een pand te kopen. Daar moet u uiteraard wel genoeg vermogen voor hebben. Vergis u niet in kosten en administratie die de investering met zich meebrengt. Een tweede manier is beleggen in een beursgenoteerd vastgoedfonds. Het nadeel van een dergelijk 'open end'-fonds is dat er een forse hoeveelheid kosten aan verbonden is. Zo'n 25% van het rendement gaat verloren aan, onder andere, beheerskosten. Bij een vastgoed-CV ligt dit kostenpercentage rond 10%. Een ander nadeel is dat het vastgoedfonds geen enkele transparantie biedt. Anders dan bij een vastgoed-CV, heb je geen rechtstreeks zicht op je belegging. Daarbij komt nog dat een vastgoedfonds onderhevig is aan schommelingen op de beurs.

Bovenstaande punten laten het voordeel van beleggen in vastgoed-CV's zien. Deze beleggingsvorm heeft een geringe kostenstructuur. Als belegger hoeft u zich niet bezig te houden met het dagelijkse management, u hebt direct zicht op uw belegging en kunt op elk gewenst moment langs het pand rijden waarin u belegt.

### **3) Welke factoren garanderen mij succes?**

Om producten te vergelijken moet u letten op een aantal zaken: ten eerste de vraag wat het exploitatierendement is. Dit rendement hangt nauw samen met de uitgangspunten van individuele beheerders: waarin willen ze beleggen, wat is de duur van het contract, welke kostenstructuur is er aan verbonden en welke winstpreferentie bieden ze participanten? Een tweede aandachtspunt is de vastgoedmix in de portefeuille: wordt er belegd in nieuwbouw, in al verhuurde panden? Op welke locaties staan de panden en is de huurder solvabel? Hieraan gekoppeld wilt u natuurlijk weten om welke soort beleggingspand het gaat. Is het een kantoorpand of een bedrijfspand? In de huidige markt is beleggen in kantoorpanden minder aantrekkelijk. Er is een forse leegstand en het percentage nieuwbouw is gedaald met 25%.

### **4) Kan ik rekenen op een minimaal rendement?**

Bij beleggen in vastgoed wordt nooit een succesgarantie afgegeven. De beheerder genereert exploitatieopbrengsten. Deze zijn afhankelijk van huuroopbrengsten die op hun beurt weer zijn opgenomen in een huurovereenkomst. De huurprijzen zijn in Nederland redelijk stabiel, maar de solvabiliteit van de huurder (heeft die genoeg vermogen om de huur te blijven betalen) is de reden dat er geen garantie kan worden afgegeven.

## **5) Is een vastgoed-CV fiscaal nog aantrekkelijk?**

In vastgoed- en scheeps-CV's zijn geen ondernemingsfaciliteiten opgenomen. U kunt dus geen aanspraak maken op investeringsaftrek, stakingscompensatie of afschrijvingskosten. Investeren in een vastgoed-cv valt in box 3. De eventuele winst uit verkoop van onroerend goed is fiscaal onbelast, tenzij de participant een rechtspersoon is. (in het geval van de CV de beherend vennoot.)

## **6) Beleggen in vastgoed- CV's klinkt ingewikkeld, is dat ook zo?**

In principe niet. Zoals gezegd is dit de meest directe vorm van beleggen in vastgoed. Het klinkt moeilijker dan het is. Het lastigst is de juridische terminologie van de structuur van een CV te doorgronden. Als u die termen eenmaal begrijpt, blijkt beleggen in CV's even eenvoudig als beleggen in bijvoorbeeld aandelen. De grootste verschillen tussen deze twee beleggingsvormen zijn de kosten en de aftrekbaarheid daarvan.

## **7) Ik hoor enkel succesverhalen. Is het allemaal rozengeur en maneschijn?**

Er zijn wel degelijk malafide aanbieders, of diplomatiek gezegd, minder erkende partijen. Deze hebben geen vergunning gekregen van De Nederlandse Bank (DNB). Erkende partijen zijn verplicht per project een prospectus voor te leggen aan DNB. Aan de hand van de reglementen van DNB, wordt bepaald of het project juridisch verantwoord is. Een prospectus van een erkende partij is, onder andere, te herkennen aan geijkte zinnnetjes als 'in het verleden behaalde rendementen bieden geen garantie voor de toekomst.'

## **8) Waar moet ik naast de erkenning van DNB nog meer op letten?**

De hoofdvraag is natuurlijk 'Is het een degelijk product?' dit hangt samen met de eerder besproken elementen als goede mix in de portefeuille, locaties van de beleggingspanden en de lengte van het (huur-)contract.

Daarnaast is het van belang te weten of de rente voor langere tijd gefixeerd is en de samenstelling van het financieringsniveau. In de financieringseisen van De Bank staat dat het eigen vermogen van een commanditaire vennootschap tenminste 60% van het vermogen moet bedragen. Met deze eis verzekerd de bank zich van risicodekking op de uitstaande hypothecaire lening.

## **9) Kan ik een pand dat ik wil kopen voor een studerend kind onderbrengen in een commanditaire vennootschap?**

Dat kan, maar de vraag is of u daar wijzer van wordt. Als u als particulier een pand in een op te richten cv wilt onderbrengen, bent u waarschijnlijk even duur uit (zo niet duurder) als bij het op eigen naam aanschaffen van dat huis. Aan de aanschaf van een pand zijn altijd kosten verbonden. Of dat nu de koopsom is voor de particulier, of de investering in een CV, waarin het rendement gedrukt wordt door beheerskosten.

## **10) Waarom zou ik, gezien de huidige leegstand en de groeiende voorraad, op dit moment in een vastgoed-cv beleggen?**

Vastgoed is in Nederland al heel lang stabiel, zowel in waardeontwikkeling als in huurontwikkeling. Ondanks het overaanbod van de laatste jaren, zijn huurprijzen niet ingestort. Sterker nog, op lange termijn stijgen de prijzen altijd harder dan de inflatie.

## Bijlage 2 Voorbeeldbewerking – Stadhouders Alphen a/d Rijn

Transformatie Rekenmodel II > Kantoren naar woningen					
<b>gebouwenkenmerken</b>		<b>transformatiepotentieel</b>		<b>beleggingswaarde</b>	
<b>huidig gebruik</b>		naar wonen	4.050 m2 GBO (60-90% VVO)	verhuurd kantoorgebouw	€ 6.750.000
oppervlakte	5.400 m2 VVO	naar kantoorruimte	0 m2 VVO	marktwaarde kantoorgebouw	€ 5.400.000
huurniveau	€ 100 per m2 / jr	parkeerplaatsen	0 N	<b>transformatiewaarde na belastingen</b>	
huurstatus	100 % verhuurd	andere functie	0 m2	obv verkoop woningen	€ 5.334.556
leegstandsrisico	€ 150 per m2 VVO	extra programma?	2.000 m2 GBO	obv woningverhuur	€ 5.562.838
				obv sociale woningbouw	€ 5.562.838
<b>opbrengsten transformatie</b>		<b>verhuuropbrengsten</b>		<b>opbrengstdeficit</b>	
<b>verkoopopbrengsten</b>		<b>markthuur</b>		obv verkoop woningen	
oppervlakte	6.050 m2 GBO	markthuur	€ 8,50 m2 / mnd (incl BTW)	€ 65.464	
marktansen	€ 2.000 per m2 incl E	sociale huur	€ 8,50 m2 / mnd (incl BTW)	obv woningverhuur	
parkeerplaatsen	€ - per plaats			€ 162.838	
voorverkoopperc	100 % start bouw			obv sociale woningbouw	
				€ 162.838	
				gemengd gebruik	
<b>bouwkosten (ex BTW)</b>					
naar woningbouw	€ 800 per m2 GBO				
kantoor doorverhuur	€ 100 per m2 VVO				
extra programma	€ 1.200 per m2 GBO				
<b>winst, risico (in % WRAK)</b>		<b>rendementseis in BAR</b>			
rendementseis	12,0%	kantoorbelegging	8,0%		
verkoop/verhuur	0,0%	woningverhuur	5,0%		
bouwkostenrisico	0,0%	sociale woningbouw	5,0%		
onvoorzien	0,0%				
<b>subsidies (m2 GBO)</b>		<b>fiscale grondslag overdracht</b>			
aankoopsubsidie	€ -	overdrachtbelasting	6,0%		
exploitatie/subsidie	€ -	BTW	0,0%		
		geen overdracht	0,0%		
			8,0%		

leegstandsrisico uitgedrukt in jaaromzet per m2 VVO

bouwkosten ex BTW obv kengetallen

twee woonlagen toegevoegd

beleggingswaarde o.b.v. markthuur minus kosten van verbouw en leegstandsrisico

maximale aankoop prijs kantoorgebouw obv verkoop van woningen

levering kantoor+grond in overdrachtsbelasting



## Bijlage 3 Rekenmodel BouwBeter

Het rekenmodel biedt de mogelijkheid snel en op basis van beperkte invoer een aantal doorrekeningen te maken die een beeld geven van de mogelijkheden om een of enkele gebouwen aan te pakken. Het rekenmodel sluit aan op de product-marktcombinaties die in de werkgroep zijn uitgewerkt. Het biedt de mogelijkheid functieverandering (transformatie) en toevoegen van kwaliteit (upgraden) te vergelijken, kansen op pandniveau inzichtelijk te maken en een aanpak van meerdere gebouwen door te rekenen.

### Aard van de berekeningen

De berekeningen zijn opgezet als kosten-batenanalyse. Financieringsaspecten van te verwerven vastgoed blijven buiten beschouwing. Naarmate de doorlooptijd van een project langer is, speelt de financiering (en daarmee vragen over gevraagde vergoedingen voor eigen en vreemd vermogen) ervan een steeds belangrijkere rol. De uitkomsten van de berekeningen zijn residuele waardebeoordelingen. Ze geven antwoord op de vraag welke financiële ruimte voor de ontwikkelaar resteert om een kantoorgebouw te verwerven.

### Opzet

Het rekenmodel is opgebouwd uit drie werkbladen. Als eerste stap dient in werkblad A. de huidige situatie ingevoerd te worden. De invoervelden zijn **geel** gemarkeerd. De werkbladen zijn beschermd, zodat alleen op de invoervelden gegevens ingevoerd kunnen worden. Het rekenmodel geeft twee uitkomsten, die **rood** gemarkeerd zijn.

Werkblad A. berekent op een eenvoudige manier de beleggingswaarde van het gebouw als kantoorbelegging, op basis van het gevraagde bruto aanvangrendement (BAR). Dat is een grove benadering, waarin voor de goede orde ook (frictie)leegstand, verhuurkosten e.d. zijn verdisconteerd. Professionele beleggers hanteren in de praktijk nauwkeurig cashflowmodellen en prognosemodellen om de beleggingswaarde van beleggingen te berekenen.

Het rekenmodel berekent op dezelfde manier een actuele beleggingswaarde die is gebaseerd op de werkelijke cashflow.

Werkblad B. biedt de mogelijkheid om verschillende transformatiescenario's door te rekenen, op basis van programmeergegevens en inschattingen van kosten en opbrengsten. Invoervelden zijn **geel** gemarkeerd. Berekend worden twee **rood** gemarkeerd uitkomsten.

De eerste uitkomst becijfert de toegevoegde waarde van het scenario (de som van alle baten na aftrek van kosten) die de huidige eigenaar van het gebouw kan realiseren. De tweede uitkomst - de toegevoegde waarde gecorrigeerd met aankoopkosten - resulteert in een maximaal budget dat beschikbaar is voor verwerving van het vastgoed.

Werkblad C. kent dezelfde structuur. Invoervelden zijn **roze** gemarkeerd, uitkomsten **rood**.

Upgradingscenario's hebben zowel een bouwkundige als een organisatorische component. Voor de berekeningen moeten de niet-bouwkundige kosten worden omgeslagen naar een prijs per vierkante meter. De uitkomsten zijn op dezelfde manier als in werkblad B gedefinieerd in de toegevoegde waarde zonder en met aankoopkosten.

### Aanpassen model

Het rekenmodel bevat noodzakelijkerwijs een groot aantal keuzes die voor het snel doorrekenen nodig zijn. Die keuzes betreffen ook definities en manieren van berekenen. Het bespreken van het rekenmodel met deskundigen uit deelnemende organisaties heeft laten zien dat organisaties over tal van dergelijke keuzes verschillend denken, afhankelijk van het perspectief van waaruit zij handelen. Een andere definitie is fout, maar fouten kunnen ontstaan als niet duidelijk is dat een andere definitie of berekenwijze gebruikt wordt.

De werkbladen zijn beschermd om te zorgen dat alleen relevante gegevens ingevoerd kunnen worden. Dat heeft als bijwerking dat minder makkelijk na te gaan is hoe het rekenmodel bepaalde berekeningen uitvoert. Deelnemers die het rekenmodel in de eigen organisatie willen uitproberen of gebruiken, wordt uitdrukkelijk aanbevolen het rekenmodel celsgewijs na te lopen en definities en manier van rekenen in overeenstemming te brengen met de standaard binnen de organisatie. Het rekenmodel kan worden aangepast door de bescherming te verwijderen en na aanpassing opnieuw te beschermen.

N.B.: De rekentool kunt u raadplegen en gebruiken op [www.BouwBeter.nl](http://www.BouwBeter.nl).

## Literatuur / verwijzingen

- Cijfers in Perspectief, De Nederlandse markt voor commercieel vastgoed, DTZ Zadelhoff, januari 2007;
- Kantorenmarkt goed derde kwartaal, persbericht Dynamis, november 2006;
- Sprekende Cijfers, Dynamis 2006;
- Dutch View, ING Real Estate, juni 2006;
- Kantorenmarkt kruipt uit dal, persbericht NVB 16 december 2005;
- De aanpak van leegstand en van kraken, de mogelijkheden voor tijdelijke verhuur van woonruimte en de ombouw van kantoren tot woonruimte, brief Minister VROM aan Tweede Kamer, juni 2005;
- De Gelderlander, 20 juli 2006;
- Transformatie van Kantoorgebouwen / thema's, actoren, instrumenten en projecten, Uitgeverij 010, 2007;
- Oude AKZO-gebouw Arnhem onder het mes, Cobouw 2006;
- De toekomst van Amstel III, Verslag van symposium 14 juni 2006, OGA Amsterdam;
- Schipper Bosch presenteert Gebouw HB, Industriepark Kleefse Waard Arnhem, Schipper Bosch 2006;
- De Paardenmarkt, van idee tot ingebruikname, stichting Ipse en Hevo, 2006;
- Diverse websites.

SBR  
Postbus 1819  
3000 BV Rotterdam

T (010) 206 59 59  
F (010) 413 01 75

[sbr@sbr.nl](mailto:sbr@sbr.nl)  
[www.sbr.nl](http://www.sbr.nl)

artikelnr: 590.07