

# Herstructurering kantoren als opgave

De economische crisis heeft de problematiek van de talloze leegstaande kantoren afgelopen jaren nog beter zichtbaar gemaakt. Iedereen kan inmiddels wel in zijn of haar directe omgeving een in het oog springend kantoorgebouw noemen dat al enkele jaren de omgeving ontsiert door leegstand met een verlopen uitstraling en een groot bord 'te huur' aan de gevel. Het probleem van leegstand ligt dan ook niet alleen bij de eigenaren, maar het wordt ook steeds meer een maatschappelijk probleem.

Frank van Beek en Frank Veen<sup>1</sup>

Waar gaat het eigenlijk allemaal om? Het gaat om 1,9 miljoen m<sup>2</sup> structurele leegstand van kantoren. Ofwel 28% van het totale aanbod van kantoren. Waarbij structurele leegstand betekent: aanbod dat langer dan drie jaar op de markt als verhuurbaar wordt aangeboden. Deze cijfers gelden voor 2010, de voorspelling is dat dit aanbod van structurele leegstand in 2011 zal toenemen naar 3 miljoen m<sup>2</sup> (DTZ, 'Van veel te veel' - De markt voor Nederlands commercieel onroerend goed, januari 2011). Dit al maar groter wordende probleem vraagt om een doortastende en eensgezinde aanpak van overheden en marktpartijen. In dit artikel wordt hiertoe een aanzet gegeven; allereerst door een voorstel te doen voor een duidelijke focus op welke gebieden de leegstandsaanpak te richten en ten tweede door drie succesfactoren te bespreken van herontwikkeling en/of transformatie<sup>2</sup> op gebouwniveau (in het vervolg wordt met herontwikkeling ook transformatie bedoeld).

## Focus op multifunctionele gebieden in de stad

Wellicht een open deur, maar allereerst moet de keuze gemaakt worden om herontwikkeling van leegstaande kantoren te concentreren op die plekken waar het de grootste kans van slagen heeft. Deze plekken kenmerken zich door een stedelijke setting met een mix van functies en goede bereikbaarheid per openbaar vervoer en/of auto. Commercieel waardevolle plekken dus met vaak goede

marktomstandigheden voor alternatief gebruik, of voor herpositionering van het kantoor. Dan zijn er hoge potentiële opbrengsten te realiseren waarmee de bedrijfseconomische haalbaarheid van de herontwikkeling rendabel kan worden gemaakt. Met andere woorden, de residuele grondwaarde (lees gebouwwaarde) na herontwikkeling is hoog genoeg om de ingreep mogelijk te maken. Daarnaast is herontwikkeling van binnenstedelijke locaties een duurzame aanpak. De leefbaarheid en aantrekkelijkheid van de stad worden immers verbeterd.

Kiezen voor leegstandsaanpak in multifunctionele stedelijke gebieden is niet zonder consequenties. Het betekent namelijk dat er geen prioriteit wordt gegeven aan de plekken waar de structurele leegstand het hoogst is. Dit zijn de monofunctionele kantoren/bedrijventerreinen aan de randen van de steden of in randgemeenten. De praktijk wijst uit dat nieuwe investeringen op die plekken zelden haalbaar zijn. De residuele gebouwwaarde na ingrijpende aanpassingen is hier vaak lager dan de boekwaarde waardoor het project strandt. De pijn bij eigenaren is nog niet hevig genoeg om verliezen te nemen en herontwikkeling mogelijk te maken. Een ander probleem is dat veel gebouwen gedeeltelijke leegstand hebben, waardoor het lastig is om een gebouw als geheel aan te pakken.

Daarnaast staan gemeenten ook (nog) niet te springen om te investeren in deze gebieden.

Zolang de maatschappelijke noodzaak op deze locaties niet groot genoeg is om extra middelen vanuit de overheid in te zetten, zullen we op deze locaties geduld moeten hebben. Geduld totdat eigenaren hun vastgoed hebben afgeboekt en de opbrengstpotentie van andere functies voldoende is om transformatie - of soms sloop - rendabel te krijgen.

## Succesfactoren?

De praktijk heeft inmiddels wel uitgewezen dat herontwikkeling zelfs in binnenstedelijke gebieden lang niet altijd vanzelfsprekend is. Herontwikkeling is maatwerk. Om projecten te vergemakkelijken en eerdere ervaringen te bundelen is intussen een aantal transformatiewijzers ontwikkeld, zoals de 'Transformatiewijzer: van kantoor naar woonruimte' (januari 2010) van het SBR of de 'Duurzame Kans Bestaande Kantoren' (april 2010) van DTZ, INBO en Deerns. Beide zijn zeer complete en relevante stukken en hebben uiteraard als doel de transformatie van leegstaande kantoren te stimuleren. De publicaties blijven echter hulpmiddelen en zijn generiek van aard. De werkelijke succesfactoren van toekomstige ontwikkelingen liggen vooral bij:

- 1 Co-creatie: intensievere samenwerking tussen ontwikkelaar, eigenaar en overheid;
- 2 Creatieve concepten: onderscheidende en kostenbewuste herontwikkelingsconcepten;
- 3 Positionering en marketing.

Foto: Arun Mahabier, 2009



## Co-creatie

Allereerst het toepassen van 'co-creatie', een term die recent wel vaker gebruikt wordt. Co-creatie is een middel om projecten los te trekken door de risico's tussen de stakeholders te verdelen. Het is echter een middel dat nog maar zeer weinig wordt toegepast in de vastgoedbranche. Uitzondering hierop is het collectief opdrachtgeverschap in de woningbouw, waarbij toekomstige bewoners samen met architect, ontwikkelaar, gemeente en financiers hun eigen woongebouw realiseren. Bij kantoorontwikkelingen wordt deze manier van samenwerken zelden gebruikt. Meestal gaat het herontwikkelingsproces zoals is geschetst

in het kader 'De klassiek case' op pagina 8. Dit voorbeeld laat zien dat partijen nog steeds sterk handelen vanuit eigenbelang. Op zich begrijpelijk, maar een andere manier van samenwerken, vanuit een gemeenschappelijk belang, kan meer opleveren. Allereerst moeten partijen bedenken of het eigendom wel van belegger naar ontwikkelaar moet gaan. De ontwikkelaar kan de herontwikkeling namelijk ook uitvoeren in opdracht van de eigenaar, al dan niet risicodragend. De ontwikkelaar hoeft in dat geval niet de aankoop te financieren, maar alleen de investeringskosten. Een bijkomend voordeel hiervan is dat overdrachtsbelasting wordt vermeden.

## Bijvoorbeeld: De Fabriek - Delfshaven

Op de foto hierboven een totaal vervallen fabriek midden in Delfshaven. Woningcorporatie PWS (eigenaar), maakt samen met Lingotto (concept, ontwikkeling en exploitatie) een huis voor kleine en startende ondernemers. Een gebouw voor ondernemers uit de wijk. De renovatie draagt tevens bij aan de opwaardering van het imago van Delfshaven. De gemeente Rotterdam is intensief betrokken, mede in het kader van de aanvraag voor Europese subsidie.

Een ander belangrijk onderdeel van co-creatie is de samenwerking tussen gemeente en eigenaar (al of niet met betrokkenheid van een ontwikkelaar). Partijen zouden zich voor een bepaalde tijd aan elkaar kunnen binden om te bekijken in hoeverre een herontwikkeling haalbaar gemaakt kan worden. In deze periode kan een aantal zaken worden uitgezocht om risico's te verminderen. Het gaat dan om zaken zoals zekerheid over medewerking van de gemeente bij bestemmingswijzi-

## Keuze: binnenstedelijke objecten

Onderbouwing: meest kansrijke herontwikkeling ivm. bedrijfseconomische haalbaarheid, tevens duurzame oplossing door binnenstedelijke aanpak.



**Co-creatie**  
= samenwerken  
= vertrouwen hebben  
= risico beperken



**Creatief concept**  
= onderscheidende oudbouw  
= simpel maar doeltreffend  
= duurzaamheid



**Positionering & marketing**  
= doelgroep keuze  
= unieke karakteristieken  
= duurzaamheid

ging, zekerheid van huurders of nieuwe koper(s), zekerheid over ontwerp-ingrepen en tot slot zekerheid over bouwkosten. In het geval van erfpacht is de rol van de gemeente nog belangrijker. De risico's die partijen in deze onderzoeksfase lopen zijn beperkt, omdat het voornamelijk gaat om geïnvesteerde tijd en enkele advieskosten ten behoeve van de planvorming. Over het algemeen zijn dit risico's die eigenaar (en ontwikkelaar) en gemeente bereid zijn te nemen. Co-creatie dus, een gemeenschappelijk doel formuleren en vervolgens samen zoeken naar oplossingen waarbij iedere partij een deel van de risico's op zich neemt.

#### De co-creatie case

Even terug naar het voorbeeld van de 'klassieke case', maar dan nu anders, conform het co-creatie-principe. De eigenaar en ontwikkelaar spreken met elkaar af de risico's van herontwikkeling te delen. Zie bovenstaand schema voor een globaal getallenvoorbeeld. Allereerst wordt een investeringsbegroting opgesteld waarbij de eigenaar het vastgoed tegen een waarde inbrengt gebaseerd op een overgekomen minimale huuropbrengst (€ 116/m<sup>2</sup>). Deze huuropbrengst wordt middels een huurgarantie door de ontwikkelaar verzekerd. Deze huur is hoog genoeg voor de eigenaar om de financieringslasten van de exploitatie na herontwikkeling te kunnen dragen en laag genoeg om de ontwikkelaar perspectief te geven de huur hoger te brengen. Partijen kunnen afspraken maken over verdeling van de financiering van de bouw en bijkomende kosten om de investering draaglijker te maken. Bij succesvolle verhuur, nemen we aan dat de eigenaar het gebouw zal verkopen (scenario B). Het saldo van de investeringsbegroting wordt verdeeld tussen de vorige eigenaar en ontwikkelaar, waarbij de eigenaar bijvoorbeeld de volledige boekwaarde krijgt uitgekeerd (€1.600.000 + € 400.000) en de ontwikkelaar het restant

|                              |                     |                    |
|------------------------------|---------------------|--------------------|
| Gebouw m <sup>2</sup>        | 2.000               |                    |
| Boekwaarde                   | 2.300.000           |                    |
| <b>Investeringsbegroting</b> |                     |                    |
| Inbrengwaarde gebouw         | 1.900.000           |                    |
| Bouwkosten                   | 750.000             |                    |
| Bijkomende kosten            | 250.000             |                    |
| Totaal                       | 2.900.000           |                    |
|                              | <b>Scenario A.</b>  | <b>Scenario B.</b> |
|                              | <b>huurgarantie</b> | <b>verhuur</b>     |
| Huur / m <sup>2</sup>        | 116                 | 140                |
| BAR                          | 8,0%                | 8,0%               |
| Waarde bij verkoop           | 2.900.000           | 3.500.000          |
| Saldo                        | -                   | 600.000            |

(€ 200.000). Ook dit laatste moeten partijen vooraf met elkaar overeenkomen.

N.B. Uiteraard bestaan er vele varianten van dergelijke samenwerkingen. In het geval er sprake is van erfpacht kan ook de gemeente hier een actieve rol in spelen. Een van de middelen is bijvoorbeeld de nieuwe erfpachtcanon pas te bepalen ná herontwikkeling als alle opbrengsten en kosten inzichtelijk zijn. Bij deze constructie dient wel vooraf overeenstemming verkregen te worden over de berekeningsystematiek. Dit zal voor gemeenten wel de nodige voeten in de aarde hebben, aangezien dit systeem niet past binnen het huidige beleid en procedures. De gemeente wordt ook risicodragend, maar houdt wel perspectief op het incasseren van de canon en geeft tegelijkertijd een impuls aan herbestemming.

#### Creatieve concepten

Het interessante aan oude leegstaande kantoorgebouwen is dat er vaak – hoe slecht de huidige uitstraling ook is – aanknopingspunten zijn om na herontwikkeling een unieke uitstraling te geven. Hiermee kan het zich onderscheiden van andere bestaande

gebouwen én nieuwbouw. Die elementen moeten we als ontwikkelende partijen veel creatiever gaan inzetten. Wie out-of-the-box kan denken, kan veel bereiken. Bijvoorbeeld: het welbekende spiegel-kantoorgebouw uit begin jaren tachtig maakt in eerste instantie een kansloze indruk. Maar na het vervangen van het glas, het verwijderen van enkele vloeren om hiermee vides te maken en het toevoegen van een extra penthouse-verdieping heeft het pand ineens een heel ander karakter. Hiervoor zijn overigens geen hoge investeringskosten noodzakelijk. Het werkboek 'Duurzame Kans Bestaande Kantoren' geeft een aantal interessante voorbeelden van goedkope verbouw (circa € 250 per m<sup>2</sup> BVO bouwkosten turn-key) tot verbouw gelijk aan bouwkosten voor nieuwbouw (€ 1.200 per m<sup>2</sup> BVO turn-key). De hoogte van de investering heeft uiteraard alles te maken met de potentiële opbrengsten na verbouw, het rendement, de beleggingstermijn van de (nieuwe) eigenaar en de aankoopprijs. De ervaring leert dat creatieve ingrepen niet altijd duur hoeven te zijn om onderscheid te kunnen maken. Sterker nog, lage investeringskosten zijn vaak een eis om een herontwikkeling haalbaar te maken. Die creativiteit zit 'm dus ook in het toepassen van kostenbewuste ingrepen. Creatief denken is ook van toepassing op de enorme hoeveelheid meters die op dit moment beschikbaar zijn. Bedrijven kunnen op dit moment veel ruimte huren tegen een aantrekkelijke prijs en flexibele voorwaarden. Het huisvestingsconcept van afgelopen jaren verandert dan van een efficiënt basiskantoor naar een royaal kantoor, met ruimte voor allerlei extra voorzieningen die voorheen – in de dure tijd – niet mogelijk waren. Hiermee kunnen bedrijven een kantoor creëren met een eigen gezicht, passend bij de organisatie. Misschien niet altijd met een

'eigen voordeur' (zoals veel bedrijven zeggen dat ze willen), maar wel met zoveel ruimte, voorzieningen en mooie inrichting dat een eigen voordeur niet nodig is.

#### Positionering en marketing

Eenduidige positionering betekent een heldere afbakening van de doelgroep. Dat geldt voor ieder type vastgoed, of het nou om kantoren gaat of om woningbouw. Een ontwikkelaar moet een duidelijke keuze maken, het concept op goede wijze overbrengen en consequent doorvoeren. Dit vraagt een ander soort marketing dan een groot bord 'te huur/te koop' aan het gebouw hangen.

Een belangrijke doelgroep voor leegstaande kantoren die vaak wordt overgeslagen in de discussie zijn kleine en/of startende bedrijven. Ondanks de grote hoeveelheid leegstand klaagt deze doelgroep nog steeds over een beperkt aanbod. Voldoende kansen dus. De eigenaar moet dan wel bereid zijn flexibele huurcontracten aan te bieden en een organisatie in te richten die het intensieve beheer van vele kleine partijen kan uitvoeren. Dit vergt een heel andere instelling van de traditionele beleggers. Bijkomend voordeel van veel kleine huurders ten opzichte van één of twee grote huurders is een ander risicoprofiel. Afgelopen crisisjaren is gebleken dat het voordeel van één grote huurder met een

langlopend contract ook nadelig kan uitpakken. Grotere 'financieel gezonde' bedrijven bleken ineens flink te krimpen of failliet te gaan. Het gevolg is voorspelbaar: leegstand van het gebouw en geen huurinkomsten meer voor de eigenaar.

Bij een creatief en onderscheidend herontwikkelingsproject is het marketingconcept relatief eenvoudig. Het is zaak de ingrepen te benadrukken die juist zo kenmerkend zijn voor het concept van bestaande bouw. Naast de punten zoals eerder genoemd bij 'Creatieve concepten', is een belangrijke karakteristiek het duurzaamheidsconcept van herontwikkeling. Buiten het feit dat behoud van bestaande gebouwen op zichzelf al een duurzame aanpak is, levert herontwikkeling tevens een technische verduurzaming op van een gebouw. Dit gegeven is weer aantrekkelijk voor huurders. Er wordt bespaard op energiekosten en tevens levert duurzame huisvesting een bijdrage aan een maatschappelijk verantwoord imago. Logischerwijs wordt deze populariteit van duurzame gebouwen bij gebruikers door beleggers vertaald naar een hogere waardering voor het gebouw.

#### Focus

De urgentie van de leegstandsproblematiek dwingt overheid en markt nu duidelijke keuzes te maken. Leg de nadruk op multifunctionele

locaties in de stad, daar waar transformatie de grootste kans van slagen heeft. Dus nog even niet onze tijd en energie besteden aan de monofunctionele kantoorgebieden, dat komt op z'n tijd. Laten eigenaren, ontwikkelaars en gemeenten samenwerken, elkaar ruimte geven voor creatieve concepten en hiermee onderscheidende transformaties een kans te geven!

#### Noten

- 1 Frank van Beek is directeur-eigenaar van Lingotto en Frank Veen ontwikkelaar.
- 2 Met herontwikkeling wordt bedoeld verbouw met behoud van de functie en met transformatie wordt bedoeld verbouw naar een nieuwe functie.

## Rijk bestrijdt leegstand met afwijken bestemmingsplan

Minister Schultz van Haegen gaat actie ondernemen tegen de leegstand van kantoren. Het Rijk gaat maatregelen nemen om belemmeringen voor sloop of tijdelijk afwijken van het bestemmingsplan weg te nemen.

Kantoorruimte die nu al leegstaat, kan op een andere manier worden gebruikt. Bijvoorbeeld voor studentenhuisvesting, zorg, onderwijs, intensieve tuinbouw of als hotel. Voor specifieke locaties kan sloop de beste oplossing zijn.

Eigenaren zullen de panden in hun portefeuille kritisch bekijken en voorstellen voor verbetering doen. Gemeenten en provincies op hun beurt kunnen helpen door de mogelijkheden van bestaande wetten en regels te gebruiken of aan te passen.

Daarnaast zoekt het Rijk kansen om belemmeringen in wetten en regels voor sloop en transformatie (kantoren gebruiken voor andere doeleinden) weg te nemen, bijvoorbeeld door ruimere mogelijkheden toe te staan om tijdelijk af te wijken van het bestemmingsplan.

Er komen experimenteelgebieden, waar marktpartijen en lokale overheden samen zoeken naar de beste oplossing die past in dat gebied.

Bron: Ministerie van IenM, 7 maart 2011  
Bouw, Ruimtelijke Ordening, Wonen.

## De klassieke case

Een eigenaar heeft leegstaand vastgoed waarvan het perspectief op nieuwe verhuur somber is. Bij voorkeur doet de eigenaar het pand voor een aardig prijsje van de hand en bij voorkeur zonder al te veel verlies op zijn boekwaarde. Dan is er de ontwikkelaar, die herontwikkelingsperspectief ziet in het vastgoed. Bijvoorbeeld door herprofilering van de kantoorruimte, verbouw naar kleinere units, transformatie naar woningbouw of hotel, etc. Er zijn echter onzekerheden die op korte termijn niet zijn vast te leggen, zoals de bouwkosten, bestemmingwijziging of verhuurbaarheid. De ontwikkelaar calculeert zijn worst case scenario en berekent een maximale verwervingsprijs. En jawel, deze prijs benadert niet de verlangde opbrengst van de eigenaar. Hoe nu verder?!



### Bijvoorbeeld: Kauwgobballen-fabriek

Transformatie van de oude Maple Leaf fabriek in Amsterdam naar een creatief bedrijfsverzamelgebouw in een rafelrand van Amsterdam. Met relatief beperkte en kostenbewuste ingrepen, gefaseerde uitvoering, pakkend label (Kauwgobballen) en een mix van zeer kleine tot middelgrote ondernemers, is het complex inmiddels succesvol opgeleverd en verhuurd.