

FACILITEREN VAN GROEI

OVER HET HUISVESTEN VAN STARTUPS IN UTRECHT



Datum:
10 oktober 2017

Auteur:
Thomas Wegbrands



The Property Marketeers
Oudegracht 294
3511 NX Utrecht
thomas@thepropertymarketeers.nl
+31 (0)6-83533941

INTRODUCTIE

Van een startende onderneming wordt vaak gedacht dat het een startup is en dat ze wat huisvesting betreft voor een dubbeltje op de eerste rij willen zitten. Voor u ligt een onderzoek, op basis van de vraag van de gemeente Utrecht waar huisvesting aan moet voldoen om startups aan te kunnen trekken?

Dit onderzoek zet uiteen welke aannames over startups en startup ondernemers wel of niet kloppen. Startup ondernemers zijn een ander type ondernemers dan bijvoorbeeld ZZPers of dan de gemiddelde startende ondernemers. Ze onderscheiden zich duidelijk doordat zij bijvoorbeeld niet primair naar de kosten van huisvesting kijken, maar naar wat een bepaalde huisvesting aan waarde voor de startup kan toevoegen. Ze zijn gecommiteerd aan het bouwen van een bedrijf op basis van een herhaalbaar en schaalbaar verdienmodel. Daarmee willen ze oude en vastgeroeste industrieën en branches hervormen en zo de wereld beter, duurzamer en eerlijker maken.

Deze manier van kijken naar waardevermeerdering van de startup, in plaats van kijken naar de kostprijs van de vierkante meter, maakt het eisenpakket enigszins fluïde. Daar waar bijvoorbeeld de nabijheid van het Centraal Station vaak genoemd wordt om zo toegang tot talent te vergroten, zo wordt juist dat criterium bewegelijk als er een gebouw meer aan de rand van Utrecht in bijvoorbeeld Rijsweerd gesitueerd wordt, waar een programma draait die de startup helpt om te versnellen, of die de startup ondernemer (founder) helpt om zich te ontwikkelen.

Dit rapport heeft op basis van vooral persoonlijke gesprekken met founders een aantal inzichten en handvatten, gegenereerd uit hoe founders naar zichzelf, naar startups, naar definities en naar huisvesting kijken. Het is een handreiking voor het verwezenlijken van een startup gebouw in Utrecht, waarin startups zich kunnen bundelen, versnellen en

waar ze groeien. Dit rapport geeft tevens inzichten over wat een founder nodig heeft, maar ook wat deze bestempelt als een startup, een grownup of een scaleup.

Utrecht, 10 oktober 2017

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	4
<i>Wat is een startup?</i>	5
<i>Wat is een founder?.....</i>	6
<i>Startup ecosysteem</i>	6
2. HUISVESTING EN OMGEVING.....	8
<i>Interactie</i>	8
<i>Identiteit.....</i>	8
<i>Wat maakt huisvesting aantrekkelijk voor startups</i>	8
3. OVER HET ONDERZOEK	10
4. ONDERZOEKSOPBRENGSTEN.....	11
<i>Cultuur en community.....</i>	12
<i>Prijs en voorwaarden</i>	13
<i>Locatie en bereikbaarheid.....</i>	14
<i>Samengevat: programma van eisen.....</i>	15
5. BESTAANDE AANBOD	17
6. VOORBEELDEN EN BEST PRACTICES	18
7. CONCLUSIES	23
8. OPLOSSING EN ADVIES	24

1. INLEIDING

Vaak wordt gedacht dat elke ondernemer een ondernemer is. Eigenlijk is dat hetzelfde als stellen dat elke sporter een sporter is, of dat elke balsport een balsport is. Het is helemaal waar, maar als je het fijnmaziger kijkt, dan zie je toch dat ze heel anders zijn. Stel dat we zeggen dat alle ondernemers spelers zijn en een balsport beoefenen, dan is het makkelijk om ervan uit te gaan dat alle ondernemers dezelfde behoeftes hebben. Uit dit onderzoek is duidelijk naar voren gekomen, dat dit niet zo is.

Zo zou je ZZPers met tennisers kunnen vergelijken: ze moeten het zelf doen en moeten dus alle facetten beheersen: een goede service, overzicht over het veld en snel kunnen opkomen voor een korte volley. De creatieve ondernemers zou je met hockeyers kunnen vergelijken: een innovatieve sport waar de regels elk jaar veranderen, waar je als individu in een team speelt met steeds veranderende posities en waarin je creatief moet zijn in de situaties die je aantreft. De startup ondernemer, of beter benoemd als een founder, speelt eerder een rugbywedstrijd. Je moet het hele veld over en daar heb je een heel team met hetzelfde doel voor nodig, die met dezelfde drive een gat in de verdediging van de opponent wil zoeken, zodat de scorende speler daar (zonder getackeld te worden) doorheen kan. Zo is de uiteenzetting tussen ZZPers, creatieve ondernemers en founders ook. Ze beoefenen allemaal een topsport op een rechthoekig veld, maar ze bedrijven wel een fundamenteel andere sport.

Dit onderzoek gaat in op wat de startup sport is, hoe die sport er uit ziet, aan welke regels de sport voldoet, hoe het veld er uit ziet en hoe de sportclub en het clubhuis er dan uit moeten zien om te komen tot het beoefenen van topsport. Want één ding is duidelijk: succesvol ondernemen is een (mentale) topsport, in welke vorm dan ook.



Wat is een startup?

Niet elke startende onderneming is een startup. Om te definiëren wat een startup dan is, hebben wij gekeken naar literatuur, gesproken met experts, gekeken naar bekende publicaties, naar voorwaarden van subsidieverstrekkers en gesproken met investeerders. Wij komen op basis daarvan tot de navolgende kenmerken:

Een startup is een juridische organisatievorm die op zoek is naar een bedrijfsmodel (business model) die herhaalbaar (repeatable) en schaalbaar (scalable) is en waar:

- Minimaal 2 founders voltijd gecommiteerd werken;
- een duidelijke definitie is van het probleem dat men op wil lossen. Het bestaan van het probleem wordt duidelijk ondersteund door kwalitatieve en kwantitatieve data;
- een duidelijke omschrijving is van wie de klant is;
- een duidelijke en gevalideerde uiteenzetting is van welke toegevoegde waarde (unique value proposition) er aan de klant geleverd wordt;
- een aantoonbaar werkend idee (high level) is van een mogelijke oplossing, ook wel een 'proof of concept' genoemd;
- de founders duidelijk hebben hoe ze de wereld willen verbeteren, dus wat de 'massive transformative purpose' is.
- Vanzelfsprekend kan een founder bovenstaande in een pitch van 3 minuten duidelijk maken.

Een grownup is een startup die haar primaire markt (beach head market) gevalideerd heeft en waar:

- Naast de 2 founders aantoonbaar andere mensen actief zijn, waaronder niet alleen medewerkers verstaan worden, maar ook bijvoorbeeld stagiairs, ZZPers of medewerkers van een startupprogramma van een incubator, accelerator of venture builder;
- een werkend en gelanceerd product met minimale kenmerken bestaat (minimum viable product), waarbij transacties plaats vinden (note: betaling kan bijvoorbeeld ook in data plaats vinden);

- sprake is van een groeiend klanten-/gebruikersbestand, waar minimaal een maandelijkse groei van 10% zichtbaar is en die weet hoe ze haar klanten behoudt (sticky engine);
- de startup op basis van data de opvolgende klantproblemen gedefinieerd en gevalideerd heeft;
- de startup op basis van data de opvolgende klantmarkten gedefinieerd en gevalideerd heeft;
- een gevalideerd bedrijfsmodel heeft waarin de inkomsten een factor x groter is dan de uitgaven (nodig om op te kunnen schalen), waarbij x minimaal 3 is;
- een aantoonbaar unieke en niet repliceerbare technologie of competentie duidelijk is (unfair advantage) waarmee een voorsprong op de rest van de markt behouden blijft;
- een duidelijk beeld is van het totale marktgebied van de startup (total addressable market), waaruit de mogelijkheid tot opschalen blijkt;
- er voldoende kapitaal is opgehaald om de efficiëntiefase in te gaan.

Een scaleup is een startup die zich in de voorbereidende fase van extreme groei (opschalen) bevindt en die zich volledig oriënteert op de efficiëntie van de startup en haar processen, of een startup die de efficiencyfase gereed heeft en zich volledig richt op de executie van de groei en waar:

- Een duidelijke organisatiestructuur is, waarin naast de 2 founders meerdere managementfuncties waarneembaar zijn;
- duidelijk is hoe de klantrelatie is, wat de waarde van de unique value proposition is, welke meetbare zaken (metrics) al dan niet van invloed zijn op het gedrag van de klant en welke productelementen waarde voor de klant toevoegen;
- duidelijk is wie de onmisbare partners (key partners) voor de startup zijn, hoe de relatie is en welke afhankelijkheden er zijn die mogelijk een bedreiging voor het opschalen vormen;
- een duidelijk bewezen methode is voor distributie/viraliteit van het product;
- een werkend product gelanceerd, getest én verbeterd is en waar geen sprake meer is van een minimum viable product, maar van een volledig werkend product met uitgebreide featuresets;

- een duidelijk ondernemingsplan en bijbehorende strategie ontwikkeld is voor het opschalen naar andere markten/segmenten/branches/landen, uitgewerkt tot op het niveau waarna 'alleen nog' executie van het plan rest;
- voldoende kapitaal is opgehaald, al dan niet non-dilutive, om het opschalen uit te voeren.

Wat is een founder?

Niet elke ondernemer is een founder in de zin van een startup. Zoals een startup zich onderscheidt van een startende onderneming, zo onderscheid een founder zich ook van een ondernemer. We hebben in ons onderzoek steeds een half uur per gesprek genomen om in te gaan op de specifieke kenmerken van een founder, om zo te bepalen wat nou eigenlijk het DNA van een founder is. Het hier beschreven 'Founder DNA' is een samensmelting van overeenkomsten die



in de bovenste 20 percentiel plaats vindt. Vanzelfsprekend is dit geen wetmatigheid, maar wij vinden een aantal zaken wel zo opvallend, dat wij die kennis niet verloren willen laten gaan. Vooral omdat, in tegenstelling tot bijvoorbeeld kunstenaars, het onderscheid niet zozeer aan uiterlijke kenmerken af te leiden is, maar aan innerlijke drijfveren en aan gedrag. Aan de buitenkant van een ondernemer of onderneming kun je niet goed zien of het een ZZPer is of een founder. Of de onderneming nu een startende onderneming is, of een startup. En of een startup nog een startup is of een grownup. Bij kunstenaars kun je het al zien als je binnen loopt: is het een schilder, een beeldhouwer of een muzikant. Dat is ook vaak af te leiden aan de materialen die gebruikt worden, daar waar dat bij startups al moeilijker is. Zeker als het startups zijn die zich richten op het bouwen van een digitale onderneming.

Opvallend in het onderzoek is, dat founders zich veelal gedreven voelen door een hoger doel om iets radicaal te veranderen, om de wereld te verbeteren. In vaktermen wordt dat een massive transformative purpose¹ genoemd en kenmerkend daarbij is, dat het doel in de founders en in de startup vervlochten is. Founders zijn over het algemeen niet op aarde om rijk te worden, ze willen een kickass onderneming bouwen die wereldwijd opereert, omdat ze de wereld willen veranderen. Een quote uit de interviews vat het mooi samen: "Wat ik doe is zinnig en heeft impact, het verandert de wereld in een positieve vorm. En ik verander mee. Altijd."

Startup ecosysteem

De wereld veranderen doet een founder niet alleen, dat doen founders door een gemeenschap (community) te benutten en om zich heen te bouwen. Kenmerkend is, dat die gemeenschap ook bestaat uit klanten, investeerders en vooral veel andere founders. Founders weten dergelijke netwerken te enthousiasmeren om daarin eveneens hulpvragen neer te leggen en samenwerking (collaboration) te bewerkstelligen met enthousiaste klanten, met gedreven founders en met betrokken investeerders. Founders weten zo betrokkenheid te creëren van hun directe omgeving. Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat ze hun omgeving graag in de nabijheid (proximity) willen hebben, vooral het clusteren met andere founders wordt als een grote

¹ <https://singularityhub.com/2016/11/08/the-motivating-power-of-a-massive-transformative-purpose>

toegevoegde waarde gezien. Een quote: “Als ik geen ecosysteem kan vinden, dan leg ik zelf de relaties wel. Als ik een gebouw heb waar ik alles vind, wil ik daar zeker zitten.” Founders zijn ook bereid om daarvoor te betalen, immers voegt het waarde toe aan de onderneming. Dat is dan ook het criterium: een omgeving waar waarde aan de onderneming toegevoegd wordt, daar wil men extra voor betalen. Sec voor een gebouw niet.

Men is in de community bereid om in alle openheid te delen waar men aan werkt en hoe men problemen in het verleden oploste, zodat andere daar hun voordeel mee kunnen doen. Founders zoeken daarom niet zomaar coaches, experts of startende ondernemers op, maar veel vaker andere founders. Over zichzelf vertelde een aantal founders ons: “Ik werk keihard, maar wel wanneer ik dat wil en op mijn manier. Ik doe toch wel alles om mijn doel te behalen, ik ben iemand van commitment.”

Founders gaven ons, op een enkele uitzondering na, specifiek aan graag met andere founders in één gebouw te willen zitten, maar niet zomaar met andere ondernemers. In een quote samengevat vernamen wij: “Ik zoek gelijkgestemden, die enkel focussen op het bouwen van één startup en die daar helemaal voor gaan. No compromise.”, wat aangeeft dat de evenknie passend moet zijn aan het zelfbeeld, men moet zich herkennen in de ander en moeten zien wat diens massive transformative purpose is.

Juist omdat founders echte problemen van echte mensen willen oplossen en omdat die mensen de klanten worden, is de focus van een startup extreem klantgericht. Het aloude adagium van ‘de klant is koning’ herleeft ten volste en kenmerkend is, dat alle startups de ontwikkeling van het product (voor de oplossing van het probleem) hand in hand met de klanten doen. Een van de founders die wij spraken, vertelde ons dat hij elke week de ochtend begint met het bellen van 5 klanten en hen vraagt te vertellen wat hij moet doen om ervoor te zorgen dat de klant het doel bereikt met het product wat men gekocht heeft. Alles wordt opzij gezet voor de kwaliteit van het product: “De klant gaat voor alles, die heeft altijd gelijk. Daarna komt kwaliteit. Ik wil beiden goed doen, dat drijft me.”

“Building a startup community is not a zero-sum game in which there are winners and losers: if everyone engages, they and the entire community can all be winners.”

Brad Feld, auteur van het boek Startup Communities.

2. HUISVESTING EN OMGEVING

Huisvesting en de directe omgeving daarvan, is van invloed op het welzijn en productiviteit van mensen in het algemeen. Voor startups in het bijzonder, biedt huisvesting daarnaast nog andere factoren die het succes positief beïnvloeden:

Interactie

Het ontwerp en invulling van een gebouw schept de omstandigheden waarin founders en ondernemingen met elkaar in contact komen. Deel je met elkaar ruimten en faciliteiten, dan is de kans groter dat je sneller in contact komt met andere founders dan wanneer je alleen op je eigen werkplek zit. In een omgeving waar bewust geprogrammeerd wordt op 'toevallige ontmoetingen', versnelt dit zich.

Het leggen van dit contact is geen doel op zichzelf, maar biedt founders de kans op laagdrempelig een groot netwerk op te bouwen van een diversiteit van mensen en bedrijven. Een netwerk wat hen nu of in de toekomst kan helpen met de grote diversiteit van vragen waar een founder mee te maken krijgt.

Uit recent uitgevoerd onderzoek² blijkt dat deze persoonlijke interactie een fundamentele voorwaarde is voor het creëren van een succesvol startup ecosysteem. Hoe beter mensen en kennis met elkaar verbonden is en wordt uitgewisseld hoe groter de kans op groei en innovatie.

Identiteit

De plek waar een founder zich vestigt heeft invloed op het imago van zijn startup. Bedrijven ontleen een deel van hun identiteit aan de plek waar zij zijn gevestigd. De locatie, de stijl van inrichting, de kwaliteit en de overige voorzieningen zijn allerlei factoren die de beeldvorming rond een bedrijf beïnvloeden. Goede huisvesting draagt bij startups bij aan de versterking van hun imago en identiteit.

"Clustering van het ecosysteem zorgt voor persoonlijke interactie, een voorwaarde voor een sterk ecosysteem."

Wat maakt huisvesting aantrekkelijk voor startups

Voor dit onderzoek beschouwen wij de definitie van huisvesting breder dan enkel het fysieke gebouw. Wij zijn zelfs van mening dat het gebouw zelf niet het doel is, maar 'slechts' het middel om het ecosysteem samen te brengen en de ontwikkeling te versnellen. Andere aspecten hebben een minstens zo belangrijke rol bij het creëren van een succesvolle werkomgeving voor startups:

Programmering

Om mensen en bedrijven met elkaar in contact te brengen is een actieve programmering ten behoeve van kennisuitwisseling, de ontwikkeling van de ondernemer en de onderneming belangrijk. Door evenementen en ontmoetingen te organiseren die inspelen op startup thema's, wordt de interactie tussen mensen in het gebouw gestimuleerd.

Cultuur & community

Voorwaarde voor delen van kennis is de openheid, een vertrouwde omgeving om kennis te willen delen met gelijkgestemden. In het boek Startup Communities van Brad Feld, wat geldt als een standaardwerk voor iedereen die bewust actief wil zijn met ecosystemen, worden dit soort kenmerkende elementen aangegeven. Er wordt bijvoorbeeld beschreven hoe de community in Boulder (Colorado) omgaat met een ter ziele gegane startup: men komt voor een groot diner bij elkaar, deelt de boodschap en probeert er samen lering uit te trekken. Boulder is een stad met 300.000 inwoners en heeft 6x meer high tech startups per capita dan gemiddeld in de VS. Het stadje wordt geroemd om de ondernemersgeest en het startup ecosysteem. (lees: [How Boulder Became America's Startup Capital](#))

² Stam & Spiegel (2016): Entrepreneurial Ecosystems. Utrecht School of Economics

Flexibiliteit

De randwoordwaarden voor een gebouw waarin startups werken is te vatten onder de noemer flexibiliteit. Flexibiliteit betekent niet alleen hoe makkelijk het is om op de plek te landen, maar ook hoe makkelijk het is om er te blijven. Er wordt dus flexibiliteit in de mindset van de gebouweigenaar gevraagd, een omgeving waarin meegegroeid kan worden, of meegekrompen kan worden, met de behoeften van de startup. Contractvoorwaarden en doorlooptijden zijn daarbij dus belangrijk.

Toegankelijkheid is eveneens benodigd in de meer traditionele zin van het woord, het gebouw moet 24/7 te betreden zijn, zodat er af en toe eens een nachtje doorgehaald kan worden. Met werken, met een investeerdersevenement of met een personeelsfeestje.

Gebouw en locatie

Indien Programmering, Cultuur & Community en Toegankelijkheid van de locatie goed geregeld zijn, dan ontstaat er een situatie waarin de founder van een startup zal vaststellen dat die locatie waarde toevoegt aan zijn of haar startup. De ligging van die locatie (bij het OV, in het stadshart, activiteiten buiten het gebouw) gaat er dan veel minder toe doen. Anders gezegd is het afleggen van een extra reisafstand vanaf bijvoorbeeld een Centraal Station geen probleem meer, omdat de waardecreatie van de startup voor een founder te allen tijde prevaleert. Dat past ook bij de Founder DNA: daar waar de startup floreert... er is bijna geen startup founder gesproken die dit niet beaamt. Slechts de enkeling die alles tegelijk wil (de beste locatie, de beste programmering én een vooroorlogse lage prijs), die beaamt dit niet.

3. OVER HET ONDERZOEK

Voor dit onderzoek hebben wij de gegevens verzameld van 52 startups. Hiervoor hebben wij gesprekken gevoerd met de founders over hun wensen en eisen ten aanzien van hun huisvesting.

Om objectief naar Utrecht als vestigingslocatie te kijken zijn 10 (19%) van deze startups gehuisvest buiten de stad Utrecht. Deze startups hebben nu kantoor in diverse steden in de randstad en overwegen Utrecht of Amsterdam als vestigingslocatie.

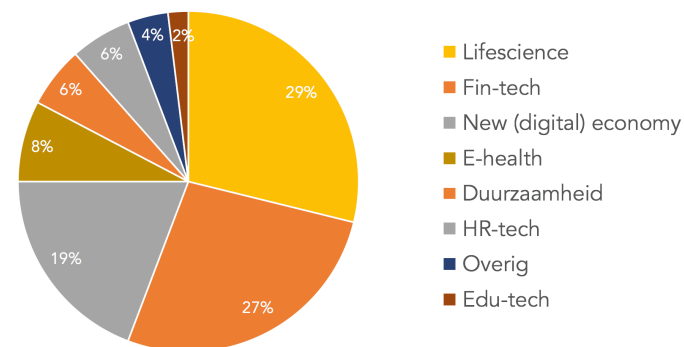
Daarnaast hebben wij verschillende startup experts gesproken die actief zijn in het (Utrechtse) startup ecosysteem. Een aantal van hen zijn tevens founder van een startup.

Interviews

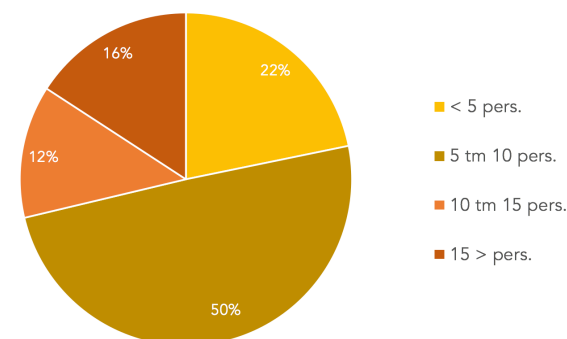
Om een goed beeld te krijgen bij de wensen en eisen, maar vooral ook de achterliggende motivatie, hebben wij ervoor gekozen om alle interviews mondeling en in persoon af te nemen. De interviews duurden 30 tot 40 minuten, maar werden vaak voorafgegaan door introductiegesprekken van rond een half uur.

Locatiebezoeken

Om te kunnen bepalen of de vraag en aanbod van huisvesting op elkaar aansluit, zijn 53 locaties in Utrecht, waar alle type kantoorgebruikers werkplekken en/ of faciliteiten met elkaar delen, in kaart gebracht. Dit zijn uiteenlopende locaties in Utrecht waar per locatie meerdere bedrijven zijn gevestigd. Dit betreft zowel (algemene) bedrijfsverzamelgebouwen, als startup specifieke incubators. In hoofdstuk 5 is aangegeven wat de verdeling is in aanbod tussen de type locaties. Naast deskresearch hebben wij voor dit onderzoek 23 locaties fysiek bezocht.



Figuur 1 Verdeling van startups per sector



Figuur 2 Aantal personen werkzaam bij de startups (founders + medewerkers)

Wat is hun huidige werkplek?	
Eigen kantoor	47%
Incubator	22%
Bedrijfsverzamelgebouw	22%
Overig (thuis/ geen kantoor)	11%

4. ONDERZOEKSOPBRENGSTEN

In dit hoofdstuk zijn de uitkomsten van de interviews uitgewerkt aan de hand van de drie hoofdthema's die zijn besproken:

- Cultuur en netwerk
- Prijs en voorwaarden
- Locatie en bereikbaarheid

Allereerst een aantal algemene bevindingen:

Noodzaak

72% van de startups geeft aan dat het komende jaar de huidige vestigingsplek de groei van het bedrijf niet kan faciliteren, waardoor er een nieuwe plek nodig is. Hierbij wordt vaak aangegeven dat het vinden van een geschikt kantoor in Utrecht veel tijd en aandacht vraagt. Founders zijn realistisch genoeg om te zien dat dit hoort bij de groei van een bedrijf, maar geven aan juist in de fase van onstuimige groei voor uitdagingen te komen met hele andere prioriteit, zoals het vinden van financiering, van getalenteerd personeel of het binnen halen van die grote corporate als eerste klant.

Aantrekkingskracht van Utrecht op startups

Utrecht heeft veel factoren die de stad aantrekkelijk maken voor het vestigen van je startup. De centrale ligging in het land is gunstig voor het aantrekken van personeel. De kwaliteit van de kennisinstellingen en de vermeende toegang tot talent (kennisinstellingen kunnen hier nog veel in winnen) worden samen met de open, toegankelijke en vriendelijke atmosfeer van ondernemers en overheden worden genoemd als factoren die onderscheidend zijn van overige steden.

Utrechtse startup founders geven aan dat zij daardoor trouw willen blijven aan 'hun' stad en willen daarom (gedurende de ontwikkeling van hun startup) graag in Utrecht blijven.

Deze loyaliteit is vaak te danken aan het netwerk van de founders. Men is veelal gestart bij één van de partners van Startup Utrecht en krijgt vanuit het ecosysteem rondom bijvoorbeeld de kennisinstelling, de incubator of de venture builder, een eigen habitat mee.

Het werken en wonen in de stad draagt er volgens de founders eveneens aan bij dat men zich erg verbonden voelt met de stad. Niet alleen om er 'kantoor te houden', maar ook zien founders kansen om met hun ondernemerschap een bijdrage te leveren aan de stad. Het najagen van innovatie en het bieden van werkgelegenheid worden daarbij het meeste genoemd. Founders die in Utrecht wonen, roemen de stad om de snel verbeterende verblijfsplekken: terrassen, pleinen, gezellige straatjes en een groeiende diversiteit aan invulling van gebouwen in de binnenstad.

Daarnaast geven verschillende founders, die nog niet gevestigd zijn in Utrecht, aan te overwegen hun startup in Utrecht te willen gaan huisvesten. Voorwaarde hiervoor is uiteraard wel de beschikbaarheid van geschikte kantoorruimte. De wensen die startups aan hun werkomgeving stellen zien er als volgt uit:

Cultuur en community

Verbondenheid tussen founders

Het starten en het bouwen van een startup vraagt toewijding en overtuiging van het idee of product. De founders van de startups zijn daarom vaak bereid om op veel andere vlakken concessies te doen, denk aan het leven met minimale inkomsten en weinig vrije tijd. Alles met het grotere doel voor ogen: het bouwen van de startup. Deze arbeidsethos zorgt voor een sterke verbinding tussen founders van de startups.

Quote: "Het hebben van een startup is het leven in een staat permanente crisis."

Delen van kennis

Het uitwisselen van kennis en ervaring van zaken waar je als founder tegen aan loopt zoals:

- Wanneer en hoe betrek je investeerders?
- Hoe vind je de juiste medewerkers?

Zijn zaken die enorm waardevol zijn. Het delen van gezamenlijke huisvesting zou de laagdrempeligheid voor de uitwisseling van kennis en ervaring kunnen verbeteren. Founders noemen hierbij vaak voorbeelden als B.Amsterdam, Strijp-S en de CaballeroFabriek waar dat volgens hen goed geregeld is.

Diversiteit en clustering

Founders zoeken gelijkgestemdheid in het soort mensen om zich heen. Zij zijn enorm gedreven hun startup op te bouwen en willen hun "spaarzame" tijd het liefste doorbrengen met founders die op dezelfde manier ondernemen als zij. Daarbij is het voor veel founders ondergeschikt uit welke branche/ sector deze mensen komen. Bijgaande figuur laat zien dat het grootste deel van de ondernemers opzoek is naar een locatie waar een volledige focus is op startups.

Daarbij geven vrijwel alle lifescience startups aan graag een cluster te willen vormen met startups uit dezelfde sector. Dat zou kunnen worden gerealiseerd als cluster in een groter geheel (gebouw), of clustering op een separate locatie als bijvoorbeeld Utrecht Science Park. Founders van startups in andere sectoren hebben deze wens niet, integendeel. Zij zien juist de toegevoegde waarde van onderlinge diversiteit.

Een verklaring voor dit verschil is dat de lifescience startups in de huidige situatie al vaak samenwerken. Zo is er actief uitwisseling van medewerkers en wordt er samengewerkt om gezamenlijk te kunnen voldoen aan wet- en regelgeving voor bedrijven in deze sector.

Focus op het bouwen van eigen bedrijf en cultuur

Naast de voorkeur om te werken in een gebouw met de focus op startups, wordt er veel belang gehecht aan een eigen kantoorruimte. De werkplek. Dit is voor founders de plek waar zij ruimte willen hebben hun startupcultuur en -identiteit te bouwen: factoren die vaak grote uitdagingen zijn in een snelgroeiende organisatie. Daarnaast wordt aangegeven dat een eigen kantoor noodzakelijk is om open en vertrouwelijk met elkaar te kunnen communiceren en spullen achter te laten. En vooral om op muren te kunnen schrijven en plannen. Voor 81% is dit een conditio sine qua non.

Naast het hebben van een eigen kantoor waar bureaus worden geplaatst, zijn ruimten gewenst om te kunnen vergaderen en te kunnen bellen. In verband met het laag houden van kosten gaat men er hierbij volledig vanuit dat deze faciliteiten gedeeld worden met andere startups.

Startups per sector	Eigen kantoor	Bedrijfsverzamel gebouw (mix)	Gebouw alleen voor startups
Duurzaamheid			3
E-Health		1	3
Edu-tech		1	
Fin-tech		1	13
HR-tech		1	4
Lifescience		1	14
New Economy	2	1	5
Overig		2	

Figuur 3 Gewenst type kantoor per sector

Prijs en voorwaarden

De waarde van een kantoor

Veel founders zijn het erover eens dat de werkplek veel meerwaarde kan bieden voor de groei van hun bedrijf. Het vergroot de aantrekkelijkheid als werkgever, maakt mensen productiever en je kan elkaar snel in contact brengen met stakeholders uit het startup ecosysteem.

Naarmate het gebouw de meerwaarde kan laten zien, zullen ondernemers bereid zijn meer te willen betalen en meer willen tornen aan andere randvoorwaarden zoals locatie. De vraag is echter: wat kunnen ze betalen? Bijgaande figuur 4 laat zien wat de verdeling is in antwoorden en prijsstelling.

Prijs per vierkante meter of per werkplek?

Founders en eigenaren van vastgoed hebben vaak een verschillende benadering in de beschrijving van de huurprijs. Veelal gebruikt een founder een prijs per werkplek per maand. Een eigenaar spreekt liever over een prijs met meter per jaar + servicekosten. In de praktijk liggen deze twee benaderingswijzen op jaarbasis dicht bij elkaar. Hieronder een voorbeeldberekening bij een huurprijs van €175 voor 10 m².

	Prijs per m2 + servicekosten	Prijs per werkplek
Per jaar	€ 1.750 + € 300 = €2.050	€ 2.100

Wat opviel is dat, naarmate startups zich ontwikkelen tot grownups, zij de factor prijs minder belangrijk vonden en bereid zijn om iets meer voor hun werkplek te betalen. Zo hadden alle startups die hebben aan gegeven meer dan €200 per werkplek te willen betalen meer dan 10 medewerkers. Men blijft echter in die fase ook kijken naar de omgeving waarin de startup de meeste toegevoegde waarde kan vinden. B.Amsterdam wordt om die reden vaak genoemd: het programmatische deel is daar dik op orde, terwijl ze niet de goedkoopste zijn en niet op de beste plek liggen. Toch zit men daar graag.

De kosten voor startende startups zijn echter van levensbelang (voor het bedrijf). Vaak wordt er op de euro gebudgetteerd en geven founders de voorkeur om zoveel mogelijk budget vrij te maken om te investeren in de ontwikkeling van

hun product; het bestaansrecht van de startup. Een kantoor voor deze ondernemers is in deze fase een echte nice to have. Dit heeft als gevolg dat de kans groot is dat niet alle startups de beste voedingsbodem krijgen aangeboden voor hun groei, waardoor potentieel verloren kan gaan.

Flexibiliteit

Minstens zo belangrijk als de factor prijs is de flexibiliteit waarmee ruimtes kunnen worden gehuurd. Hierbij spelen twee factoren een rol:

1. Contractduur

Startups zijn gebaat bij een huurcontract die zij op korte termijn kunnen opzeggen of wijzigen. Idealiter is de overeenkomst maandelijks opzegbaar. Daarmee kan de huisvesting direct aansluiten op de ontwikkeling van het bedrijf. Het aangaan van langere periode is voor een aantal startups wel mogelijk, wanneer zij een grownup zijn en wanneer dit zorgt voor een lagere huurprijs.

2. Betrokkenheid van verhuurder

Naast korte doorlooptijd van een huurovereenkomst kan de eigenaar startups helpen door flexibiliteit te bieden in de overige contractvoorwaarden. Zo kwamen wij in ons onderzoek twee startups tegen die één kantoor deelde gedurende 24 uur. De eerste gebruikte hem 's nachts tot in de vroege ochtend en de ander gebruikte hem overdag. Dit vraagt van verhuurders flexibiliteit (bijvoorbeeld in openingstijden) en bereidheid te denken in oplossingen in plaats van contractuele regels.

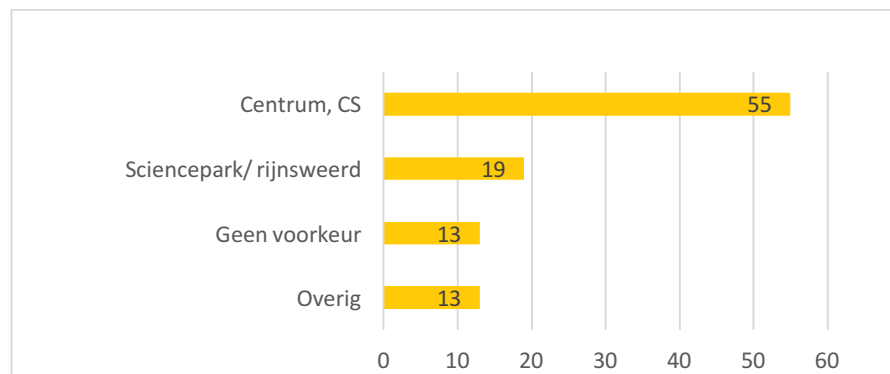
Omvang startup	< €100	€100 - €150	€150 - €200	> €200
2 pers.	2	5	1	
3-5 pers.		8	2	
5-9 pers.	2	11	4	2
> 10 pers.	2	3	6	4

Figuur 4 Huurprijs die startup wil betalen per werkplek

Locatie en bereikbaarheid

Dynamiek en voorzieningen

Over de vraag waar hun ideale kantoor staat geeft 56% van de startups aan graag kantoor te houden in het centrum van de stad. Bereikbaarheid, voorzieningen maar vooral de levendigheid worden daarbij vaak als reden genoemd.



Figuur 5 Gewenst gebied in Utrecht

Afwijkend is de wens van de lifescience startups. Zij geven aan graag op het Science Park te (blijven) zitten, dan wel willen uitwijken naar Rijsweerd. Daarbij geven zij aan dat voor hen dit veel waarde heeft in de uitstraling van hun bedrijf naar buiten toe. "Kunnen zeggen dat je kantoor op het Science Park hebt, wekt vertrouwen bij onze klanten".

Daarnaast signaleren wij een verschil in locatiewens tussen startups uit Utrecht en startups die van buiten de stad zich oriënteren op Utrecht als vestigingslocatie. Utrechtse startups komen veelal voort uit incubators en/ of hebben veelal founders die een relatie (studie of werk) hebben met een van de kennisinstellingen op het Science Park. Daardoor merken wij dat veel van hen georiënteerd zijn op de oostzijde van Utrecht. Startups van buiten de stad zoeken eerder een locatie nabij CS in verband met de bereikbaarheid van buiten de stad.

Kantoor als secundaire arbeidsvoorwaarde

Naast de levendigheid die het centrum met zich meebrengt hebben wij van veel grownups te horen gekregen dat voor hen de afstand tot centraal station bepalend is voor het gemak waarmee zij mensen van buiten de stad aan zich kunnen binden.

Vervoer en woon-werkverkeer

Een andere goede verklaring voor de wens om zo centraal mogelijk in de stad kantoor te houden is het belangrijkste vervoersmiddel. Voor slechts 9% van de startups is de auto het belangrijkste transportmiddel voor woon- werkverkeer. Ter vergelijking: 44% reist met fiets en 47% met het OV. Founders wonen zelf vaak in of nabij het centrum en zijn gewend om zich met de fiets voor de stad te verplaatsen. Naarmate het aantal medewerkers van de startup groeit, er meer mensen van buiten de stad komen, hoe belangrijker OV wordt.

Startups per sector	Auto	OV	Fiets
Duurzaamheid		2	1
E-Health	1		3
Edu-tech		2	1
Fin-tech		12	2
HR-tech		2	1
Lifescience			15
New Economy		4	4
Overig	2		

Figuur 6 Woon- werkverkeer per sector

Samengevat: programma van eisen

Naar aanleiding van bovengenoemde uitkomsten van het onderzoek vatten we hieronder samen aan welke wensen en eisen een ideale locatie zou voldoen. Hierbij maken wij onderscheid tussen de eisen van de individuele founders enerzijds en anderzijds eisen die passen bij een gebouw die partijen uit het hele startup ecosysteem kan huisvesten.

Eerder uitgevoerde projecten, beschreven in hoofdstuk 5, laten zien dat het geen vereiste is dat een gebouw aan alle eisen voldoet. Het succes hangt af van een combinatie van vele factoren.

Wensen en eisen van individuele startups

1. Huurprijs: ingroeimodel

Geef jonge startups de kans om te groeien door het vragen van een lage huur. Scaleups zijn veelal in staat al een hogere huur te betalen.

Deze prijsflexibiliteit geeft tevens eigenaren van vastgoed de mogelijkheid de gemiddelde huurinkomsten over de langere termijn overeen te laten komen met "gewone" kantoorgebruikers.

2. Focus op startup (community)

Een kantoor met gelijkgestemden. Een kantoor waar alles (en iedereen) gericht is op het bouwen van een startup. Zie hoofdstuk 2 voor verder toelichting op de startup programmering en community.

3. Te creëren eigen ruimtes

Ondernemers hebben behoefte aan focus op het bouwen van hun startup. Dat vraagt ruimte voor concentratie, maar ook ruimte voor je eigen identiteit. Het gebouw moet een mix hebben van kamers met verschillende omvang.

Founders stellen lang niet zulke hoge eisen als er vandaag de dag in moderne kantoren wordt gerealiseerd. Men is snel geneigd om, omwille van prijs en beschikbaarheid een laag afwerkniveau te accepteren. Ook aan de kwaliteit van inrichting wordt weinig geld besteedt. Dit alles met de gedachte dat zij dit geld liever in hun startup investeren dan in het kantoor. Dit is immers tijdelijk.

maar dienen wel een goede basis hebben: veel daglicht en goed binnenklimaat. Verder gebruiken veel startups beschrijfbaar wanden voor uitdenken en visualiseren van ideeën en activiteiten.

Oppervlak van de ruimtes zou kunnen verschillen en is mede afhandelbaar van de indeelbaarheid van een gebouw. Minimale oppervlakte van een ruimte is circa 20 m².

Omdat de gewenste eigenkantoorruimte klein is hebben mensen de behoefte om, nabij hun eigen kamer, ruimte te gebruiken om zich te kunnen afzonderen om te bellen of 1 op 1 overleg te hebben. Deze ruimten kunnen gemakkelijk gedeeld worden met andere huurders.

4. Gemakkelijk ruimte aantrekken, afstoten.

Het gebouw moet ondernemerschap stimuleren. Dat vraagt om flexibiliteit vanuit de verhuurder. Het denken in oplossingen in plaats van regels is essentieel. (Denken zoals de founders zelf!)

De drempel om ruimte te huren zou voor startups worden verlaagd als de ruimte op een transparante wijze wordt verhuurd. Geen aparte naheffingen voor servicekosten of opslagen (zoals nu vaak is opgenomen in uitgebreide huurcontracten). Duidelijke all-in prijzen, huurtermijnen en bijbehorende service.

5. Locatie

Voorkeurslocatie is het centrum van Utrecht. Daarbij in het achterhoofd houdende dat de fiets en het OV verreweg de belangrijkste vervoersmiddelen zijn.

Wensen en eisen voor een startup ecosysteem gebouw

6. Massa: vanaf circa 4.000 m²

Centrale faciliteiten en een rendabel businessplan zijn afhankelijk van omvang. Het bieden van services, zoals een koffiebar, een lunchfaciliteit of ontmoetingsruimten kan enkel als er genoeg massa is voor de afname hiervan. Per individueel gebouw zal gekeken moeten worden naar verhouding kantoor en gedeelde ruimtes.

Hoe reëel is het dat een gebouw van + 4.000 m² kan worden gevuld met startups?

72% van de founders geeft aan dat huisvesting voor hen een actueel thema vormt in het komende jaar.

In Utrecht zijn er op dit moment 140 startups. Dat betekent dat er circa 100 startups het komende jaar van kantoor willen wisselen. Ervan uitgaande dat een gemiddelde startup 3-4 mensen telt en een werkplek 10 m² groot is. Dat resulteert erin dat er alleen al aan kantoorruimten voor startups circa 3.000 – 4.000 m² nodig is. Dit is nog exclusief de ruimte voor faciliteiten, circa 25% (zie punt 7) en overige huurders die onderdeel uitmaken van het ecosysteem. Denk hierbij aan incubators, corporates en kennisinstellingen.

7. Ruimte voor centrale functies en faciliteiten

Dit is het kloppende hart van het gebouw. De plek waar mensen op een natuurlijke manier samen komen. Door de routing door het gebouw te centraliseren en faciliteiten daaromheen te plaatsen ontstaat een plek voor de “toevallige” ontmoeting.

In deze centrale ruimte zou een koffiebar en een eetgelegenheid zorgen voor sfeer en dynamiek. Het trekt mensen nog meer aan en zorgt ervoor dat mensen langer in de ruimte blijven hangen en daardoor makkelijker met elkaar in contact komen dan een kale entree waar huurders alleen doorheen lopen.

Verder bieden de centrale faciliteiten grote toegevoegde waarde voor de grownup. Zij hoeven geen tijd te besteden aan het organiseren van bijvoorbeeld lunch of koffie voor hun medewerkers (dus geen mensen daarvoor aan te nemen). Maar kunnen zich volledig focussen op hun primaire business.

8. Aaneengesloten ruimte in één gebouw

Het gebouw moet mensen stimuleren met elkaar in contact brengen. Ruimtelijk werkt dit het beste wanneer de algemene ruimtes zo open mogelijk zijn en met elkaar in contact staan. Daardoor zien en horen mensen elkaar en is de drempel tot het leggen van contact zo laag mogelijk.

9. Zichtbaar en herkenbaar

Het clubhuis is het uithangbord voor het startup ecosysteem naar de buitenwereld. Wenselijk is het daarom een gebouw te kiezen, te creëren die duidelijk te herkennen is voor de buitenwereld. Voor de hand liggend is een oud pand met geschiedenis, denk aan een gevangenis, een fabriek of een kerk. Maar ook modernere gebouwen zijn geschikt voor het creëren van een eigen identiteit.

10. Mogelijkheid tot uitbreiding

Het succes van een clubhuis moet kunnen leiden tot een vervolg, daarnaast moet het gebouw voor de founders de zorg van huisvesting wegnemen. Dat betekent dat bij succes er mogelijkheid moet zijn tot uitbreiding van het clubhuis.

5. BESTAANDE AANBOD

In Utrecht zijn er ruim 50 locaties waar kantoorgebruikers de voorkeur, werkplekken en/of faciliteiten met elkaar delen. De diversiteit van deze plekken is groot: zowel in kwaliteit van het gebouw, het type huurders als omvang van de locatie.

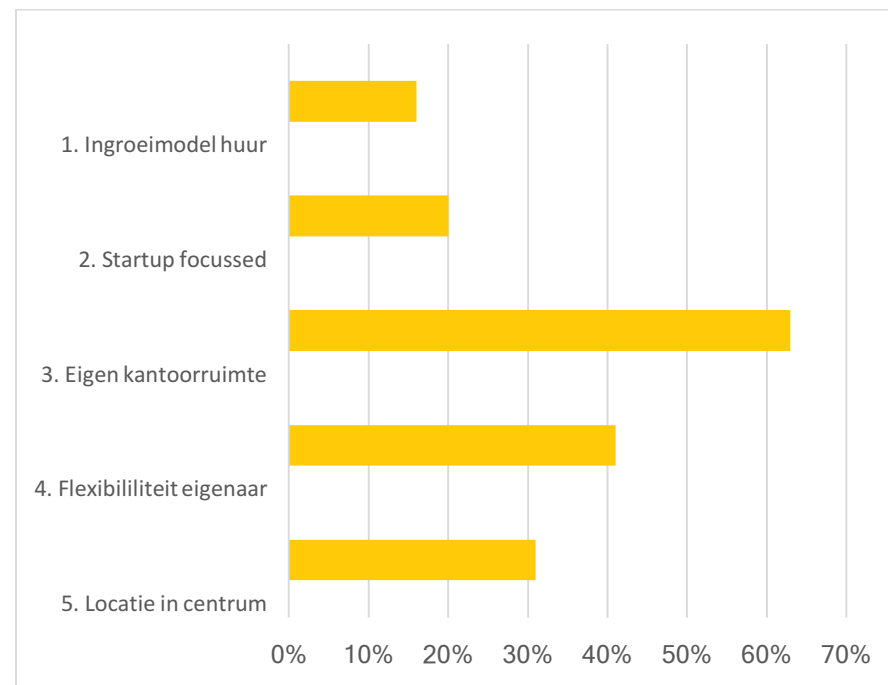
Aanbod nader bekeken

1/3 van de locaties is door de gemeente Utrecht beschikbaar gesteld voor de creatieve sector en daarmee niet vrij toegankelijk voor alle type kantoorgebruikers.

2/3 van het aanbod (32 gebouwen) zijn beschikbaar voor alle “overige” kantoorhoudende bedrijven en sectoren en daarmee theoretisch toegankelijk voor alle type startups. Deze hebben wij voor dit onderzoek onderzocht en vergeleken met de eisen van de startups (zie hoofdstuk 4). Bijgaande figuur heeft weer in welke mate het aanbod voldoet aan de vraag.

Beschikbaarheid

De resultaten op gebouwniveau bekeken laten zien dat er op dit moment in Utrecht geen gebouw is dat voldoet aan alle gestelde eisen. De locaties die aan de belangrijkste eisen (1 en 2) voldoen zijn de vier incubators die actief zijn in Utrecht. Echter deze locaties zijn enkel toegankelijk voor de deelnemende startups.



Figuur 7 - Deel van de gebouwen die voldoen aan Programma van Eisen

6. VOORBEELDEN EN BEST PRACTICES

Het onderzoek heeft zich ook toegespitst op de vraag welke rol een overheid, of in dit geval de gemeente Utrecht, kan vervullen bij het tot stand komen van een startup gebouw. Wij hebben daartoe een aantal voorbeeldlocaties bekeken en geanalyseerd wat de rol van de overheid geweest is.

In alle ons bekende gevallen, ook bij initiatieven die hier niet opgesomd zijn zoals MaRS in Toronto of Factory Berlin, is er een vooraanstaande rol voor de overheid geweest. Verbindend kenmerk bij allen is, dat er primair sprake is van een langetermijnvisie, vaak gekoppeld aan een economische en/of sociaaleconomische agenda. De positie die een overheid inneemt, is evenwel situationeel afhankelijk. Ze kan optreden als projectontwikkelaar, als drijvend visionair in transformatie van een verpauperde wijk (de facto gebiedsontwikkelaar), of zij kan faciliterend zijn door snel bestemmingswijzigingen door te voeren en bijvoorbeeld commerciële horeca in oude bedrijfspanden mogelijk maken.

Hieronder zetten we een aantal projecten ter beeldvorming uiteen.

Strijp-S - Eindhoven

In 2002 een masterplan opgesteld en werd het Philips terrein van de hand gedaan aan *Park Strijp Beheer B.V.*, een PPS tussen de Gemeente Eindhoven en VolkerWessels. In 2004 neemt PSB de gronden over van Philips en wordt het uiteindelijke stedenbouwkundig plan vastgesteld. Het Plan van Aanpak 'Intensivering van kunst en cultuur op Strijp-S als centrum van Brainport' volgde in 2007. In 2008 is het bestemmingsplan uiteindelijk vastgesteld.

Programma

Stads- en atelierwoningen, bedrijfsruimtes, atelierruimtes, winkels, horeca, theater.

Financiering

In de samenwerkingsovereenkomst (SOK) is de financiële verhouding tussen de gemeente en Strijp S Ontwikkeling BV, een dochteronderneming van VolkerWessels, vastgelegd.

Succesfactoren

In Eindhoven heeft men volgens de jury van de Gulden Feniks 'opnieuw het licht gezien'. Want ondanks de economische crisis gaat de transformatie van het voormalige Philips-terrein tot de innovatieve en creatieve wijk Strijp-S gestaag door. De crux zit hem in de goede, integrale samenwerking tussen de gemeente en de commerciële marktpartijen, met als resultaat een flexibel bestemmingsplan (bron: Jaarboek Gulden Feniks 2013).

Valkuilen

De invloed van de crisis laat zich gelden. Het tempo van de gebiedsontwikkeling is verlaagd.

Het realiseren van kleinere woningen dan gepland was, maakt de behoefte aan parkeerplaatsen groter. Daarnaast bestaat er al een parkeerplaatsenprobleem door de hoge kosten van het ondergronds parkeren en wordt het probleem alleen maar groter.

Stadshavens - Rotterdam

De voormalige werf van de RDM is getransformeerd tot RDM Campus door de samenwerking tussen twee scholen en het Havenbedrijf Rotterdam. De oude hallen functioneren nu als les- en bedrijfsruimten terwijl de industriële grootsheid van de monumentale hallen behouden gebleven is.

Opgave

Op de kop van de Waalhaven, aan de Nieuwe Maas in Rotterdam, ligt de teloorgang van RDM is het gebied geleidelijk door andere bedrijven in gebruik

genomen. Mede door de ontwikkeling van de Tweede Maasvlakte ontstaat er in de havens binnen de stad ruimte voor herordening en vernieuwing.

Aanpak

Het Havenbedrijf Rotterdam is in 2002 eigenaar geworden van het terrein. Een periode van planontwikkeling volgde, waarna in 2004 de ontwikkelingsmaatschappij Stadshavens Rotterdam is opgericht door Havenbedrijf Rotterdam N.V. en de gemeente Rotterdam.

Op de voormalige RDM-werf, midden in de Rotterdamse Stadshavens, is een campus gerealiseerd voor onderwijs- en onderzoeksinstellingen en hun partners uit bedrijfsleven en overheid. De RDM Campus vormt de aanjager voor de metamorfose van het gehele RDM-terrein.

Ontwerp

RDM Campus heeft ruimte voor zo'n 25 bedrijven en beschikt over kavels die variëren van 80m² tot 800m². Naast deze locaties is de overgangszone tussen het bedrijventerrein RDM en het dorp Heijplaat onderdeel van het gebied.

Succesfactor

De kracht van RDM Campus wordt door Juke Goslinga (Real Estate Manager) beschreven: "Innovatieve bedrijven verbinden aan toonaangevende onderwijsinstellingen, die samen met studenten hoogwaardige kennis opbouwen, innovatie stimuleren en maatschappelijke knelpunten oplossen."

Valkuilen

De bereikbaarheid van het gebied, dat midden in de havens ligt, is een aandachtspunt: er is maar één ontsluitingsweg en die leidt naar de zwaarbelaste A15.

CaballeroFabriek - Den Haag

Opgave

De gemeente Den Haag had de ambitie om een deel van het Binckhorstterrein, dat kwalitatief achteruit ging, te herontwikkelen tot een vernieuwend centrum

voor innovatie, culturele en creatieve bedrijven. Vanuit die gedachte werd in 2003 de CaballeroFabriek aangekocht, om kleine ondernemers op dit gebied bij elkaar in een gebouw te zetten. Het project moest als katalysator gaan werken bij de verdere ontwikkeling van dit creatieve centrum.

In 2003 wilde de gemeente een Europese subsidie aanvragen voor de herontwikkeling van de fabriek en heeft zij een ruimtelijke visie laten ontwikkelen. Uitgangspunt voor het (schets)ontwerp was dat de ruimten kruisbestuiving tussen de verschillende gebruikers - zo'n 100 bedrijven - zouden stimuleren.

Aanpak

Om het concept van kruisbestuiving te laten slagen, zou 'ontmoeten' de kernwaarde van het programma van eisen moeten zijn. Deze gedachte is min of meer letterlijk vertaald naar het interieur; de 'ruggengraat' van het plan is een zes meter brede gang waaraan alle bedrijfsunits hun voordeur hebben. Deze uitzonderlijk brede gang fungeert voor de helft als verkeerszone, en biedt voor de andere helft plaats aan gemeenschappelijke voorzieningen (wc, pantry, koffie-corner) en ontmoetingsplekken (lounges, vergaderruimte, restaurant).

Toen de Europese subsidie was toegezegd, en het plan in korte tijd verder uitgewerkt moest worden, gaf de gemeente opdracht om een voorlopig ontwerp te maken. Dit ontwerp is vervolgens in twee fasen uitgewerkt en gerealiseerd. Fase 1, de kantoorvleugel en een deel van een fabriekshal, omvat 7.900 m² ruimte voor kleine bedrijven en kantoren. Fase 2 betreft de rest van de hallen: 6.600 m² waarin grotere en kleinere bedrijfsruimten zijn gecreëerd.

Ontwerp

Hoewel de primaire opgave was om het complex voor kleinere huurders geschikt te maken, is het ontwerp erop gericht zo veel mogelijk openheid te creëren, ten behoeve van de gewenste kruisbestuiving. De algemene ruimten - gangen, entreehal, multifunctionele zaal, patio, restaurant - vormen daarom de kern van het plan. Tegelijkertijd zagen de ontwerpers de mogelijkheid om in deze ruimten de grootsheid van de oorspronkelijke architectuur - de betonnen constructie met T-liggers en de enorme glaskappen - intact te houden enikbaar te maken.

Financiering

Voor de herontwikkeling van de CaballeroFabriek kreeg de gemeente Den Haag een Europese subsidie (type D2, gericht op versterking van de sociale en economische ontwikkeling van de stad) en subsidie van het Ministerie van Economische Zaken. De totale investering komt neer op ongeveer € 10 miljoen. Daarvan komt € 4 miljoen voor rekening van de gemeente. De financiering werd door de gemeente gecoördineerd, in nauw overleg met calculatiebureaus en architect. Twee grotere huurders waren in de beginfase betrokken bij het formuleren van het programma van eisen en het beoogde imago.

Leerpunten

Het belangrijkste leerpunt van deze herbestemming is de manier waarop alle partijen - opdrachtgever, architect, adviseurs - zich achter het oorspronkelijke concept hebben geschaard. De goede samenwerking maakte het mogelijk de gewenste kruisbestuiving tot in de kleinste details te realiseren. Een voorbeeld is het huurcontract, waarin is vastgelegd dat de glazen voordeuren naar de bedrijfsunits niet geblindeerd mogen worden. Die details bepalen uiteindelijk de specifieke ruimtelijke kwaliteit en sfeer van de CaballeroFabriek, alsmede het zakelijk succes van deze herbestemming.

Maar het project is niet alleen als ruimtelijk model een interessant voorbeeld. Ook de keuze om het gebouw aan een groot aantal partijen te verhuren blijkt in tijden van crisis geschikt; het risico is veel beter gespreid dan wanneer het complex op de 'gangbare' manier - aan een aantal grote partijen - zou zijn verhuurd. Bovendien creëert het gebouw op die manier meer levendigheid in de stad, waarmee een impuls aan de hele buurt wordt gegeven.

Het project wint eind 2006 zowel de juryprijs als de publieksprijs van de Nieuwe Stad Prijs 2006. Het commentaar van de jury: 'De risico's van zo'n onderneming zijn voor een particuliere ontwikkeling niet in te schatten. Juist omdat de spin-off van dit project onmisbaar is voor succesvolle ontwikkeling van de Binckhorst, is de impuls die alleen de overheid kan geven, doorslaggevend.'

B.Amsterdam – Amsterdam Riekerpolder

Opgave

In 2014 is nieuw leven geblazen in het leegstaande, voormalig IBM-kantoor op Amsterdam Riekerpolder (circa 30.000m²). Het complex stond na het vertrek van IBM jaren leeg en plannen om van Riekerpolder een tweede Zuidas te maken, werden niet vervuld. De huidige eigenaar COD besloot om in samenwerking met een vastgoed ontwikkelaar dingen anders aan te pakken. Deel van het complex is verhuurd aan PostNL en het andere deel is omgetoverd tot volledig geïntegreerd business model. In slechts 2,5 jaar is het complex uitgegroeid tot een Stad in een Gebouw, waar mensen terecht kunnen voor alles van sport en horeca tot evenementen en zelfs wonen.

Aanpak

Om het concept te laten slagen, moest er fundamenteel anders gekeken worden naar het gebouw, de invulling en de verleende bestemming. Samen met de gemeente is gekeken naar een gebouwinvulling, een anders functiemix, waarbij de focus ligt op het faciliteren van het startup ecosysteem (50% Startups, 20% corporates, 30% bedrijven), aangevuld met woonfuncties. Het plan was erop gericht om een levendige community te creëren met een diversiteit aan huurders, maar allen met de focus op ondernemerschap.

Ontwerp

De buitenschil van het gebouw is zo goed als ongewijzigd gebleven, het heeft nog steeds de 'outdated' uitstraling die oudere, afgeschreven gebouwen typeert. Aan de binnenzijde is echter veel zorg en aandacht besteed aan een eigentijd, minimalistisch, maar kwalitatief hoogwaardig interieur. Op de 5^e verdieping bevindt zich een grote en gedegen horecafaciliteit en het dak is toegankelijk gemaakt en aangekleed als daktuin. Het interieur bestaat uit bestaande wanden, in combinatie met grote pleinen waarin bijvoorbeeld oude tuinbouwkassen zijn geplaatst als overlegruimten. De ventilatiesystemen zijn volledig up-to-date gebracht en de digitale infrastructuur is met zorg uitgelegd. Er is een community programma, die door een toegewijde programmamanager steeds op een hoger niveau getild wordt.

Financiering

De volledige financiering is door de projectontwikkelaar gedaan.

Leerpunten

Een gebouweigenaar die een afgeschreven gebouw heeft in een minder gebied en die een vernieuwende visie aandurft en er in durft te investeren, kan zo een uniek en wervelend concept neerzetten. Inmiddels blijkt dit een enorme aanzuigende werking voor het hele gebied te hebben, vastgoedprijzen stijgen relatief sneller dan in andere delen van Amsterdam en inmiddels zijn er nog 2 gebouwen bij geopend: 1 gebouw volledig toeziend op grownups en scaleups en het andere gebouw op financiers van startups en bedrijven.

Verder leert het gebouw ons, dat een gebouw dat niet in het centrum ligt, toch helemaal 'de bom' kan zijn. Juist doordat de community gedwongen is om naar binnen gericht te zijn, ontstaat een sterkere community.

Camebridge Innovation Center (CIC) - Rotterdam

Het Amerikaanse Cambridge Innovation Center (CIC) start een eerste buitenlandse vestiging in Nederland in het Groot Handelsgebouw in Rotterdam. CIC Nederland is gericht op het samenbrengen en verder uitbreiden van het internationale netwerk van startups, investeerders en corporates. Met de komst van CIC Nederland wordt ook de Stichting Venture Café opgericht.

Het CIC Rotterdam is ontstaan uit een samenwerking tussen de gemeente Rotterdam, Deloitte, Rotterdam Partners, Innovation Quarter, Erasmus Centre for Entrepreneurship en het Havenbedrijf Rotterdam.

Ontwerp

Het CIC stelt op zijn website meer dan een bedrijfsverzamelgebouw te zijn: "We're not just offices!" Naast werkplekken en ontmoetingsruimten zijn er op de locaties van het CIC ook ondernemerscafés waar ondersteunende programma's voor startups plaatsvinden. Zo ook in Rotterdam, waar het zogenoemde Venture Café in de nok van het Groot Handelsgebouw (in de oude Kriterion-bioscoop) startups van dienst is. Het CIC ziet de kantoorruimte en het Venture Café als

respectievelijk de hardware en software van het innovatie-ecosysteem. Een toepasselijke metafoor, aangezien het CIC voornamelijk focust op vernieuwing in de ICT-sector.

De filosofie van CIC is simpel: startups laten doen waar ze goed in zijn door alle ballast en overbodige rompslomp uit handen te nemen. De bedoeling is dat startups na enkele jaren het CIC ontgroeid zijn en op eigen kracht verder kunnen.

Financiering

De gemeente Rotterdam is onverkort blij met de komst van het CIC. Wethouder Struijvenberg (economie) weet het zeker: "De komst van CIC zal een flinke impuls geven aan de economische ontwikkeling en werkgelegenheid van Rotterdam." Het CIC dient een publiek belang, aldus de wethouder, en dus investeerde het Rotterdamse stadsbestuur ruim 2,5 miljoen euro in de komst van het centrum - waar overigens niet iedereen in de gemeenteraad even enthousiast over is. Dit geld wordt overgemaakt aan het Venture Café, dat als stichting in het leven is geroepen en daarom geen winstoogmerk heeft. Het Venture Café, zo is de gedachte, helpt startende ondernemers uit de hele stad en vervult daarom een publieke functie.

Resultaat tot nu toe

Na de opening in sept 2016 zijn in het CIC op dit moment circa 130 bedrijven van verschillende omvang en soort gevestigd.

Custard Factory - Birmingham

Opgave

Het gebied rondom de Custard factory bestrijkt zo'n 60.000m² aan industrieel erfgoed en raakte in de jaren '60 van de vorige eeuw in verval nadat de toenmalig gebruikers de panden verlieten. In de jaren voorafgaand aan de renovatie en herontwikkeling van het gebied, is een aantal gebouwen 'per ongeluk' in handen gekomen van de eigenaar. Hij kon letterlijk een andere deal niet doen, als hij niet beloofde deze oude rotte gebouwen ook meteen te kopen.

Het is daarna zijn persoonlijke visie geweest, ondersteund door de overheid, die een transformatie op gang bracht

Aanpak

Nadat overheid en eigenaar samen met ontwikkelaars en stedenbouwkundigen een nieuwe visie hadden uitgewerkt, is in 1992 begonnen met de herontwikkeling van het eerste gebouw. Tot en met 2007 is er een bijna continue (her)ontwikkeling van het gebied geweest. In alle delen is de overheid betrokken geweest door actief gebiedsbeleid te voeren en door partijen bij elkaar te brengen. In 2013 heeft de eigenaar wederom één van de gebouwen getransformeerd.

Ontwerp

De diversiteit van panden in het gebied wordt gebruikt voor het bieden van verschillende soorten ruimten. Zo worden er studio kantoren verhuurd, en is er retail en bedrijfsruimte. Verder zijn er op het terrein verschillende mogelijkheden voor het organiseren van events. De mix tussen deze verschillende soorten gebruikers is wat het gebied zo divers en spannend maakt.

Financiering

Initieel is de investering in de ontwikkeling van het gebied en haar visie opgezet als een PPS constructie tussen de lokale overheid en projectontwikkelaars, waarbij de overheid £800.000 investeerde en private ondernemingen £1.600.000. De herontwikkeling van het eerste gebouw bracht daarna de private herontwikkeling van alle gebouwen op gang, waardoor er nu een multitude aan creatieve werkruimten, kleine handwerkinkeltjes, kunstenaarsgalerijen, horeca en innovatieve bedrijven is ontstaan. De totale geschatte herontwikkelingskosten van de inmiddels ruim 300.000m² herontwikkelde gebouwen en bijgebouwde omgeving bedragen rond de €50 miljoen.

Leerpunten

Bij grote herontwikkelingen zoals bij de Custard Factory, is een lange termijnvisie onontbeerlijk, net als publiek-private samenwerking. Het is hier duidelijk zichtbaar dat er gewerkt is met het oog voor elkaars belang, maar ook dat er duidelijk aandacht is geweest voor functiemixen, om niet alleen een gebouw met één bepaalde functie neer te zetten, maar meerdere gebouwen

naast elkaar. Met als bindende gebiedsfactor creativiteit en innovatie, maar in elk gebouw toch gericht op de eigen functie.

7. CONCLUSIES

Toegevoegde waarde en prijsflexibiliteit prevaleert.

Veel ondernemers geven in het onderzoek hun voorkeuren aan t.a.v. de ideale locatie. Echter, zo blijkt ook uit de vergelijking met startup locaties in andere steden, is dit geen vereiste voor het creëren van een aantrekkelijke plek. Overall is de belangrijkste vestigingsvoorwaarde de prijsstelling. Een gunstige prijs zal, zeker voor de jonge startups, de grootste aantrekkingskracht hebben. Het bieden van een lage instaphuurprijs zal veel loyaliteit creëren, wat het mogelijk maakt om in latere levensfase van de startups een hogere huurprijs te vragen. Daarnaast heeft de prijsstelling directe relatie tot het leveren van extra toegevoegde waarde. Naarmate de startups zich ontwikkelen ontstaat meer mogelijkheid tot het betalen van een hogere huurprijs, in ruil voor de grotere toegevoegde waarde.

Een gebrek aan slechte gebouwen.

In Utrecht en in het bijzonder het centrum van de stad is er, in vergelijking tot het landelijke gemiddelde een relatief laag percentage leegstaand vastgoed. Met het aantrekken van de economie is dit aanbod alleen maar lager geworden. Daarbij heeft de gemeente veel aandacht voor de transformatie van bestaand vastgoed, veelal van kantoren naar woningen. Het spreekt voor zich dat dit juiste de panden zijn die kwalitatief laag zijn, wat de toegevoegde waarde door transformatie vergroot. Het resultaat hiervan is echter dat hierdoor minder diversiteit in kwaliteit en huurniveaus van kantoren is. Juist bij het aanbod van deze slechtere gebouwen zijn startups gebaat, gezien zij juist liever niet in een gebouw zitten die helemaal af is (lees een corporate stijl heeft).

Weinig dedicated startupplekken en weinig plekken met prijs flexibiliteit.

In Utrecht zijn het veelal de incubators die dedicated plaats bieden voor startups. Locaties zoals UCO, Social factory en Eneco energy campus zijn beschikbaar voor startups, maar hebben de focus op een specifieke sector/ thema. Uiteraard bieden bedrijfsverzamelgebouwen (zoals Vechtclub en De Stadstuinen) en werkplekverhuurconcepten (zoals HNK, Regus en Tribes) een

plek om te werken, maar voorzien de startup ondernemers niet in de behoefte van clustering van startups in een gebouw.

Daarnaast biedt het bovengenoemde aanbod weinig prijsflexibiliteit, een mechanisme wat bijzonder belangrijk is om jonge startups de omgeving te bieden die hun succes kan vergroten.

Er is geen probleemeigenaar.

De verantwoordelijkheid voor de huisvesting ligt nu bij de incubators en startups zelf. In het verleden zijn er door veel startups die de incubator programma's ontgroeien initiatieven ontstaan voor het creëren van een dedicated startup plek, echter veelal zonder succes. Het opzetten van een dergelijke plek vraagt aandacht, tijd en geld. Factoren die de startup ondernemers in hun bedrijf moeten investeren om kans op succes te hebben.

Er mist een centrale plek; een clubhuis voor het Utrechtse ecosysteem.

De onderzoeksresultaten laten zien dat er, zoals vooraf verondersteld, een gap zit tussen de vraag en het aanbod van huisvesting voor Utrechtse startups. Wat ons betreft biedt het nadenken over de oplossing een grote kans voor het gehele ecosysteem tot het sterker positioneren van Utrecht als startup stad. Een fysieke plek waar startups en het ecosysteem samenkomt. Een plek die mensen met elkaar in contact brengt; verbindt.

Alle stakeholders hebben het belang van een succesvol ecosysteem. Los van het functioneel huisvesten van de startups zal een clubhuis enorm veel positieve invloed hebben op de zichtbaarheid en aantrekkelijkheid van Utrecht en haar startups. Door het gezamenlijk belang van het creëren van een clubhuis voorop te stellen en hierop de stakeholders hun bijdrage te laten leveren zal deze plek ook financieel haalbaar moeten worden.

8. OPLOSSING EN ADVIES

Wij hebben de afgelopen maanden veel creatieve omgevingen bezocht en onderzocht en we vinden het opvallend dat er een aantal zaken overlappend te vinden is die allen bijdragen aan het succes van een bepalend gebouw (en diens omgeving). Welke elementen volgens ons bijdragen aan een duurzame creatieve omgeving, hebben wij hieronder beschreven.

Belang van diversiteit en samenwerking

In alle locaties is goed nagedacht over een evenwichtige samenstelling van het totaal van huurders. Men werkt vanuit een concept en niet zozeer vanuit budget of vanuit een spreadsheet. Dat concept is bij een kleiner oppervlakte gericht op het verbinden van een keten binnen een sector en bij grotere initiatieven is het sectoroverstijgend en dus minder goed te duiden. Opvallend is, dat alle locaties een vorm van bijzondere architectuur kennen. Op zijn minst is aan de binnenzijde van een gebouw veel aandacht besteed en is er duidelijk geïnvesteerd en op locaties waar sprake is van industrieel erfgoed, wordt de architectuur van de binnenzijde nog eens versterkt door de van nature aanwezige hoogten en kenmerkende metselwerk constructies. Terug naar de samenstelling van huurders, zien we in alle concepten terug dat de aanwezigheid van grote spelers van belang is voor de groei van nieuwe ondernemingen. Grote spelers geven een gebouw of gebied een meer serieuze uitstraling: het gebied 'doet mee' en tegelijkertijd vinden grote spelers het van belang om in contact te zijn en blijven met nieuwe business modellen en met talent. Zo ontstaat een symbiotisch equilibrium waar het verdere succes van het schapen van een cultuur en een community op verder borduurt.

Visieontwikkeling en -bewaking

Verder vinden wij het opvallend dat in alle gevallen er sprake is van een bouwmeester, één speler die eigenlijk vrij is om te opereren losstaand van de projectontwikkelaar om te voorkomen dat huuropbrengsten leidend zijn. In deze rol hebben overheden vaak een stevige hand. Die stevige hand zorgt er onder anderen voor, dat functies die van nature niet bij elkaar zouden komen, bijvoorbeeld kunstenaars en founders, toch een centraal onderdeel van het

geheel uit maken en blijven maken. De Custard Factory bijvoorbeeld, huisvest nog steeds een overgroot deel van de kunstenaars in Birmingham in het pand waar het oorspronkelijk startte. De broedplaats in het cluster biedt ruimte voor experimenten en is de bron voor de gehele keten. Kunst, cultuur en ondernemerschap bieden immers, mits op de juiste wijze verbonden, een inspirerende omgeving waar creativiteit gestimuleerd wordt. Het is de plek waar de toekomstige trends ontstaan, nieuwe startups zich ontpoppen en nieuwe concepten worden bedacht. En dat heeft an sich weer de aantrekkingskracht op grote spelers, die in het kielzog weer kleinere spelers met zich meebrengen, enzovoorts.

Duurzame relaties

Creatieve clusters fysiek ruimte geven wordt regelmatig gezien als instrument voor herontwikkeling van slechte wijken. Echter, intrinsieke motivatie van partijen tot deelname aan het creatieve cluster is van belang om het gebied nieuw leven in te blazen. Dat is in alle onderzochte gevallen waar, er moet een speler zijn met een eigen 'massive transformative purpose' om de lange adem te kunnen hebben. Creatieve ondernemers kunnen heden ten dage eenvoudig van vestiging wijzigen, omdat ze minder afhankelijk zijn van de aanvoer van grondstoffen en de directe aanwezigheid van de markt. Dit maakt enerzijds dat creatieve hotspots in versneld tempo kunnen groeien, maar evenzogoed dat partijen eenvoudig kunnen vertrekken. Naast de doelen van derden dienen de partijen in het cluster interne (economische) doelen te hebben om zich binnen het cluster te vestigen en daar ook gevestigd te blijven. Dit kan zijn in de zin van kostenreductie, doordat men diensten en voorzieningen kan delen. Door de eenvoudigere toegankelijkheid tot benodigde kennis en specialisten. Door het vereenvoudigen van samenwerking. Door de betere vindbaarheid en/of de positieve uitstraling van het creatieve cluster als geheel. Door netwerken en programmering. Door cultuur, maar ook door lifestyle. Vooral de functie om in de creatieve economie te wonen, te werken en je vrije tijd door te brengen, lopen in tijd en ruimte continu door elkaar heen. Gebieden die ruimte bieden aan alle drie deze functies trekken founders en andere creatieven aan. Binnen creatieve bedrijvengebouwen zie je ook aandacht voor functies als een

fitnessruimte, een centrale horeca en kinderopvang als belangrijke voorzieningen voor creatieven om zich daar te vestigen. In dit verband is ook de aandacht voor wonen van belang.

De intrinsieke motivatie van partijen tot deelname aan een creatieve cluster is evenwel belangrijk, omdat je een gebied wel op gang kan brengen, maar de groei toch veelal organisch gebeurt. Zoals we al stelden, zien overheden en projectontwikkelaars zichzelf als bouwmeesters voor dit soort gebieden en gebouwen: ze willen vooral aan de slag. De maakbaarheid van een startup gebouw wordt niet zomaar bereikt door alle kenmerken in een gebouw te stoppen. Een goede ontwikkelaar van creatieve functies zal zich moeten richten op het programmatisch op gang brengen en houden van cultuur, community en toegankelijkheid. Daarbij is de authenticiteit van een omgeving enorm van belang. Ben je een gebied in een plattelandsomgeving, dan is het moeilijk om je geloofwaardig voor te doen als kennisgebied. Voor een stad als Utrecht liggen die kansen er zeker: er is een kenniseconomie, er is jarenlang geïnvesteerd in innovatie en er zijn puike kennisinstellingen aanwezig. Alle functies die een gebouw of gebied nodig heeft om te ontstaan zijn er, de authenticiteit klopt met de locatie die straks van de grond komt.

De startup founders zijn vaak georganiseerd in dichte netwerken van kleine bedrijven, die vooral gericht zijn op het benutten van elkaars specialisme.

Interactie en diversiteit zijn belangrijke onderdelen om de Utrechtse startup industrie te laten bloeien. Al die kleine en middelgrote organisaties en kleinere en grotere netwerken zijn al in kaart gebracht, ze moeten nog wel ontwikkeld en zichtbaar gemaakt worden. Dat gebeurt het beste via bijeenkomsten en samenwerkingsprojecten, omdat het fysiek nabij zijn tijd en moeite bespaart, omdat sociale interacties snellere verbindingen tussen mensen leggen en daarbij het op zoek gaan naar specialistische kennis voor projecten, freelance ondersteuning, enzovoorts, versnelt.

Het Startup Utrecht netwerk moet bij voorkeur een centrale rol spelen in het web van de netwerken in de regio. Dit gebied moet overheden, onderwijs, ondernemers en talent en financiers met elkaar verbinden. Een goed creatief cluster is het hart van een groter geheel en zorgt voor een diversiteit aan interacties. Daarbij zijn regisseurs van groot belang. Regelmatig vervullen onafhankelijke netwerkorganisaties deze rol.