



# Het businessmodel van co-living

Een verkennend onderzoek naar het operationele businessmodel  
en de samenwerking tussen eigenaar en operator

Matthijs Zaadnoordijk  
Amsterdam School of Real Estate  
Januari 2021

Master thesis: Master of Real Estate (MRE), jaargang 2018-2021  
Eerste beoordelaar: Jantine Schrader  
Tweede beoordelaar: Cees Koomen

## Managementsamenvatting

Door de druk op de woningmarkt en het woningtekort dat de afgelopen jaren is toegenomen zijn onder andere langere wachtlijsten voor huurwoningen ontstaan en is de prijsdruk verder gestegen. Mede door een lage stand van de rente, stijging van de koopkracht en toegenomen vertrouwen is de vraag op de Nederlandse woningmarkt sterk gestegen. Doorstroming, betaalbaarheid en toegankelijkheid zijn actuele thema's binnen de woningmarkt. Veranderende sociale, demografische en economische factoren hebben geleid tot een toenemende belangstelling voor het type woningproduct co-living bij zowel marktpartijen als huurders. Co-living biedt in ruil voor verminderde private ruimte en door delen bepaalde voordelen, waaronder een verlaagde huurprijs in vergelijking met traditionele woonunits. Daarnaast zijn er ook kwalitatieve voordelen te zien zoals community-vorming, flexibiliteit en allerlei voorzieningen en services.

In het scriptieonderzoek is het principe van het businessmodel van co-living onderzocht. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verschaffen in de werking van het operationele businessmodel van co-living op de Nederlandse woningmarkt en hoe dit succesvol kan worden toegepast door vastgoedpartijen. Er is hierbij gekeken naar de exacte werking van dit businessmodel en wat er allemaal bij komt kijken. Hierbij is specifiek gekeken naar de relatie tussen operator en vastgoedeigenaar en hoe een samenwerking tussen deze partijen het businessmodel kan ondersteunen. De volgende vraagstelling is daarbij geformuleerd:

*Hoe ziet een kansrijk operationeel businessmodel voor co-living op de Nederlandse markt eruit, ondersteund door samenwerking tussen operators en (vastgoed)eigenaren?*

Naar co-living is relatief weinig onderzoek gedaan. Businessmodellen en samenwerkingen tussen eigenaar en operator zijn wetenschappelijk nog niet onderzocht. Hierdoor is het onderzoek verkennend van aard. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek en kwalitatieve dataverzameling middels diepte-interviews.

Als eerste is er gekeken hoe businessmodellen kunnen worden geanalyseerd. Uit de verschillende wetenschappelijke benaderingen blijkt dat een businessmodel wordt gekenmerkt doordat het een dynamisch model is dat zich continu aanpast en verbetert. Het creëren van toegevoegde waarde voor de organisatie, maar ook toegevoegde waarde voor de klant of consument staat hierbij centraal. In dit onderzoek is het Business Model Canvas (BMC-model) van Osterwalder gehanteerd om voor co-living het businessmodel te analyseren. Dit omdat op deze wijze op een holistische wijze de werking van co-living kan worden beschreven en geanalyseerd. Het omvat alle aspecten die bij het businessmodel komen kijken en maakt het mogelijk om naar de sterke en zwakke onderdelen te kijken. Het is tevens een model dat voor een co-living organisatie specifiek kan worden gemaakt door dit model aan te vullen.

Vervolgens is er gezocht naar een definitie voor co-living op de Nederlandse markt en is er gekeken naar de kenmerken van co-living. De definitie die in dit onderzoek is gehanteerd, is:

*Co-living is een specifiek gebouwde en beheerde vorm van wonen, waarbij een huurder gebruik maakt van een privaat woondeel en daarnaast voorzieningen deelt binnen een gebouw. Door het delen kan op een centrale locatie in een stedelijke omgeving een betaalbare propositie worden aangeboden aan huurders met een focus op community, gemak en flexibiliteit.*

Co-living is een specifieke vorm van wonen, waarbij woonvoorzieningen worden gedeeld door meerdere personen zonder duurzame relatie. Door de hogere dichtheid die bij co-living wordt geboden, kan de operator aanzienlijk hogere huren per vierkante meter realiseren en tegelijkertijd een betaalbare propositie aanbieden voor huurders. De toenemende vraag naar co-living kan worden verklaard door een samenhang van economische, demografische en sociale factoren. Wereldwijd gezien zijn er veel verschillen te zien in de mate waarin co-living wordt gerealiseerd. Op de Nederlandse markt blijkt er een beperkt aanbod en tegelijkertijd een sterke vraag te zijn. Deze mismatch tussen

vraag en aanbod maken een sterke toekomstige groei mogelijk. Hierbij is het cruciaal dat er naar de juiste locatie wordt gekeken. Niet elke stad is even geschikt voor co-living.

De werking van het operationele businessmodel van co-living is vervolgens onderzocht op basis van literatuur- en praktijkonderzoek. Hiervoor is het operationele businessmodel van co-living geanalyseerd door middel van de negen bouwstenen uit het BMC-model. Hieruit blijkt onder andere dat door delen en verminderde private ruimte dat co-living bepaalde voordelen en waarden kan bieden. Verder blijkt dat er twee vormen zijn waarop het principe van delen kan worden onderscheiden:

1. Delen van woningvoorzieningen: verhuur van zelfstandige woning aan meerdere huurders.
2. Delen van gebouwvoorzieningen, woonvoorzieningen worden niet gedeeld: verhuur van een zelfstandige woning aan een huurder.

Uit dit onderzoek blijkt dat er een duidelijke voorkeur is in Nederland voor de vorm waarbij enkel gebouwvoorzieningen worden gedeeld en niet de woonvoorzieningen. Verder blijkt dat co-living niet als doel heeft om enkel de huur te optimaliseren. De huren zijn per vierkante meter gezien wel hoger dan een traditioneel woonproduct, maar is nodig ter compensatie van hogere kosten en risico's die co-living met zich meebrengt.

Vervolgens is in het onderzoek gekeken naar de samenwerkingsmodellen tussen (gebouw)eigenaar en operator en hoe dit het operationele businessmodel kan ondersteunen. Het onderzoek maakt een onderscheid tussen het vastgoedeigendom en de operatie van co-living. Voor co-living blijken er vijf verschillende mogelijkheden te zijn om als operator en (gebouw)eigenaar samen te werken: vier samenwerkingsmodellen en een geïntegreerd model (eigenaar-operator model). Een aantal modellen blijken tot op heden in de Nederlandse vastgoedpraktijk niet tot nauwelijks te zijn toegepast, maar worden wel kansrijk geacht voor de Nederlandse markt, met name als de co-livingmarkt meer volwassen is en zich meer bewezen heeft.

Ten slotte is er gekeken welke thema's een cruciale rol spelen bij de samenwerking tussen operator en vastgoedeigenaar. Hiervoor is er een (contante waarde) model opgesteld en zijn er zijn zeven essentiële thema's geïdentificeerd waarover afspraken moeten worden gemaakt bij de samenwerking tussen operator en eigenaar. Daarnaast zijn er vier aspecten benoemd die de samenwerking beïnvloeden. Deze thema's en aspecten zijn cruciaal voor een succesvolle samenwerking en dienen op voorhand uitvoerig besproken te worden bij het aangaan van een samenwerking.

Zowel co-living als (her)nieuw(d)e woonvorm als de samenwerkingsmodellen uit dit onderzoek kunnen nieuwe mogelijkheden bieden op de Nederlandse woningmarkt. Co-living kan worden gezien als een toevoeging aan het huidige aanbod van woningen. Het is een antwoord op een behoefte van een specifieke doelgroep, waarbij betaalbaarheid, locatie, gemak en flexibiliteit centraal staan. Co-living zorgt dat er meer keuzemogelijkheden ontstaan voor de consument. Doordat co-living een servicegerichte en actieve houding vraagt tijdens de operatie, ontstaat er ook een behoefte aan nieuwe samenwerkingsmodellen. Op deze wijze kunnen operator en vastgoedeigenaar krachten bundelen en doen waar ze goed in zijn. De samenwerkingsmodellen die in dit onderzoek zijn behandeld, bieden voor uiteenlopende organisaties met verschillende schaalgrootte, mate van ervaring en groeistrategie mogelijkheden om een bewuste keuze te maken. Te denken valt aan keuzemogelijkheden voor een bepaald risico- en rendementsprofiel en gewenste hoeveelheid aan investering en betrokkenheid bij de exploitatie van co-living. Met deze samenwerkingsmodellen ontstaan er mogelijkheden voor partijen om zich bezig te houden met co-living waar ze dat zonder samenwerking niet zouden kunnen. Hoe de toekomst voor co-living eruit ziet is afhankelijk hoe regelgeving en marktpartijen zich ontwikkelen.

# Inhoudsopgave

Managementsamenvatting .....	1
Inhoudsopgave .....	3
1. Inleiding .....	5
1.1 Aanleiding .....	5
1.2 Doel, centrale vraagstelling en deelvragen .....	6
1.3 Onderzoeksmethode.....	6
1.4 Relevantie en motivatie .....	7
1.5 Indeling hoofdstukken en leeswijzer.....	8
2. Theoretisch kader .....	10
2.1 Nieuwe businessmodellen .....	10
2.2 Definitie en kenmerken co-living .....	13
2.3 Business Model Canvas co-living.....	23
2.4 Samenwerking eigenaar en operator in de co-living operatie .....	34
2.5 Conclusie .....	38
3. Methodologie .....	40
3.1 Onderzoeksmethode.....	40
3.2 Respondenten .....	40
3.3 Analyse .....	41
4. Analyse en resultaten .....	43
4.1 Business model .....	43
4.2 Samenwerkingsmodellen .....	54
4.3 Contante waarde model en essentiële thema's bij samenwerkingsmodellen .....	60
4.4 Conclusie .....	64
5. Conclusie, reflectie en aanbevelingen .....	65
5.1 Conclusie .....	65
5.2 Reflectie .....	69
5.3 Aanbevelingen.....	70
6. Literatuur- en bronnenlijst.....	71

Bijlagen .....	76
Business Model Canvas .....	77
Interviewgids.....	78
Codeboom interview.....	79
Contante waarde model co-living .....	80
Uitwerking interviews .....	81



# Inleiding

## Hoofdstuk 1

# 1. Inleiding

In dit hoofdstuk zal de inleiding en de opzet van het onderzoek worden omschreven. Ten eerste zal de aanleiding van dit onderzoek worden omschreven en vervolgens zal het onderwerp, centrale vraag en deelvragen, de leeswijzer en relevantie worden toegelicht.

## 1.1 Aanleiding

De Nederlandse woningmarkt is een van de belangrijkste politieke onderwerpen. Door de druk op de woningmarkt en het woningtekort dat de afgelopen jaren is toegenomen zijn onder andere langere wachtlijsten voor huurwoningen ontstaan en is de prijsdruk verder gestegen. Mede door een lage stand van de rente, stijging van de koopkracht en toegenomen vertrouwen is de vraag op de Nederlandse woningmarkt sterk gestegen (Capital Value, 2020). Tot 2030 zijn er ruim 845.000 nieuwe woningen nodig om te voorkomen dat het huidige tekort aan woningen verder oploopt. Naast het huidige oplopende tekort ten gevolge van onder andere het gebrek aan bouwlocaties, COVID-19, stikstof, PFAS, dreigt er ook een verdere ‘mismatch’ tussen vraag en aanbod te ontstaan. Zo verslechtert de positie van starters en middeninkomens om passende huisvesting te vinden op de woningmarkt (Ministerie van BZK, 2020). Door deze tendensen worden doorstroming, betaalbaarheid en toegankelijkheid alleen maar belangrijkere thema’s binnen de Nederlandse woningmarkt. Zo wordt in het nieuwe woonakkoord getracht woningen beter betaalbaar te houden door middel van een maximering van de jaarlijkse huurstijgingen in zowel de sociale als vrije sector. Ook worden er maatregelen genomen om sociale huurwoningen voor een bredere doelgroep toegankelijk te maken (Rijksoverheid, 2020).

Bij verschillende soorten vastgoed is een toenemende vraag naar een meer servicegerichte aanpak te zien, waarbij er een actievere rol wordt gevraagd van vastgoedpartijen tijdens de exploitatie van vastgoed. Investerings in ‘operationeel residentieel vastgoed’ waar co-living, maar ook zorgvastgoed, studentenhuysvesting en seniorenhuysvesting onder vallen, bereikten in 2019 een recordhoogte (Savills, 2020). Ondanks toenemende economische tegenwind, nadat COVID-19 een wereldwijde pandemie werd, bleef dit type vastgoed veerkrachtig. Ondanks de ontstane discussie rondom de trek uit de stad (NOS, 2020) ziet Rabobank (2020) geen aanwijzingen dat er sprake is van een versnelling in de mate waarin stedelingen huizen kopen bij een stedelijke woonomgeving. Wel is het nog onzeker wat de effecten in de toekomst zijn van thuiswerken, of steden hun bruisende karakter weer terug kunnen vinden en wat het belang zal worden van de nabijheid van voorzieningen, familie en vrienden.

Veranderende sociale, demografische en economische factoren hebben geleid tot een toenemende belangstelling voor co-living als nieuw woningproduct bij zowel marktpartijen als huurders. Co-living biedt een verlaagde huurprijs in vergelijking met traditionele woonunits. Daarnaast zijn er ook kwalitatieve voordelen te zien zoals communityvorming, flexibiliteit en allerlei voorzieningen en services (Invesco, 2019). Co-living is een relatief nieuw concept in de vastgoedsector en Nederlandse woningmarkt. In Azië, India, de Verenigde Staten, maar ook in Europa groeit co-living uit tot een steeds meer gevestigde manier van wonen. Ook de bekendheid van co-living neemt verder toe en in Nederland zijn er diverse ‘brands’ en partijen op de markt actief (CBRE, 2020). Indien er wordt gekeken naar de exploitatie dan zijn er parallellen te trekken met aanverwante sectoren zoals studentenhuysvesting, zorgwoningen, hotels en serviceappartementen (CBRE, 2020). Zo wordt door het toenemende belang van aspecten zoals service, community en branding in deze sectoren op een andere wijze samengewerkt tussen vastgoedeigenaren en operators die gespecialiseerd zijn in de exploitatie. Wat zijn de kansen voor deze wijze van wonen op de Nederlandse markt? Komt het voort uit dezelfde behoeften zoals in buitenlandse voorbeelden te zien zijn en welke mechanismen liggen hieraan ten grondslag?

## 1.2 Doel, centrale vraagstelling en deelvragen

Het doel is om inzicht te verschaffen in de werking van het operationele businessmodel van co-living op de Nederlandse woningmarkt en hoe dit succesvol kan worden toegepast door vastgoedpartijen. Er zal worden gekeken naar de exacte werking van dit businessmodel en wat er allemaal bij komt kijken. Hierbij wordt specifiek gekeken naar de relatie tussen operator en vastgoedeigenaar en hoe een samenwerking tussen deze partijen het businessmodel kan ondersteunen. De hierboven beschreven aanleiding van dit onderzoek samen de doelstelling leiden tot de volgende centrale vraagstelling:

---

*Hoe ziet een kansrijk operationeel businessmodel voor co-living op de Nederlandse markt eruit, ondersteund door samenwerking tussen operators en (vastgoed)eigenaren?*

---

Voor het onderzoek worden de volgende deelvragen gehanteerd:

### Theorie

1. Hoe kun je businessmodellen analyseren?
2. Wat is de definitie en wat zijn de kenmerken van co-living?
3. Hoe werkt het operationele businessmodel van co-living in theorie?
4. Welke samenwerkingsmodellen kunnen het operationele businessmodel ondersteunen?

### Praktijk / analyse

5. Hoe werkt het operationele businessmodel van co-living in de praktijk?
6. Hoe werken operator en vastgoedeigenaar met elkaar samen in de praktijk en hoe kan dit het businessmodel ondersteunen?
7. Welke thema's spelen een cruciale rol bij de samenwerking tussen operator en vastgoedeigenaar?

## 1.3 Onderzoeksmethode

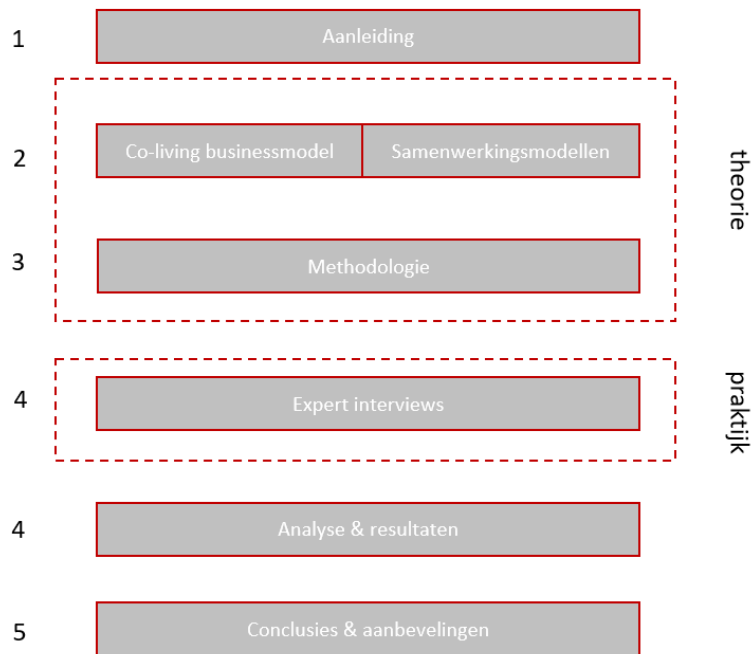
Het onderzoek is verkennend van aard. Om antwoord te kunnen geven op de centrale vraag en deelvragen zal eerst met een uitgebreid literatuuronderzoek worden begonnen. Op basis van Nederlandse en internationale literatuur alsmede marktrapportages wordt gekeken hoe businessmodellen kunnen worden geanalyseerd. Verder worden de definitie en kenmerken van co-living onderzocht. Uiteindelijk zal dit resulteren in een analyse van het businessmodel specifiek voor co-living op basis van theoretisch onderzoek.

Dit theoretische businessmodel zal vervolgens door middel van diepte-interviews met de praktijk worden getoetst. Daarbij zal aan de hand van praktijkonderzoek gekeken worden hoe samenwerking tussen operators en (vastgoed)eigenaren het businessmodel kan ondersteunen.

Aan de hand van het onderstaande onderzoeksmodel, met aan de linkerkant de desbetreffende hoofdstukken van dit rapport, wordt de structuur van het onderzoek schematisch weergegeven:



## Onderzoeksmodel, structuur van het onderzoek, drie onderdelen: Theorie, Praktijk en Analyse



Figuur 1: (eigen bewerking, 2020)

### 1.4 Relevantie en motivatie

#### Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie voor dit onderzoek is onder andere te vinden in de continue discussie over betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen in de stad. Dit is zeker niet alleen een discussie die in Nederland wordt gevoerd. Marktpartijen en overheden zitten in een spanningsveld tussen het stimuleren en het reguleren van woningbouw. Binnen de Nederlandse gereguleerde woningmarkt is co-living een nieuwe vorm waar nog geen eenduidige visie op is en waar ook het huidige beleid nog niet goed op aansluit. Moet co-living nu worden gezien als een oplossing waardoor voor een grotere doelgroep dure plekken in de stad beschikbaar worden of werkt het juist hogere prijzen in de hand? Ook met betrekking tot het woningdelen wordt regelgeving nog regelmatig gewijzigd en aangepast en wordt er lokaal beleid gevoerd, zodat er niet ondubbelzinnig naar co-living wordt gekeken.

Verder behandelt dit onderzoek samenwerkingsmodellen die nieuw zijn voor de Nederlandse woningmarkt door te kijken naar andere bedrijfssectoren en die wellicht nieuwe en betere mogelijkheden bieden voor vastgoedpartijen. Doordat co-living een servicegerichte en actieve houding vraagt tijdens de operatie ontstaat er ook een behoefte aan nieuwe samenwerkingsmodellen. Is het mogelijk om als operator en vastgoedeigenaar krachten te bundelen? Maakt samenwerking het mogelijk voor partijen om zich met co-living bezig te houden waar ze dat zonder samenwerking niet zouden kunnen?

#### Wetenschappelijke relevantie

De woningmarkt is een onderwerp waarover veelvuldig wordt gepubliceerd. Co-living is echter een relatief nieuw onderwerp en is in beperkte mate wetenschappelijk onderzocht. Wel zijn er in toenemende mate marktrapportages te vinden door diverse adviseurs en marktpartijen. Ook zijn er de afgelopen jaren diverse onderzoeken gedaan naar

aanverwante sectoren zoals, hotels, zorgvastgoed en co-working. Zo heeft Zhai (2017) het operationele businessmodel voor co-working onderzocht. Voor co-living zijn het businessmodel en ondersteunende samenwerkingsmodellen tussen operator en gebouweigenaar zijn niet eerder wetenschappelijk onderzocht. Met dit onderzoek wordt getracht een nog niet eerder onderzocht deel van de wetenschap te onderzoeken en daarmee bestaande kennis te verrijken. Verder poogt dit onderzoek een bijdrage te leveren aan het debat over nut en noodzaak van een nieuwe vorm van wonen.

### Motivatie

Zowel de Nederlandse woningmarkt als de werking van co-living zijn beide onderwerpen die me zeer interesseren. Enerzijds omdat ik de doelgroep herken en mezelf tot voorkort ook onder de doelgroep kon scharen. Zo heb ik tijdens en na mijn studententijd er heel bewust voor gekozen om samen met anderen te wonen. Ook nadat ik had samengewoond en mijn relatie uitging, koos ik er heel bewust voor om met twee vrienden weer samen te gaan wonen in Amsterdam. Tijdens een stage in New York heb ik met veel plezier in een 'flat-share' gewoond om zo op een centrale plek, enigszins betaalbaar, te kunnen wonen, maar ook om in een nieuwe stad me snel te kunnen vestigen en daar nieuwe mensen te ontmoeten.

In mijn huidige rol als development-manager merk ik dat er heel verschillend wordt gekeken naar co-living. Door onbekendheid merk ik dat co-living geen eenduidige definitie heeft en vaak ook dat het een negatieve associatie heeft. Mijn ervaring is dat als je daadwerkelijk laat zien wat co-living is door bijvoorbeeld bij een opgeleverd gebouw langs te gaan en te laten zien hoe het eruitziet, werkt en wat het kan betekenen voor een bewoner of buurt dat vaak dan pas de toegevoegde waarde hiervan wordt gezien. Ook de overeenkomsten die co-living heeft met andere sectoren zoals de hotelsector en co-working spreken me zeer aan en ik zou graag van deze andere 'werelden' willen leren en snappen wat er van elkaar kan worden geleerd. Bijvoorbeeld als het gaat om het centraal stellen van een klant maar ook het samenwerken tussen operator en (vastgoed)eigenaar.

## 1.5 Indeling hoofdstukken en leeswijzer

In dit onderzoek zal de volgende indeling van hoofdstukken worden gehanteerd:

Hoofdstuk 1: aanleiding onderzoek, probleemstelling en onderzoeksvragen

Hoofdstuk 2: theoretische kader; hierin wordt ingegaan op het businessmodel en samenwerkingsmodellen van co-living aan de hand van nationale en internationale literatuur

Hoofdstuk 3: toelichting van de methode van het onderzoek

Hoofdstuk 4: analyse en resultaten van expertinterviews

Hoofdstuk 5: conclusies, aanbevelingen en reflectie

In dit hoofdstuk zijn het onderzoek en de aanleiding, onderzoeksvragen en methode geïntroduceerd. Vervolgens zal in hoofdstuk 2, middels theoretisch onderzoek, antwoord worden gegeven hoe businessmodellen kunnen worden geanalyseerd. Hiermee zal er antwoord worden gegeven op de eerste deelvraag. Vervolgens zal de tweede deelvraag worden beantwoord middels een duidelijke definitie van co-living op basis van bestaande kennis en literatuur. Er zal worden toegelicht hoe de co-livingmarkt eruitziet maar ook wat de relatie is met aanverwante begrippen en sectoren. Ook wordt er duidelijk gemaakt wat wel en niet onder co-living wordt gezien. Dit met als doel om een helder kader en afbakening van het onderwerp te hebben voor de rest van het onderzoek. Hierna zal er op basis van theoretisch onderzoek een specifiek businessmodel voor co-living worden opgeleverd en omschreven, waarmee de derde deelvraag beantwoord wordt. Hierbij wordt in kaart gebracht wat het businessmodel van co-living precies inhoudt en zal de specifieke werking worden toegelicht. Daarna wordt de vierde deelvraag beantwoord en wordt in het businessmodel ingezoomd op hoe de operator en vastgoedeigenaar met elkaar kunnen samenwerken. Op basis van

deze samenwerkingsmodellen zal duidelijk worden hoe deze partnerships eruitzien, wat de exacte mechanismen zijn en wat de voor- en nadelen zijn.

Op basis van hoofdstuk 2 zal in hoofdstuk 3 kort de methodologie van het praktijkonderzoek worden toegelicht. In hoofdstuk 4 zullen de analyse en resultaten aan bod komen. Hierbij wordt antwoord gegeven op de vijfde deelvraag en zal de werking van het businessmodel aan de praktijk worden getoetst. Achtereenvolgens zal op basis van praktijkonderzoek bekeken worden hoe operator en vastgoedeigenaar met elkaar samen kunnen werken. Per samenwerkingsmodel zal worden gekeken wat dit voor de operator en eigenaar betekent. Er zal gekeken worden welke mogelijkheden er zijn kijkende naar de achtergrond en rol van de betrokkenen, welke voor-en nadelen er zijn en ook welke thema's van belang zijn bij het opzetten van een samenwerking. Hiermee zal antwoord worden gegeven op de zesde deelvraag. Ten slotte zal de zevende deelvraag worden beantwoord en zal gekeken worden naar thema's die in de praktijk de onderhandelingspunten en overwegingen vormen bij het tot stand komen van een partnership en contract. Hierbij zal ook naar aanverwante sectoren worden gekeken en naar buitenlandse voorbeelden. Dit moet uiteindelijk inzicht geven in de mogelijkheden die er zijn in een strategische samenwerking tussen operator en eigenaar. Uiteindelijk volgen in hoofdstuk 5 de conclusies, zullen er aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek en zal er een reflectie op dit onderzoek volgen.

# Theoretisch kader

## Hoofdstuk 2



Friends-woningen in B'mine - Amsterdam

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt op basis van literatuur bekeken hoe businessmodellen kunnen worden geanalyseerd en zal antwoord worden gegeven op de eerste deelvraag. Vervolgens zal de tweede deelvraag worden beantwoord en zullen de kenmerken, definitie vanuit theorie en eigenschappen van co-living worden omschreven. Op basis van een specifieke methode om businessmodellen te analyseren zal het businessmodel van co-living worden onderzocht en omschreven. Hierbij zal duidelijk worden gemaakt hoe het operationele businessmodel van co-living werkt en zal antwoord worden gegeven op de derde deelvraag van dit onderzoek. Er wordt geëindigd met een antwoord op de vierde deelvraag. Hierbij wordt er gekeken naar de samenwerkingsmogelijkheden tussen (gebouw)eigenaar en operator.

### 2.1 Nieuwe businessmodellen

#### 2.1.1 Een veranderende samenleving vraagt om nieuwe businessmodellen

De wijze waarop de samenleving wordt georganiseerd bevindt zich in een transitie. Er is een tendens te zien van lineaire economie die steeds meer plaats maakt voor circulaire georiënteerde economie, van het hebben van bezit naar benutten en naar het zuiniger en slimmer omgaan met schaarse grondstoffen. De transitie naar een circulair georiënteerde economie is door de Europese Commissie tot prioriteit bestempeld en de Nederlandse overheid heeft als doel gesteld om in 2050 volledig circulair te zijn (Rijksoverheid, 2020). Door globalisering, de opkomst van internet en sociale media is er een beweging van een *ik-tijdperk* naar een *wij-maatschappij*. Jonker (2015) noemt dit de WEconomy en verklaart dit op basis van zes trends:

1. Circulaire economie, waarbij de traditionele economie, dat bestaat uit een lineair procesmodel met als uitkomst producten, verandert in een circulair model waarbij grondstoffen opnieuw worden gebruikt.
2. Functionele economie, in plaats van dat de consument het product koopt, koopt deze de functie: wasbeurten, wonen en licht. Producten worden ontworpen met een sterke focus op de (lange) levenscyclus.
3. Bio-based economie, waarbij fossiele grondstoffen worden ingeruild voor biomassa.
4. Samenwerkingseconomie, op een nieuwe wijze samenwerken waarbij producten als diensten worden geruild.
5. Deeleconomie, gaat uit van delen in plaats van bezit en het gebruikmaken van de functie. Gebeurt op zakelijke methode en door gebruik te maken van diverse transactiemiddelen.
6. Zelfmaakeconomie, door middel van 3D-printtechnologieën kunnen producten decentraal en zelf worden gemaakt. Ook kunnen ontwerpen en toepassingen gemakkelijk gedeeld worden.

Mede door IoT (Internet of Things) worden apparatuur, mensen, netwerken en processen steeds beter en meer met elkaar verbonden. Hierdoor kunnen de hierboven genoemde trends versneld worden geïmplementeerd en ontwikkeld. De opkomst van co-living is te verklaren (in meer of mindere mate) door deze zes trends. In vrijwel alle sectoren zijn vergelijkbare bewegingen te zien waarbij een verschuiving te zien is naar het gebruiken van comfort, functies of maatschappelijke oplossingen in plaats van wat eerder werd gekocht (Jonker, 2015). De betekenis van bezit krijgt hierdoor een nieuwe invulling. Denk bijvoorbeeld aan de opmars van platformen zoals Uber en Airbnb en hoe deze ondernemingen door anders te organiseren een grote impact op korte termijn kunnen hebben. Middels een app kunnen gebruikers snel in hun behoefte worden voorzien (vervoer of accommodatie). De gebruikskosten worden per keer betaald dat er gebruik van wordt gemaakt. In vrijwel alle branches kijken betrokken partijen naar de haalbaarheid van een dergelijk platform. Andere voorbeelden zijn de opkomst van schoonmaakservices zoals Helpling en Iemand.nl, boodschappenservices PicNic en Hello Fresh, klusjesplatform Werkspot en oppasservice Charly Cares. Allemaal aanbieders die een breed aantal inkomensgroepen bedienen. Enerzijds zorgt dit voor gemak en tijdsbesparing voor

de gebruiker. Anderzijds past dit ook binnen de circulaire gedachte aangezien het leidt tot efficiënter gebruik van producten. Menkveld & Rolvink (2018) noemen in hun onderzoek naar 'city-as-a-service' het voorbeeld van de wasmachine en keuken die in veel huishoudens 90% van de tijd niet worden gebruikt. Ze nemen wel ruimte in, aanschafkosten moeten worden betaald en er is een behoefte van de gebruikers om deze te vernieuwen. In Nederland worden ieder jaar meer dan een miljoen drogers, wasmachines en vaatwasmachines weggedaan door de consument. Vanuit die gedachte worden er centrale wasserettes gerealiseerd, maar ontstaan er ook 'wassen-as-a-service' concepten zoals Bundles en Homie waarbij je een wasmachine geleverd krijgt tegen een vast bedrag per maand of per wasbeurt betaalt (Menkveld & Rolvink, 2018).

Door de opkomst van internet en de brede acceptatie van smartphones zijn er meer manieren dan ooit om contact met elkaar te hebben. Deze trend heeft ertoe geleid dat bedrijven zoals Uber, Swapfiets, Peerby, Snappcar, WeWork zijn ontstaan en in korte tijd hard zijn gegroeid. Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat 78% van de millennials liever zijn geld uitgeeft aan ervaringen of evenementen dan het kopen van een tastbaar product (Poll, 2014). Traditioneel wordt het hebben van bezittingen gezien als een maatstaf van succes. Jongeren zijn terughoudend om items zoals auto's, muziek en luxegoederen te kopen. In plaats daarvan wenden ze zich tot een nieuwe set services die toegang biedt tot producten zonder de lasten van eigendom (Goldman Sachs, 2018). Ook blijkt uit onderzoek van Kumar, Killingsworth en Gilovich (2014) dat ervaringen voor meer geluk zorgen dan bezittingen. Co-living is een van de gevolgen hoe de woningmarkt wordt beïnvloed door de deeleconomie. Korte termijn huren in gemeubileerde appartementen, zonder de last van het eigendom zorgen voor de flexibiliteit waar doelgroepen zoals millennials naar op zoek zijn. Het gemak van de consument staat voorop. Er zijn allerlei andere ontwikkelingen zichtbaar waar het gemak van de consument voorop staat. Denk hierbij aan de opkomst van 'personal assistants' in wooncomplexen zoals 'James' bij de Amsterdamse Pontesteiger. Deze bieden hulp bij schoonmaken, uitvoeren van klusjes, binnenlaten van bezoek, oppassen of bestellen van avondeten of regelen van vervoer (Menkveld & Rolvink, 2018).

### 2.1.2 Business Model Canvas

In de literatuur zijn diverse definities van de term businessmodel te vinden en dit wordt vaak ook als een containerbegrip gezien. De term wordt vaak onterecht verward met strategie, businessconcept, verdienmodel, economisch model (Dasilva & Trkman, 2014) en wetenschappers zijn het niet eenduidig eens met wat onder het begrip wordt verstaan (Zott, Amit, & Lorenzo, 2011). Zo wordt met verdienmodel aangegeven hoe een onderneming de geleverde meerwaarde te gelde kan maken en het businessmodel omschrijft het complete spectrum van facetten die de waardecreatie beïnvloeden (Buvelot, 2013). Sinds de jaren '90 wordt de term businessmodel breed onderzocht, ondernemingen analyseren wie hun klanten en concurrenten zijn, maar bekijken ook hun technologie en hun eigen sterke en zwakke punten (Ovans, 2015). Zott, Amit en Lorenzo (2011) zien het businessmodel als een instrument om een organisatie op een holistische wijze te kunnen analyseren en uit te leggen hoe een onderneming 'zaken doet' en hoe er waarde wordt gecreëerd. Volgens Magretta (2002) is een businessmodel een omschrijving ('verhaal') die uitlegt hoe een onderneming werkt. Het businessmodel is een combinatie van een verhaal en cijfers. Het beantwoordt vragen zoals: Wie is de klant? Wat waardeert de klant? Hoe wordt geld verdiend in een bedrijf? Een goed businessmodel begint met inzicht in menselijke drijfveren en eindigt met een positief bedrijfsresultaat. Uit de verschillende wetenschappelijke benaderingen blijkt dat een businessmodel wordt gekenmerkt doordat het een dynamisch model is dat zich continu aanpast en verbetert. Het creëren van toegevoegde waarde voor de organisatie, maar ook toegevoegde waarde voor de klant of consument staat hierbij centraal. Deze toegevoegde waarde ontstaat uit het samenstellen van diverse componenten die nauw met elkaar verbonden zijn en sterk van invloed op elkaar zijn en die uiteindelijk tot een duurzaam concurrentievoordeel leiden (Verhaagen, 2014).

Osterwalder (2010) heeft het Business Model Canvas (BMC-model) gecreëerd waarmee businessmodellen kunnen worden geanalyseerd en ontwikkeld. Hij beschrijft vanuit verschillende componenten (bouwstenen), de grondgedachte van het businessmodel als hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt. Zijn theorie wordt in de wetenschap breed gedragen en in de praktijk toegepast. In dit onderzoek zal het Business Model Canvas van Osterwalder worden gehanteerd om voor co-living het businessmodel te analyseren. Dit omdat op deze wijze op een

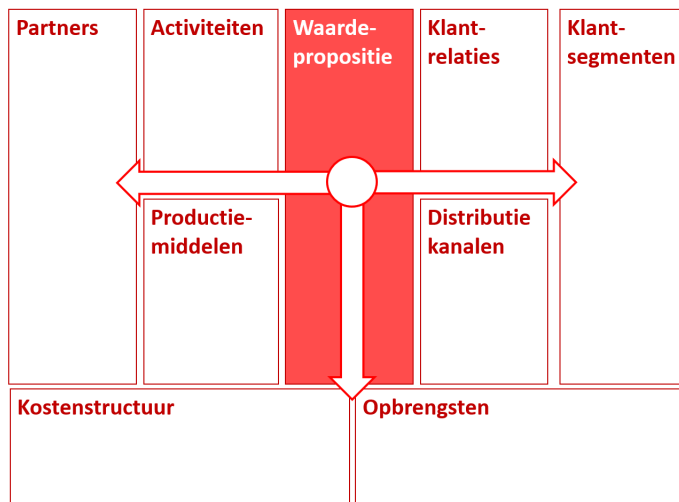
holistische wijze de werking van co-living kan worden beschreven en geanalyseerd. Het omvat alle aspecten die bij het businessmodel komen kijken en maakt het mogelijk om naar de sterke en zwakke onderdelen te kijken. Het is tevens een model dat voor een co-living organisatie specifiek kan worden gemaakt door dit model aan te vullen. Ook kan het model in een latere fase worden bijgesteld. Het BMC-model maakt het mogelijk om de omgeving waar een onderneming zich in bevindt, de businessmodelomgeving, te analyseren op structurele wijzigingen en daarop te anticiperen. Het maakt daarbij onderscheid in vier verschillende soorten krachten: macro-economische krachten, marktkrachten, kerntrends en branchekrachten. Aan de hand van de analyse van de businessmodelomgeving kan worden vastgesteld welke elementen uit het businessmodel dienen te worden aangepast.

Op basis van negen bouwstenen kan ieder businessmodel worden beschreven. Hieronder worden deze bouwstenen kort omschreven (Osterwalder, 2010):

1. **Waardepropositie:** samenstelling van diensten en producten die voor waardecreatie zorgen en sluit aan bij behoefte vanuit klant(segment). De waardepropositie zorgt uiteindelijk voor het onderscheid ten opzichte van concurrenten. De waarden kunnen zowel kwantitatief als kwalitatief zijn.
2. **Partners:** belangrijke strategische partijen (vanuit beleid, leveranciers etc.) die het netwerk vormen rondom een businessmodel en die het succes hiervan uiteindelijk bepalen.
3. **Activiteiten:** de meest belangrijke activiteiten die moeten worden gedaan om het businessmodel te doen slagen.
4. **Productiemiddelen:** de belangrijkste middelen die een organisatie nodig heeft om het businessmodel te laten werken. Er wordt onderscheid gemaakt in geldelijke, intellectuele, menselijke of fysieke productiemiddelen.
5. **Klantrelaties:** geeft de belangrijkste soorten relaties met klanten weer, die nodig zijn voor het businessmodel. Hierbij gaat het om het aantrekken van nieuwe klantrelaties, het behouden van klantrelaties en het verder uitbouwen van sales aan bestaande klanten.
6. **Klantsegmenten:** beschrijft de verschillende soorten klanten die met het businessmodel bereikt dienen te worden. Klanten kunnen daarbij zowel organisaties als individuen zijn.
7. **Distributiekkanalen:** definieert de wijze van communiceren van een onderneming met de desbetreffende klanten. Gaat om zowel eigen kanalen als die van partners en kunnen zowel direct als indirect zijn.
8. **Kostenstructuur:** alle kosten die benodigd zijn voor een succesvolle exploitatie van het businessmodel.
9. **Opbrengsten:** de wijze waarop een onderneming opbrengsten realiseert uit elk van de klantsegmenten.

Deze bouwstenen zijn in figuur 2 schematisch weergegeven.

### *Bouwstenen Business Model Canvas*



*Figuur 2 (Osterwalder, 2010)*

Het opstellen van een nieuw businessmodel, maar ook het aanpassen van een bestaand model kan vanuit vier invalshoeken gebeuren:

- Resource gedreven innovatie;
- Investering gedreven innovatie;
- Klant gedreven innovatie;
- Aanbod gedreven innovatie.

Elk van deze invalshoeken dient als start van de desbetreffende verandering en heeft een grote invloed op de andere bouwstenen van het businessmodel. Bij elk van deze innovaties worden de andere bouwstenen op een unieke en andere wijze beïnvloed. In het geval van co-living gebeurt dit vanuit de 'aanbod gedreven innovatie', aangezien het hier gaat om een nieuw woonproduct dat toegevoegd wordt in een bestaand spectrum van residentieel vastgoed. Dit betekent dat de waardepropositie centraal staat en als startpunt dient bij de businessmodelinnovatie en dat deze bouwsteen de overige 8 bouwstenen beïnvloedt. Dit is schematisch weergegeven in figuur 2.

In paragraaf 2.3 zal het BMC-model en de negen bouwstenen worden gebruikt om het businessmodel van co-living te omschrijven.

## 2.2 Definitie en kenmerken co-living

Voordat het businessmodel van co-living kan worden geanalyseerd, zal antwoord worden gegeven op de tweede deelvraag en zal de definitie van co-living alsmede de kenmerken worden behandeld.

De 'co' duidt op verschillende soorten 'co's': collectief, coöperatief en communaal. Het geeft duiding aan bepaalde waarden die van belang zijn bij deze woonvorm. De naam is mondiaal gezien en zeker ook op de Nederlandse markt een relatief nieuw begrip. Recente praktijkvoorbeelden zijn 2Peer van Amvest in de Cruquiuswerf in Amsterdam, de friends-woningen in B'Mine van AM en MN in Overhoeks Amsterdam, Change=, The Fizz van IC Campus of de OurDomain-complexen die door Greystar in Nederland worden ontwikkeld en beheerd. In het najaar van 2020 heeft Quarters, als operator de eerste locatie in Nederland geopend. Hierbij worden woningen van zo'n 100 vierkante meter gedeeld door vier personen. Elke bewoners heeft een eigen slaapkamer, terwijl de keuken, badkamer en woonkamer worden gedeeld. Hierbij woont men met elkaar en deelt men naast de woning ook verantwoordelijkheden. Ook op gebouwniveau zijn er gemeenschappelijke ruimten die ontmoeten buiten de eigen woning stimuleren (VGVisie 2019). Waar co-living zich veelal op jonge doelgroepen focust, worden er momenteel in Nederland ook voor senioren co-living-concepten bedacht. Zo is Leyhoeve momenteel op twee locaties operationeel. Hier worden verschillende typen huurwoningen voor 55+-ers aangeboden en worden er naast de zelfstandige woningen gemeenschappelijke voorzieningen, evenementen en zorg aangeboden (Leyhoeve, 2020).

Invesco (2019) wijst de onderstaande kenmerken toe aan co-living:

- Minstens één gedeelde bewoningsruimte (slaapkamer, badkamer, woonkamer of keuken);
- Flexibele huurtermijn, maar met een minimumverplichting (meestal een maand);
- Gedeelde voorzieningen op gebouwniveau, die gemeenschap en community stimuleren;
- All-in facturering en volledig ingerichte woningen;
- Huur in rekening gebracht per bed / per kamer, niet per woning.

Jones Lang LaSalle hanteert de volgende kenmerken (JLL, 2019):

- Is specifiek gebouwd (purpose built) of herontwikkeld;
- Wordt professioneel beheerd en vanuit hospitality gedreven;



- Is multi-tenant;
- Bestaat uit individuele huurcontracten of licenties;
- Is niet beperkt tot een specifieke demografische groep huurder;
- Biedt een combinatie van typisch kleinere privégebieden aangevuld met een groter aanbod van gedeelde gemeenschappelijke ruimten en voorzieningen.

Uit beide omschrijvingen blijkt al dat, met kleine nuances, verschillend wordt gekeken naar het begrip co-living. In de eerste omschrijving wordt er gedeeld achter de voordeur en bij de tweede definitie hoeft dit niet het geval te zijn. In het theoretische kader zal de onderstaande definitie van co-living worden aangehouden. Op basis van het praktijkonderzoek zal worden onderzocht of ook in de Nederlandse praktijk deze definitie volstaat of moet worden aangepast.

**Co-living is een specifieke vorm van wonen, waarbij woonvoorzieningen worden gedeeld door meerdere personen zonder duurzame relatie. Door de hogere dichtheid die bij co-living wordt geboden, kan de operator aanzienlijk hogere huren per vierkante meter realiseren en tegelijkertijd een betaalbare propositie aanbieden voor huurders.**

Co-living kan worden gezien als een hernieuwde vorm van een oudere vorm van wonen. Het concept grijpt terug op woongroepen met sociaal-gelijkgestemden uit de jaren zestig, maar ook op de kosthuizen van de 19e eeuw. In de jaren 30 van de vorige eeuw werd bijvoorbeeld in London de Isokon Gallery gerealiseerd. Een ontwikkeling met vergelijkbare voorzieningen en services zoals we tegenwoordig bij een co-livingproject zouden zien (The Class of 2020, 2019). Na de opkomst van co-working op de kantorenmarkt heeft co-living zijn intrede gedaan op de woningmarkt. Beide zijn het gevolg van vergelijkbare sociale-, economische- en demografische krachten. Ze zijn een antwoord op de wens van onder andere een nieuwe generatie die betaalbare ruimte zoekt in metropolen en die op zoek is naar flexibiliteit en verbinding met gelijkgestemden. Co-working is inmiddels een wijdverspreide geaccepteerde asset-class onder gebruikers en (institutionele) vastgoedpartijen. Co-living is tot op heden vooral nog het domein van nichebedrijven. Zo is onder andere in onderzoeken van Invesco (2018), Obando (2019) en Jones Lang LaSalle (2019) te zien dat deze veranderende marktbeving juist ook mogelijkheden biedt voor institutionele partijen.

Alhoewel de vastgoedsector niet bekend staat als de snelst veranderende industrie, zijn er de afgelopen jaren hele duidelijke globale trends waarneembaar. Wereldwijd is er een sterke trek naar de stad, is er een toenemende vraag naar flexibiliteit en wordt de deeleconomie steeds belangrijker (Invesco, 2019). Zo is de retailmarkt veranderd door e-commerce en wijzigt de traditionele kantoorvraag door de grotere locatieflexibiliteit om jongere werknemers aan te trekken (Menkveld & Rolvink, 2018). De woningmarkt leek in zijn traditionele vormen grotendeels onaangetast gebleven. Hoewel voorzieningen zijn geëvolueerd, zijn de belangrijkste fundamenten onveranderd gebleven. Inflexibele huurvoorwaarden en kosten voor vervroegde beëindiging zijn gebleven, huurprijzen zijn gestegen tot hoge, zo niet onbetaalbare, niveaus voor (jonge) huurders.

Co-living is een antwoord op de wens van de doelgroep die behoefte heeft aan enerzijds flexibiliteit en die anderzijds beter betaalbaar en hoogwaardig wil wonen in een stedelijke omgeving. Zo blijkt dat een deel van de millennials minder behoefte heeft aan welvaart en stabiliteit. Zij heeft tegelijkertijd juist flexibele werkschema's en vindt financiële en geografische onafhankelijkheid veel belangrijker (AM, 2018). Het is een reactie op mensen die zich steeds mobieler over de wereld verplaatsen, maar ook op mensen die zich steeds meer geïsoleerd voelen en hunkeren naar een gemeenschap (Invesco, 2019). Het is een vorm van wonen die wereldwijd gezien nog erg gefragmenteerd is en waarvan nog geen eenduidige definitie is. Er is echter wel een duidelijke en sterke groei te zien met name op de locaties waar grond en vastgoed het meest kostbaar zijn.

### 2.2.1 Typologieën woningdelen

Co-living moet worden gezien in een bredere context van verschillende begrippen en geschiedenis rondom woningdelen. Tussen deze begrippen zijn veel overeenkomsten en deze worden dan ook veelal door elkaar gebruikt. Om goed te begrijpen wat co-living inhoudt, is het nuttig om te weten wat deze typologieën inhouden. Er moet opgemerkt worden dat deze categorieën elkaar niet uitsluiten en dat er sprake van overlap is tussen deze typologieën. Op basis van door Platform 31 gehanteerde typen worden hieronder enkele voorbeelden genoemd van woningdelen (Platform31, 2020):

#### Woongroep

Dit is een woonvorm die rond de jaren 60 en 70 opkwam en in de vorige eeuw veelvuldig voorkwam. Hierbij vormen de bewoners een gezamenlijk huishouden. Er is geen sprake van een gezinsverband of liefdesrelatie. In Amsterdam was een verplicht percentage van nieuwbouw dat hieraan moest voldoen. Bij deze vorm is het van belang dat de bewoners bewust voor elkaar kiezen en niet toegewezen worden. In Amsterdam is sinds 2017 middels de nieuwe huisvestingsverordening bepaald dat nieuwe woongroepen niet meer kunnen worden opgericht (Vastgoedjournaal, 2017). Een vergaande vorm hiervan is een commune of leefgemeenschap. Bij een commune wordt bijna alles gezamenlijk gedaan en zijn (materiële) bezittingen van de gehele gemeenschap.

#### Studentenhuis en kamerverhuur

Hierbij worden woningen per kamer verhuurd en de bewoners vormen een woongemeenschap. De keuze voor een nieuwe huisgenoot kan zowel door de bewoners als op basis van toewijzing plaatsvinden.

#### Friends contract/ friends-woning

Hierbij woont de bewoner samen met een 'friend'. Het delen zelf gebeurt hierdoor op kleinschalig niveau. De huurder bepaalt daardoor met wie deze woont. De woningen bevinden zich in de vrije sector. Bij specifiek gebouwde ontwikkelingen van friends-woningen wordt veelal getracht gelijke woningen voor de huurders te realiseren met een gelijke slaapkamer (soms ook met een gelijke separate badkamer). In tegenstelling tot kamerverhuur maken de 'friends' veelal gebruik van hetzelfde huurcontract, een gezamenlijke rekening voor het huishouden (onder andere huurbetalingen en vaste lasten). Indien een huurder afvalt, zorgen de anderen voor nieuwe huurder en voor de eventuele huur tijdens leegstand.

#### Gemeenschappelijk wonen

Andere termen hiervoor zijn collectief wonen, wooncoöperatie, coöperatieve woningvereniging centraal wonen, groepswonen of co-housing Dit is een variant op de woongroep waarbij er geen sprake is van een gemeenschappelijk huishouden. Bewoners of huishoudens kiezen wel bewust voor om met elkaar samen te wonen. Er kan wel zelf worden gekozen wie er wordt toegelaten. Het is een groep mensen die zonder tussenkomst van een commerciële ontwikkelaar of investeerder huurwoningen bouwt of beheert (Butot, 2017; IJssel, 2018; Tummers, 2017). Het kan hierbij gaan om zowel koopwoningen als huurwoningen. Zo kunnen de bewoners huren van de vereniging en samen beslissen over de hoogte van de huur, het beheer van het pand en de selectie van nieuwe bewoners (FD, 2018).

#### Hospitaverhuur

Hierbij woont een huurder samen met de verhuurder en worden er essentiële voorzieningen gedeeld. Huurrechtelijk gezien geldt hier specifieke regelgeving zoals een proeftijd, waarbij er geen beroep kan worden gedaan op huurbescherming.

### Cowonen en kangoeroewoningen

Bij cowonen wonen zorgverlenende bewoners samen met de zorgontvanger. Dit kan doordat kinderen bij een ouderlijke woning intrekken. Kangoeroewoningen zijn populair in België, hierbij wonen meerdere generaties samen, los van elkaar, maar wel in dezelfde woning.

### Seniorenwoningen

Veelal zelfstandige huurwoningen waar mensen met een hogere leeftijd voor in aanmerking komen. Veelal zijn dit zelfstandige woningen en worden er aanvullende (zorg)voorzieningen in het gebouw aangeboden en worden buiten de woning gemeenschappelijke ruimten gedeeld.

### Microappartement

Hierbij wordt de benodigde ruimte van een zelfstandige woning geminimaliseerd terwijl de efficiëntie juist wordt gemaximaliseerd. Het doel is om kosten te beperken om zo wonen in een stedelijk gebied zo betaalbaar mogelijk te maken. Dit wordt onder andere mogelijk gemaakt door een slim ontwerp en transformeerbare meubels (bijvoorbeeld middels een Murphy bed) (ULI, 2014).

### *Microappartement*



*Figuur 3 (Dezeen, 2019)*

### Appartementenhotel

Zoals de naam al aangeeft, is dit een combinatie van een hotel en appartement. Het is vergelijkbaar met een serviceappartement (zie hieronder) en werkt middels een (reserverings)systeem zoals ook een hotel kan worden geboekt. Er is sprake van gemeubileerde kamers met gedeelde ruimten voor de bewoners. Bewoners huren een appartement maar dan wel zoals een hotel met een vaste all-in prijs. Hierdoor kan het verblijf van enkele dagen tot enkele maanden of zelfs nog langer duren (Vanazzi, 2019). Hierdoor is er geen sprake van huurbescherming en geldt er andere (bouw)regelgeving dan voor reguliere woningen. Voorbeelden in Nederland zijn Zoku, Yays, City ID, Htel en The Student Hotel.

## Serviceappartement

Een gemeubileerde woning voor korte of langere termijn met aanvullende services (zoals schoonmaakservice). In vergelijking met het appartementenhotel lijkt dit meer op een zelfstandige woning met een grotere keuken en faciliteiten zoals fitness, wasserette en restaurant. Vaak worden deze ruimten door professionals gebruikt voor werk en dit kan een oplossing bieden wanneer men zoekt naar een permanente woning (Vanazzi, 2019).

### 2.2.2 Eigenschappen woningdelen

Op basis van de beschreven typologieën van woningdelen kan een aantal eigenschappen worden gedefinieerd dat deze typen van elkaar onderscheidt:

- Gemeenschappelijk huishouden  
Is er sprake van wel of niet een gemeenschappelijk huishouden?
- Niveau van delen
  - Delen op woningniveau. Delen van woningvoorzieningen zoals een badkamer, keuken, woonkamer of toilet.
  - Delen op gebouwniveau. Delen van gebouwvoorzieningen die niet tot een (zelfstandige) woning behoren. Bijvoorbeeld: fitness, studieplekken, wasserette, opslag.
- Mate van delen  
Er zijn verschillende gradaties te onderscheiden in de mate van delen.
- Externe operator  
Wel of geen operator die het gebouw exploiteert.
- Gemeenschappelijke ruimte gebouw  
Mate van gemeenschappelijke voorzieningen.
- Serviceniveau gebouw  
Er worden services aangeboden. Denk hierbij aan een huismeester, linnen-service, schoonmaakdiensten en organiseren events.
- Huur of koop
- Invloed medebewoners  
Keuze voor nieuwe bewoner of toewijzing. Indien bewoners wel zelf kunnen kiezen dan doen ze dit bijvoorbeeld om met een vriend samen te wonen. Dit kan ook vanwege zorgbehoefte van medebewoners. De bewoners kunnen ook voor elkaar kiezen op basis van levensstijl of de bewoners wonen bij elkaar maar hebben geen gelijke levensstijl.
- Bereikbaar voor bepaalde of juist alle leeftijdscategorieën
- Contract type  
Is de contractvorm wel of niet woongerelateerd? Voorbeelden hiervan zijn shortstay-, logie-, hotelcontracten. Tevens kan er sprake zijn van een all-in prijs voor diensten (denk hierbij aan belastingen, energie, meubilair). Het type contract bepaalt onder andere of bewoner recht heeft op huurbescherming.
- Flexibiliteit  
Het huurcontract kan direct opzegbaar zijn of juist een minimum opzegtermijn hebben (bijvoorbeeld een jaar bij traditionele huur).

Elke vorm van woningdelen heeft een andere samenstelling van de hierboven genoemde eigenschappen. Daarmee kan een onderscheid worden gemaakt tussen de diverse typologieën. In de onderstaande tabel is schematisch weergegeven hoe co-living volgens de genoemde definitie zich verhoudt tot de eerder omschreven woningdeeltypologieën.

## Overzicht met vormen van woningdelen en co-living

	Gemeenschappelijk huishouden	Niveau van delen (Gebouw of woning)	Mate van delen	Externe operator	Gemeenschappelijke ruimte gebouw	Serviceniveau gebouw	Huur / koop	Invloed medebewoners	Bereikbaar voor leeftijdscategorieën	Bewoners kiezen bewust voor elkaar	Contract type	Flexibiliteit	Belegingsproduct
<b>Woongroep</b>	Wel	Geb	Laag	Niet	Hoog	Niet	Beide	Wel	Wel	Wel	Woon	Laag	Niet
<b>Friends contract</b>	Wel	Won	Hoog	Wel	Divers	Laag	Huur	Wel	Wel	Wel	Woon	Laag	Wel
<b>Gemeenschappelijk wonen</b>	Niet	Geb	Laag	Niet	Hoog	Nvt	Beide	Wel	Wel	Wel	Woon	Laag	Niet
<b>Hospitaverhuur</b>	Niet	Wo	Hoog	Niet	Niet	Niet	Huur	Nvt	Wek	Wel	Anders	Hoog	Niet
<b>Cowonen (zorg)</b>	Wel	Wo	Hoog	Niet	Niet	Nvt	Beide	Wel	Wel	Wel	Woon	Laag	Wel
<b>Studentenhuis</b>	Wel	Won en geb	Hoog	Wel	Laag	Laag	Huur	Wel	Niet		Woon / campus	Laag	Wel
<b>Seniorenwoning</b>	Niet	Geb	Laag	Wel	Middel	Middel	Huur	Niet	Niet	Niet	Woon	Laag	Wel
<b>Microappartement</b>	Niet	Niet	Niet	Niet	Niet	Niet	Beide	Nvt	Wel	nvt	Woon	Laag	Wel
<b>Appartementenhotel</b>	Niet	Geb	Hoog	Wel	Hoog	Hoog	Huur	Niet	Wel	Nvt	Anders	Hoog	Wel
<b>Serviceappartement</b>	Niet	Geb	Laag	Wel	Laag	Hoog	Huur	Niet	Wel	Nvt	Anders	Laag	Wel
<b>Co-living</b>	Niet	Won en geb	Hoog	Wel	Hoog	Hoog	Huur	Wel/niet	Wel	Wel	Woon	Hoog	Wel

Tabel 1 Overzicht met vormen van woningdelen en co-living (eigen bewerking, 2020)

### 2.2.3 Macro drijfveren: waarom is er vraag naar co-living?

De toenemende vraag naar co-living kan worden verklaard door een samenhang van economische, demografische en sociale factoren. Deze macro drijfveren zullen in deze paragraaf worden uiteengezet.

#### Demografische factoren

Urbanisatie is een structurele trend die overal ter wereld zichtbaar is. Sinds 2007 woont meer dan 50% van de wereldbevolking in stedelijk gebied en in 2050 kan dat naar verwachting oplopen tot zo'n 80% (Gleaser, 2011). Een groeiende bevolking betekent ook een druk op de woningmarkt in onze steden. Deze mondiale ontwikkeling van verstedelijking, waarbij zowel sociale als economische werkingen zich steeds meer manifesteren in stedelijke omgevingen, is ook duidelijk in de Nederlandse steden te zien. Met name in en rondom de grote Nederlandse steden wordt een grote stijging van urbanisatie verwacht (Nabielek & Hamers, 2015). De bevolking in de vier grootste Nederlandse steden is vanaf 2010 zelfs bijna vier keer zo hard gegroeid in vergelijking met de gemiddelde bevolkingsgroei in deze periode (PBL / CBS, 2016).

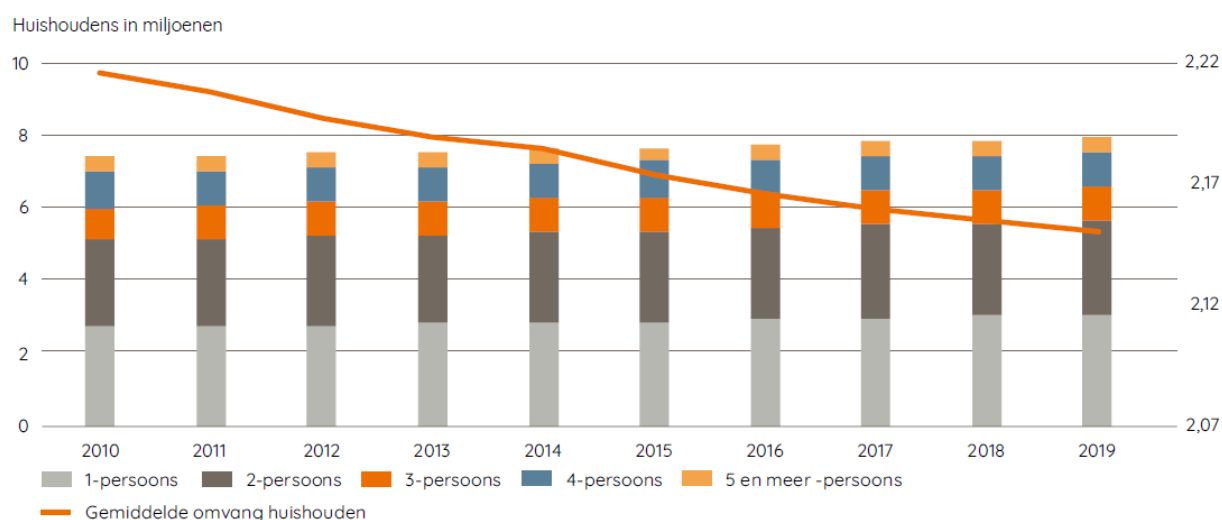
De stad trekt (jonge) mensen voor studie, werk, vrijheid en avontuur. Deze groep wordt diverser en internationaler. Sinds de Nederlandse universiteiten Engelstalig onderwijs zijn gaan aanbieden, is het aantal buitenlandse studenten met wel 10% per jaar toegenomen. Verder groeit ook het aantal expats, in Amsterdam zelfs met 15% per jaar (The Class of 2020, 2019). Deze tendens wordt momenteel als gevolg van COVID-19 onderbroken (RaboResearch, 2020), tijdens het schrijven van deze scriptie is lastig vast te stellen wat de exacte gevolgen zullen zijn. De stad heeft een sterke aantrekkingsfunctie op starters. Door de aanwezigheid van een divers en kwalitatief hoogwaardig aanbod van

zaken als cultuur, recreatiemogelijkheden, werkgelegenheid werkt de stad als een magneet op starters (Hekwolter et al., 2017).

Vooral jongeren trekken naar de stad. Sinds de eeuwwisseling is de instroom in de G4 flink gegroeid. Het gaat daarbij met name om jongeren met een leeftijd tussen 18 en 24 jaar oud. Voor de jongeren met een leeftijd tussen 25 en 29 jaar is deze trek naar de stad ook waarneembaar, maar dan wel in kleinere mate. De instroom is onder andere te verklaren door de aanwezigheid van hoger onderwijs. Verder is ook de toename van de werkgelegenheid voor hogeropgeleiden vanaf de eeuwwisseling aanzienlijk hoger in de Nederlandse steden (Hekwolter, Nijskens, & Heeringa, 2017). Ook zorgt immigratie in toenemende mate voor bevolkingsgroei in stedelijke gebieden. Dit is te verklaren doordat hier de kans op een baan het grootst is, doordat andere groepen mensen met een gelijke herkomst hier al woonachtig zijn en de aanwezigheid van vele onderwijsinstellingen. Net als bij de jongere doelgroep is ook hier, bij immigranten hetzelfde patroon te zien dat hoogopgeleide immigranten naar de grote steden trekken zoals bij jongeren in Nederland (PBL / CBS, 2016). Binnen de stadsgrenzen is er een verschil in populariteit van gebieden te zien en concentreert de vraag naar woningen op bepaalde plekken. Zo zijn de levendige stadsdelen het meest populair, dit zijn dikwijls het stadscentrum en de gebieden rondom knooppunten van infrastructuur en openbaarvervoer (Hekwolter, Nijskens, & Heeringa, 2017).

De verschuivingen in de demografische samenstelling hebben een fundamenteel effect op de behoefte van hoe we willen wonen. Een van de belangrijkste demografische ontwikkelingen is de afname van de grootte van Nederlandse huishoudens. Dit heeft sinds vandaag de dag geleid tot een andere behoefte aan woningen. Momenteel bestaat een huishouden uit ongeveer 2 personen (CBS Statline, 2020) . In de onderstaande figuur is de ontwikkeling van de afgelopen 10 jaar van huishoudens naar grootte en samenstelling te zien.

#### Ontwikkeling huishoudens Nederland naar samenstelling en grootte

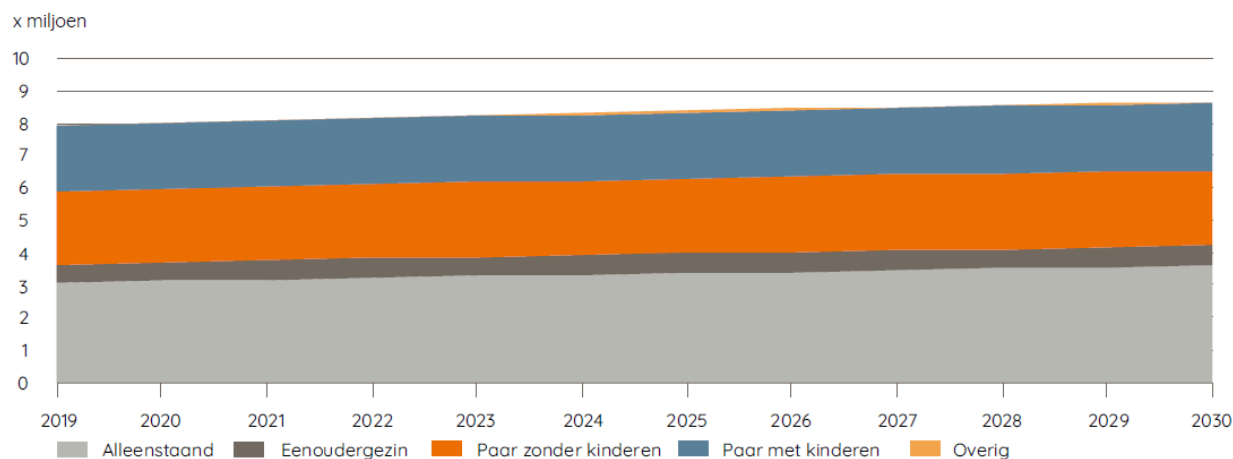


Figuur 4 (Capital Value, 2020)

De steeds kleiner wordende huishoudens zorgen voor een toename van het aantal huishoudens. Een belangrijke ontwikkeling die met de afname van de huishoudensgrootte samenhangt is de gestage toename van eenpersoonshuishoudens. In steden zoals Utrecht en Amsterdam ligt het aandeel eenpersoonshuishoudens momenteel boven de helft van alle huishoudens. Er zijn nu zo'n 3,0 miljoen eenpersoonshuishoudens in Nederland. Dit aantal eenpersoonshuishoudens groeit naar ongeveer 3,4 miljoen in 2030 (ongeveer 40% van totale aantal huishoudens) en naar zo'n 3,6 miljoen in 2040 (ongeveer 42% van totale aantal huishoudens) (CBS, 2018). Volgens de huishoudensprognose van het CBS neemt het totaal aan huishoudens in Nederland tussen de periode 2010 en 2030 met bijna 1 miljoen extra huishoudens nog behoorlijk toe. Het CBS verwacht verder dat deze toename van het

aantal huishoudens bijna volledig door de toename van eenpersoonshuishoudens wordt veroorzaakt (PBL, 2013). In de onderstaande figuur is de ontwikkeling van verschillende huishoudensamenstellingen, waaronder eenpersoonshuishoudens, tot 2030 te zien.

### Ontwikkeling huishoudens naar type (%) 2019-2050



Figuur 5 (Capital Value, 2020)

#### 2.2.4 Huidig aanbod co-living

Invesco Real Estate (2019) schat dat er wereldwijd meer dan 500 locaties operationeel zijn. De grootste markt ter wereld voor co-living is momenteel Azië. Deze regio heeft de sterkste groei wereldwijd doorgemaakt en wint inmiddels steeds meer (institutionele) interesse van globaal opererende investeerders. De markt in Europa en de Verenigde Staten samen zijn minder dan de helft in omvang in vergelijking met Azië. In Europa zijn er ongeveer 100 locaties, met name in Engeland en Duitsland (CBRE, 2020).

##### Co-living wereldwijd

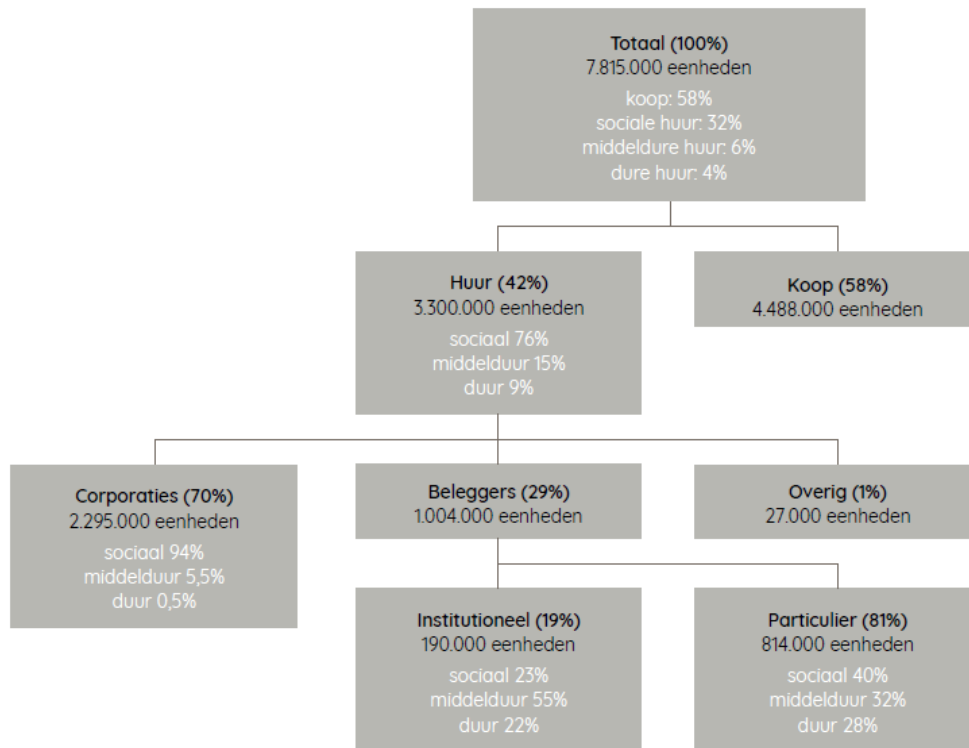
De grootste operators wereldwijd zijn Mofang en Weave. In Engeland is Co-Living Spaces met 8 locaties de grootste operator. The Collective, eigenaar, operator en ontwikkelaar, heeft in 2018 de grootste co-living locatie 'Collective Old Oak' in London geopend met zo'n 550 units. Momenteel zijn er drie locaties en zijn er zo'n 8000 units in het vooruitzicht (Sell, 2019). Het Duitse Medici Living heeft een portfolio van 1800 units onder het 'Quarters-merk' op 15 locaties in Duitsland en is bezig met uitbreidingen in New York, Chicago, Engeland en Nederland. Onlangs is er een nieuwe samenwerking met het eveneens Duitse Corestate Capital Holding gevormd en is er kapitaal vrijgemaakt om met zo'n 6000 units uit te breiden op 35 locaties in Oostenrijk, Zwitserland, Spanje en Polen (Medici Living, 2018). In de Verenigde Staten is Common, met 22 locaties, de grootste operator. Opvallend is dat het grootste deel van de huidige locaties middels transformaties zijn gerealiseerd. Invesco (2019) schat dat slechts een kwart van de locaties specifiek gebouwd is (nieuwbouw) na 2016, dit is echter wel substantieel meer dan de 12% voor 2016 (Invesco, 2019). Dit kan erop duiden dat er meer kapitaal beschikbaar wordt gesteld, doordat investeerders meer vertrouwen krijgen in co-living.

##### Co-living in Nederland

De totale woningmarkt in Nederland bestaat uit ruim 7,8 miljoen woningen (Capital Value, 2020). Deze bestaat momenteel uit zo'n 3,30 miljoen huurwoningen (42%) en 4,49 miljoen koopwoningen (58%), zoals aangegeven in figuur 6. De Nederlandse huurwoningen zijn voor zo'n 70% in handen van woningcorporaties en 29% van de voorraad is in eigendom van beleggers.

In de geliberaliseerde huurmarkt in Nederland is een beperkte hoeveelheid (19%) aan institutionele beleggers, waaronder pensioenfondsen en verzekeraars, werkzaam. Een veel groter aandeel van deze markt is in handen van particuliere beleggers (81%). Dit is een diverse groep waarbij er enerzijds kleinere partijen actief zijn die tot zo'n 25 woningen in bezit hebben en veelal lokaal actief zijn. Anderzijds zijn er grotere en meer gespecialiseerde partijen actief die tot zo'n 15.000 woningen in portefeuille hebben en vaak landelijk opereren. Ook is er de laatste jaren een toename te zien van het aantal buitenlandse investeerders op de Nederlandse markt. In Nederland zijn slechts 190.000 woningen (2,4% van totale omvang) eigendom van institutionele beleggers.

### Nederlandse woningmarkt anno 2020



Figuur 6 (Capital Value, 2020)

Indien dit internationaal vergeleken wordt (zie onderstaande tabel 2) dan is te zien dat in landen zoals de Verenigde Staten, Frankrijk en Duitsland het institutionele verhuurproduct meer dan 10% van de totale marktomvang omvat. Dit aandeel is in andere landen zoals China, Australië, Japan en Engeland veel lager. Internationaal gezien is het aandeel in Nederland met 2,4% laag te noemen. Het aandeel institutionele woningen is 19% ten opzichte van de totale Nederlandse beleggersmarkt. Co-living bevindt zich met name in het dure segment 22% (zo'n 42.000 woningen). Dit biedt ruimte voor groei van het aandeel van institutionele woningen op de woningmarkt en co-living kan hierin een belangrijke rol spelen. Dit is een van de verklaringen voor de groeiende belangstelling van buitenlandse beleggers op de Nederlandse markt (Capital Value, 2020). Ook Invesco (2019) trekt een vergelijkbare conclusie en geeft aan dat markten zoals Nederland, Azië en Engeland een brede mogelijkheid bieden voor producten in het midden en hoge segment door het ontbreken van aanbod van institutioneel multifamily housing (meergezinswoningen).



Overzicht aandeel sectoren woningmarkten,

	Nederland	Australië	China	Engeland	Japan	Verenigde Staten	Frankrijk	Duitsland
Koopmarkt	57.4%	65.5%	78.0%	78.6%	68.8%	64.4%	74.2%	47.2%
Huurmarkt: Institutioneel	2.4%	0.2%	1.3%	3.5%	7.1%	11.1%	11.4%	19.7%
Huurmarkt: Overig	40.1%	34.3%	20.7%	17.9%	24.1%	24.5%	14.4%	33.1%

Tabel 2 (Invesco, 2019, bewerkt door auteur)

Uit analyse van de Europese markt concludeert Jones Lang LaSalle (2019) dat er momenteel, op stadsniveau bekeken, een grote concentratie aan co-living te zien is in twee steden: Londen en Amsterdam. Deze twee steden zijn verantwoordelijk voor bijna 40% van de totale voorraad, verdeeld over zo'n 30 gebouwen. Ook is er onderzoek gedaan naar de geschiktheid voor co-living in Europese steden. Hiervoor zijn 40 steden onderzocht op basis van grootte van vraag, aanbod en sociaaleconomische drijfveren. Op basis van kenmerken als betaalbaarheid, leeftijdsprofielen, demografische veranderingen, huishoudensamenstelling, huurprofilering, hoger onderwijs en werkgevers voor young professionals en 'digital nomads' is Jones Lang LaSalle op deze conclusie en ranking gekomen. In de onderstaande figuur zijn de resultaten hiervan te zien, waarbij opvalt dat de steden die het meest geschikt worden geacht voor co-living zich met name in Midden- en Noord-Europa liggen. De 'key-steden' scoren hoog, er is sprake van een sterke vraag en co-living wordt momenteel al aangeboden in deze steden. Amsterdam staat bovenaan in deze lijst. In de 'opportunity-steden', zoals te zien in de onderstaande figuur, is er een zeer sterke vraag die een sterke toekomstige groei mogelijk maakt. In deze lijst staan Rotterdam, Utrecht en Den Haag ook genoemd.

Ranking Europese steden voor co-living



Figuur 7 (JLL, 2019)

## 2.3 Business Model Canvas co-living

In deze paragraaf zal op basis van het BMC-model van Osterwalder het operationele businessmodel van co-living worden toegelicht. Deze paragraaf start met een samenvatting van het complete BMC-model in figuur 8. Vervolgens zullen in de volgende paragrafen de negen bouwstenen verder worden toegelicht.

### Business Model Canvas co-living



Figuur 8 (eigen bewerking, 2020)

In de onderstaande paragrafen worden de verschillende bouwstenen verder toegelicht. De volgorde die hierbij wordt gehanteerd is vanuit de ‘aanbod gedreven innovatie’, zoals omschreven in paragraaf 2.1. Dit betekent dat de waardepropositie centraal staat en als startpunt dient bij de businessmodelinnovatie en dat deze bouwsteen de overige 8 bouwstenen beïnvloedt.

### 2.3.1 Waardepropositie

Co-living heeft overeenkomsten met aanverwante sectoren zoals studentenhuysvesting, huurwoningen, co-working en hotels. Het is een woonvorm die in ruil voor delen en verminderde private ruimte bepaalde voordelen biedt, waaronder een verlaagde huurprijs in vergelijking met traditionele woonunits. Co-living wordt gekenmerkt door een aantal eigenschappen, die elkaar versterken in het businessmodel van co-living. Deze eigenschappen zullen hieronder worden toegelicht.

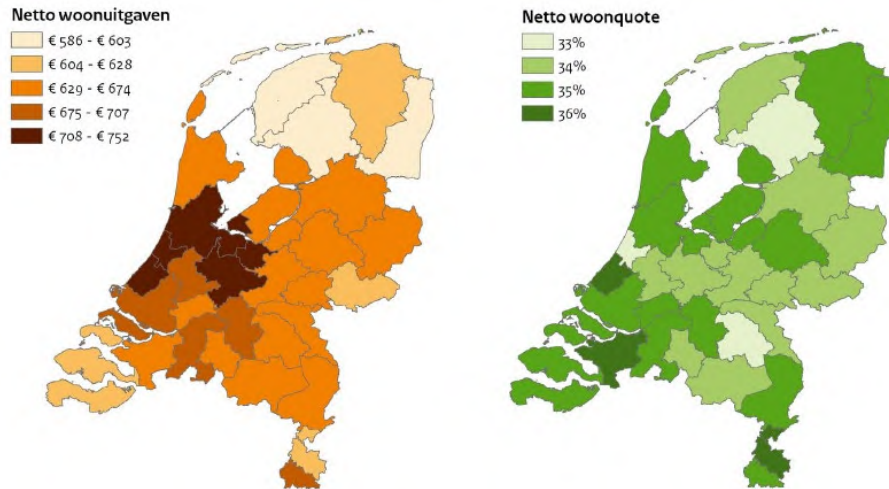
## Betaalbaarheid

Een van de voornaamste redenen voor co-living die in literatuur en marktonderzoeken wordt genoemd, is de betaalbaarheid voor huurders. In Nederland worden de verschillen tussen huurprijzen en de stijging daarvan in grote stedelijke gebieden en gebieden daarbuiten steeds groter. De afgelopen zes jaar zijn in de sterk stedelijke gebieden in Nederland de huurprijzen bijna tweemaal zo snel gegroeid in vergelijking met het gemiddelde. De huurprijzen zijn hier met zo'n 40% gestegen in vergelijking met 2014. In de andere gebieden is er over deze periode een stijging tussen de 17 en 23% te zien (VGM NL & NVM, 2019)

In de huursector wordt de huur die men in staat is om te betalen uitgedrukt in de zogenaamde huurquote of 'ability-to-pay'. Dit wordt gedaan op basis van normen van het Nibud en het netto besteedbaar huishoudinkomen. De daadwerkelijke woonlasten die huishoudens aan huur spenderen (feitelijke woonlasten) of het maximale dat men aan wonen wil besteden (de 'willingness-to-pay'), liggen veelal onder de 'ability-to-pay' (Eskinasi, 2017). De huurquote was tussen 2015 en 2018 zo'n 25% en blijft stabiel. Ditzelfde geldt voor de woonquote (waarin ook de bijkomende woonuitgaven zitten) met 35%. In gebieden waarbij er sprake is van een hogere druk op de woningmarkt zijn er hogere huuruitgaven. Daarnaast hebben lagere inkomens vaak ook een hogere huurquote (Lijzenga, Gijsbers, Poelen, & Tiekstra, 2018). In de Verenigde Staten wordt algemeen gesteld dat je maximaal 33% van je bruto-inkomen aan huurkosten mag besteden. Hierbij valt op dat in de grote steden van de Verenigde Staten, waaronder New York, Los Angeles en San Francisco meer dan de helft van het gemiddelde (bruto)inkomen besteed wordt aan een gemiddelde woning met drie kamers (Pender, 2014). Deze vergelijking maakt duidelijk dat in dergelijke wereldsteden er een veel grotere druk is op de woningmarkt en daardoor er veel behoefte is aan een betaalbaarder alternatief.

De koop- en huurmarkt zijn lastig toegankelijk voor nieuwkomers in Nederlandse steden en ook is te zien dat de huurmarkt een lastig alternatief is voor degenen die niet kunnen kopen. Mede door de hypotheekrenteaf trek en de huidige lage rentestand zijn de lasten van een koopwoning lager dan die van een (vrije sector) huurwoning. In de vorige alinea is aangegeven dat een huishouden gemiddeld 25% (huurquote) van het inkomen kwijt is aan huur. De gemiddelde netto koopquote is lager en bedraagt 21% (Lijzenga, Gijsbers, Poelen, & Tiekstra, 2018). Onder andere doordat er bij het kopen van een huis meer eigen kapitaal moet worden ingebracht (vanaf 2018 mag de 'loan to value' maximaal 100% zijn) in combinatie met sterk oplopende woningprijzen, kan niet iedereen (waaronder starters) aan een koopwoning komen. Hierdoor ontstaat er een groeiende vraag naar huurwoningen. Op hetzelfde moment zijn in de grote steden in Nederland, en met name in Amsterdam, de huurprijzen veelal te hoog, waardoor huurwoningen geen alternatief zijn voor koopwoningen (Hekwolter, Nijskens, & Heeringa, 2017). Hierbij komt het tekort aan (middel)dure huurwoningen in steden doordat de vraag het aanbod overstijgt. In de Verenigde Staten is er een vergelijkbare trend te zien waarbij, ondanks de wil en wens om een huis te kopen, het huizenbezit onder jongeren erg laag is. Dit wordt onder andere verklaard door het uitstellen van het huwelijk, doordat jongeren een lager inkomen hebben en hogere studieschulden hebben (Rampell, 2016).

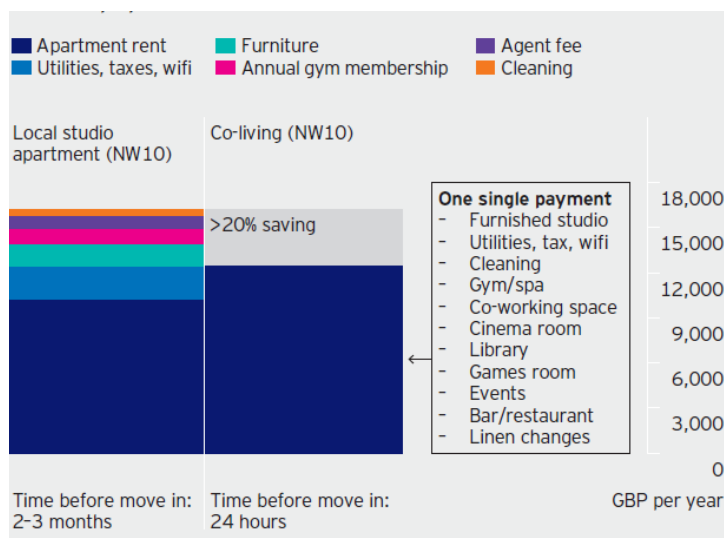
## Woonquote en woonuitgaven



Figuur 9 (Lijzenga, Gijbers, Poelen, & Tiekstra, 2018)

Hieronder in figuur 10 een voorbeeld van een vergelijking tussen een traditionele studio en een co-livingwoning in dezelfde wijk in Londen. In deze vergelijking worden de totale woonkosten ('woonquote') berekend en is dus inclusief zaken als toegang tot fitness, gemeenschappelijke ruimten, schoonmaakkosten en linnenservice. Een gemiddeld inkomen in Londen is zo'n 37.000 pond. Dit betekent in dat geval een woonquote van 43,8% voor een traditionele woning en 33,7% voor co-living. Zowel Invesco als Cushman & Wakefield schatten in hun onderzoek dat zo'n 20% wordt bespaard op de totale uitgaven van de huurder door alles inclusief aan te bieden en waardoor vanuit de verhuurder schaalvoordeel kan worden gerealiseerd (Invesco, 2019; Tjarksen, Ballou, & Albers, 2019). Pepper (2019) schat dit prijsvoordeel in op 15% tot 30%.

## Huurpropositie voor de huurder



Figuur 10 (Invesco, 2019)

In tegenstelling tot sociale woningbouw wordt co-living, zeker globaal gezien, veelal niet of minimaal gereguleerd. De opkomst van co-living kan onder andere worden gezien als het gevolg van stijgende prijzen in dichtbevolkte gebieden. Daarbij is het van belang om een onderscheid te maken tussen de ‘traditionele’ betaalbare sociale huisvesting en het ‘nieuwe’ co-living. Co-living biedt namelijk niet op dezelfde manier een oplossing op de problematiek van stijgende woonprijzen. Het is onder andere volgens onderzoek van Invesco (2019) onder co-living operators nadrukkelijk een oplossing voor een specifieke doelgroep in het niet-gereguleerde deel van de markt en zorgt dat een hoogwaardig (institutioneel) woonproduct bereikbaar wordt voor een grotere doelgroep. Dit in tegenstelling tot sociale woningbouw waar door middel van gunstige financierbaarheid, regulering en subsidies een lage huurprijs kan worden gerealiseerd.

### Locatie

Co-living is ontstaan als antwoord op de wens om betaalbaar en hoogwaardig te kunnen wonen. Zo wordt een hoogwaardig woonproduct in een stedelijke omgeving voor een bredere doelgroep toegankelijk. Een van de demografische redenen is de verstedelijking (zie hiervoor verder in paragraaf 2.2.3). Een van de redenen voor de behoefte aan co-living, naast bijvoorbeeld betaalbaarheid, ontstaat vanuit deze verstedelijking. Daardoor speelt de locatie een belangrijk rol. De juiste locatie, waarbij onder andere goed moet worden gekeken naar nabijgelegen voorzieningen en bereikbaarheid, wordt in vrijwel alle beschikbare rapportages benoemd en kan een project doen slagen of falen (Invesco 2019; Jll, 2018; The Class of 2020, 2019; Tjarken, Ballou, & Albers, 2019).

### Flexibiliteit

Een andere belangrijke reden voor de vraag naar co-living ontstaat door een toename van de behoefte aan flexibiliteit. Mede door globalisering wordt de arbeidsmarkt steeds flexibeler en bewegen werknemers zich makkelijker en meer over de wereld. Door deze flexibelere arbeidsmarkt zal ook de vraag naar flexibelere woonruimte toenemen (Hekwolter, Nijskens, & Heeringa, 2017). Ook de NVM doet een vergelijkbare constatering en geeft aan dat er een toename is van mensen die vanuit flexibiliteit bewust voor een huurwoning in plaats van een koopwoning kiezen. Ook is huren voor een toenemend aantal zelfstandigen en flexwerkers op de arbeidsmarkt vanwege de tijdelijke aard een aantrekkelijke optie.

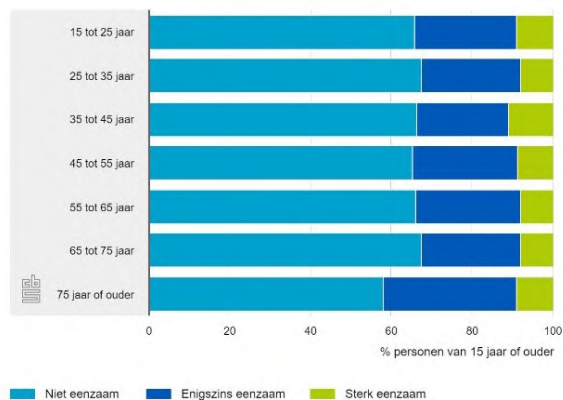
### Sociaal

Naast flexibilisering zijn mensen steeds meer gericht op het vinden van de juiste balans tussen werk en vrije tijd. Daardoor zoeken ze een plek om te wonen in de buurt van hun werk en waar ook goede recreatiemogelijkheden aanwezig zijn (Hekwolter, Nijskens, & Heeringa, 2017). Dit sluit aan bij een nieuwe levensstijl die wereldwijd te zien is waarbij jongeren op zoek zijn naar verbinding met gelijkgestemden. Jongeren wonen en werken steeds liever in een omgeving die multicultureel is. Eerder was dit nog enkel te zien in steden als Londen, New York, San Francisco en Parijs te zien. Onder andere door de globalisering en groei van de dienstensector zijn steeds meer steden attractiever geworden voor jongeren. Dit sociaal-culturele aspect in de trek naar de stad geldt dit in Nederland niet alleen voor Amsterdam. Het is onder andere ook in steden zoals Eindhoven en Rotterdam te zien (Hekwolter, Nijskens, & Heeringa, 2017).

### Eenzaamheid

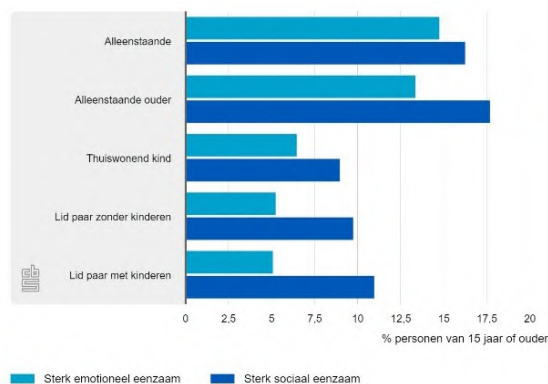
In figuur 10 en 11 is de eenzaamheid naar type leeftijd en huishouden te zien. Bijna 1 op de 10 van de 75-plussers voelt zich sterk eenzaam. Dat dit probleem van eenzaamheid zich ook voordoet onder jongvolwassenen is minder bekend. In Nederland geeft zo'n 30-35% van de mensen aan zich (enigszins) eenzaam te voelen of sociaal geïsoleerd. Bij alleenstaanden, die een belangrijke doelgroep zijn voor co-living, zijn er vaak sterke gevoelens van sociale en emotionele eenzaamheid (CBS, 2020). Mensen die in stedelijke gebieden wonen hebben meer last van eenzaamheidsproblemen vergeleken met mensen die buiten de stad wonen. Paradoxaal genoeg zorgt het leven tussen duizenden andere mensen niet tot meer of betere sociale banden. Co-living, waarbij mensen gestimuleerd worden om elkaar te ontmoeten, voorzieningen en verantwoordelijkheden worden gedeeld, speelt hierop in.

Eenzaamheid naar leeftijd, 2019



Figuur 10 (CBS, 2020)

Eenzaamheid naar huishouden, 2019



Figuur 11 (CBS, 2020)

### 2.3.2 Partners

In Nederland, maar ook zeker internationaal gezien, wordt de woningmarkt beïnvloed door regulering vanuit de overheid. Dit wordt onder andere gedaan om problemen met betaalbaarheid, toegankelijkheid en beschikbaarheid op te lossen. Dit kan middels vormen van subsidiëring en regulering. Bijvoorbeeld middels verschillende vormen van huurprijsregulering door het vaststellen van de maximum huurprijs en huurindexatie (Arestis e.a., 2009). De exacte instrumenten en vorm verschillen per locatie.

Op de Nederlandse huurwoningmarkt worden op verschillende ambtelijke niveaus en middels diverse instrumenten maatregelen genomen die invloed hebben op co-living. Zo kunnen er eisen en wensen van vanuit een gemeente middels bestemmingsplannen, verordeningen, uitgifteovereenkomsten, erfpachtovereenkomsten, exploitatieplannen en private maatwerkafspraken worden vastgelegd. De Huisvestingswet zorgt ervoor dat op gemeentelijk niveau middelen beschikbaar zijn om te kunnen sturen op de verdeling van woonruimten en de samenstelling van de voorraad (huur)woningen. Daarvoor dienen gemeenten een huisvestingsverordening op te stellen die voor vier jaar geldig is (Platform31, 2020).

Zoals in de vorige paragrafen naar voren kwam, gaat co-living uit van een relatief klein privaat woondeel in combinatie met gedeelde voorzieningen op woning- en gebouwniveau. Er kan sprake zijn van onzelfstandige woningen doordat er voorzieningen zoals een keuken of badkamer worden gedeeld of onvrije woningen, doordat de woning uitkomt op een gemeenschappelijk gang of hal (Rijksoverheid, 2020). In het bouwbesluit staan voorschriften aan minimale oppervlaktes waaraan moet worden voldaan. Verder kunnen er aanvullend minimale oppervlaktes worden opgenomen in privaatrechtelijke overeenkomsten, mits het doel de beschikbaarheid van huurwoningen voor een specifieke doelgroep is (VNG, 2017). Hierdoor verschilt per situatie en per gemeente de eisen voor minimale oppervlaktes. Doordat co-living uitgaat van compacte woonvoorzieningen, staat dit op gespannen voet met eisen die er gesteld kunnen worden aan (minimale) maatvoering.

Verder kan de huurprijs worden bepaald door het woningwaarderingssysteem (WWS). Bij een onzelfstandige woning geldt altijd de puntentelling volgens het WWS en liberalisatie is niet van toepassing (!WOON, 2020). Ook worden middels diverse instrumenten aanvullende eisen gesteld aan maximale huurprijzen en indexeringen. Ten tijde van het schrijven van deze scriptie is door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een maximum indexering van CPI + 1% aangekondigd voor alle huurwoningen (Rijksoverheid, 2020). Een goed voorbeeld hoe regelgeving aangepast kan worden en waarmee het businessmodel sterk door wordt beïnvloed.

Een ander belangrijk aspect dat gemeenten in de huisvestingsverordeningen meenemen, dat co-living in bepaalde vormen kan beïnvloeden, is regelgeving met betrekking tot kamerverhuur. Het verschilt per gemeente wanneer er

sprake is van kamerverhuur en welke eisen dit vervolgens met zich meebrengt. Indien er bijvoorbeeld sprake is van kamerverhuur in Amsterdam, dit is het geval indien er met meer dan 3 personen een woning wordt gedeeld, dan is er een maximaal aantal vergunningen beschikbaar en is per wijk en per pand bepaald in hoeveel woningen er kamers mogen worden verhuurd. Verder worden er eisen gesteld aan geluidsisolatie, minimale afmetingen en brandveiligheid (Gemeente Amsterdam, 2020).

Woonruimte kan in Nederland ook als 'short stay' worden verhuurd. Alhoewel in een shortstay-contract huurbescherming vaak is uitgesloten, wil dit niet betekenen dat de bewoner geen huurrechten heeft. Bij short stay geldt veelal een all-in-prijs, waarbij er geen verschil tussen huurprijs en servicekosten wordt gemaakt. Een dergelijke overeenkomst met een huurder is mogelijk in gevallen die neerkomen dat het niet redelijk is dat de bewoner zich in een dergelijke situatie op huur(prijs)bescherming beroept (Woonbond, 2015). In veel gevallen wordt er een huurovereenkomst dat 'naar zijn aard van korte duur is' aan ten grondslag gelegd. Eigenaren hebben een vergunning nodig om short stay te mogen verhuren en bewoners komen dan bijvoorbeeld ook niet in aanmerking voor huurtoeslag. Het huren en verhuren van woningen korter dan een week kan alleen middels hotelcontracten. Concepten in Nederland zoals The Student Hotel, Zoku en Yays opereren vanuit een hotelvergunning. Indien er meer dan zes maanden wordt gewoond, spreekt men van 'regulier' wonen (LSVb, 2020).

### 2.3.3 Activiteiten

#### Branding

Diverse marktonderzoeken (Invesco 2019; Jll, 2017; The Class of 2020, 2019; Tjarken, Ballou, & Albers, 2019) geven aan dat branding een centrale rol speelt bij co-living. Dit gebeurt op een vergelijkbare wijze zoals in de hotelmarkt is gebeurd. Hierbij zijn sinds de jaren 60 grote en globale hotelmerken zoals Hilton, Hyatt en Marriott opgekomen in een 'unbranded' markt dat daarvoor gefragmenteerd was en voornamelijk bestond uit lokale partijen (Pepper & Manji, 2019). Bij de opkomst van co-working is te zien dat er vrijwel direct van branding gebruik wordt gemaakt en is te zien dat grote merken, zoals WeWork en Spaces, zijn ontstaan, die over de gehele wereld te vinden zijn.

Voor de bewoner zorgt branding dat ze worden aangetrokken door een bepaald merk doordat ze deze herkennen en weten dat deze ook toegankelijk is op andere locaties. Denk hierbij bijvoorbeeld aan iemand die voor werk (tijdelijk) naar het buitenland verhuist en daar in eenzelfde co-livingbrand gaat wonen (JLL, 2018). Hetzelfde geldt voor de situatie waarbij een nieuwe markt of stad, waar een andere perceptie kan zijn met betrekking tot co-living, wordt betreden. Het geeft lokaal, bijvoorbeeld bij gemeenten en gebruikers, vertrouwen en kan misvattingen voorkomen indien een bekend merk zich al elders heeft bewezen (The Class of 2020, 2019).

#### Community

Een van de eigenschappen waardoor co-living zich van reguliere woningen tracht te onderscheiden, is door de focus op community. Het ontwerp van het gebouw en gemeenschappelijke ruimten, evenementen en technologieën zijn allemaal bedoeld om bewoners bij elkaar te brengen en het ontmoeten te stimuleren. In de co-working sector onderscheidt Zhai (2017) *service*, *community* en *space* als kerneigenschappen van co-working. Community is een van de eigenschappen waar veel overeenkomsten zijn met co-working. Bij co-working vormt community de kern en onderscheidt het zich van andere (innovatieve) werkplekken. Het ontwerp van de ruimte, evenementen en technologieën draaien allemaal om de community om de gebruikers te inspireren en het faciliteren van verbindingen tussen personen en bedrijven. In dit onderzoek van Zhai (2017) wordt aangegeven dat de groei van de co-working business veroorzaakt wordt door community. Ook zorgt een betrokken gemeenschap ervoor dat talent, projecten, referenties, ideeën en kapitaal uit het co-working ecosysteem de groei van het aantal leden stimuleert en zo de vraag en de waarde zal versterken.

De co-living operators hebben een sterke focus op community als onderdeel van de waardepropositie. Zo wordt enerzijds het ontmoeten en de community gestimuleerd door de gemeenschappelijke ruimten die met andere worden gedeeld en het organiseren van evenementen. Anderzijds wordt dit gedaan doordat gelijkgestemden met

vergelijkbare levensstijlen en waarden in hetzelfde complex wonen. In het ontwerp van het gebouw wordt zoveel mogelijk de community-vorming gestimuleerd. Dit wordt bijvoorbeeld gedaan door de logistiek en positionering van gemeenschappelijke ruimten zo te ontwerpen dat de community zo goed mogelijk wordt gestimuleerd (Pepper & Manji, 2019). Zo worden gemeenschappelijke voorzieningen en een eventueel kantoor voor het ondersteunende team centraal goed zichtbaar geplaatst (bijvoorbeeld bij entree of in de plint). Deze focus op community kan verder ook worden gezien als reactie en oplossing op de vereenzaming die steeds vaker te zien is en de opkomst van het begrip 'urban loneliness' (Space10, 2018), zoals ook bij de vorige bouwsteen (waardepropositie) is besproken.

#### Gemak en service

Een ander belangrijke drijfveer is gemak en serviceniveau. Dit wordt op een vergelijkbare wijze gedaan zoals in de hotelsector. Bij (grotere) locaties is er een 'onsite team' die voor het dagelijkse beheer van het gebouw zorgt. Veelal is een community manager aanwezig die bijvoorbeeld events organiseert en een huismeester voor klein technisch onderhoud. Bij kleinere complexen wordt er vaker gebruik gemaakt van een decentraal team. Te veel operationele lagen worden veelal beperkt aangezien dit een kostenpost is en geen directe inkomsten oplevert (Pepper & Manji, 2019). Jones Lang LaSalle (2018) geeft aan dat de service behoevende levensstijl van de bewoners een essentieel kenmerk van het stadsleven is geworden. Het groeiend aantal opties voor uiteten gaan, amusement en vrije tijd heeft allemaal bijgedragen aan de groei van de deeleconomie. Dit heeft de behoefte aan traditionele, op zichzelf staande huishoudelijke functies zoals een grote keuken of eetkamer vermindert.

De woningen worden in het algemeen volledig gestoffeerd en gemeubileerd opgeleverd om gedoe en verhuiskosten en hoge investeringskosten voor de bewoners te voorkomen. In gemeubileerde woningen worden cruciale onderdelen geleverd zoals een bed en opslagvoorzieningen. Vaak zijn deze ruimten goed doordacht en hoogwaardiger en efficiënter ingericht dan een bewoner met eigen meubels zou kunnen doen (Pepper & Manji, 2019). Verder worden veelal ook zaken zoals bestek, pannen, linnen, internet en schoonmaak aangeboden.

Co-living zorgt voor gemak bijvoorbeeld doordat een bewoner zelf geen onderhoud meer hoeft uit te voeren en bijvoorbeeld niet hoeft schoon te maken. Andere services die hierop inspelen, zijn snel internet dat niet zelf hoeft te worden aangesloten en een all-in huur waarbij zelf niet losse contracten met utiliteitsdiensten hoeven te worden afgesloten. Operators zorgen ervoor dat de inschrijving en verhuizing zo soepel mogelijk worden georganiseerd. Veelal wordt middels een online-inschrijvingssysteem de verhuur geregeld, waarbij de huurder direct inzichtelijk krijgt wat er gehuurd wordt en welke stappen doorlopen moeten worden (Pepper & Manji, 2019). Bij het inhuizen kan er soms gebruik gemaakt worden van verhuizers. Dit maakt het voor de bewoners mogelijk om tijd te besparen en vooral gedoe. Voor bewoners die zich op een nieuwe plek vestigen, kan het vinden van nieuwe vrienden of huisgenoten een lastige opgave zijn. Co-living kan helpen om gelijkgestemden in een anonieme stad te vinden en koppelt mensen aan elkaar. Er bestaan zelfs 'matching-services' die nieuwe bewoners en bestaande bewoners aan elkaar koppelen (Pepper & Manji, 2019).

#### Huurvoorwaarden

Een ander belangrijk aspect waar co-living zich in onderscheidt, zijn de huurvoorwaarden. De termijnen zijn over het algemeen korter en flexibeler dan reguliere huur, maar worden per specifieke markt beïnvloed door regelgeving. Termijnen verschillen van een dag tot ruim een jaar. Vaak met een minimumtermijn van bijvoorbeeld een maand (Coliving Insights, 2019). Verder is de huur, zeker internationaal gezien, veelal alles inclusief, een zogenaamde all-inhuur (Pepper & Manji, 2019). Hierdoor weten de huurders precies waar ze aan toe zijn en is er geen eindafrekening nodig over het daadwerkelijk gebruik van bijvoorbeeld energiegebruik. In deze huurprijs zit dus naast gebruikskosten ook allerlei voorzieningen en servicecomponenten.



### 2.3.4 Productiemiddelen

AM (2018) onderzocht wat millennials wel en niet willen delen. Middels drie cirkels, zoals te zien in de onderstaande figuur, wordt aangegeven wat wel, eventueel en niet gedeeld kan worden. De binnenste cirkel kan worden gezien als absolute basis van het privé domein van iedere bewoner. Het verschil tussen de verschillende definities van co-living, waaronder die van Jones Lang LaSalle en Invesco speelt zich af in de middelste ring. Volgens Nederlandse regelgeving maakt het wel of niet delen van een badkamer, dat zich in de middelste ring bevindt, het verschil tussen een zelfstandige en onzelfstandige woning. Een zelfstandige woning kan door een gezin of door een beperkt aantal bewoners zonder duurzame relatie worden bewoond zonder dat er sprake is van kamerverhuur, dit laatste hangt af van lokale regelgeving.

#### *Delen van voorzieningen*



*Figuur 13 Delen van voorzieningen (AM, 2018, bewerkt)*

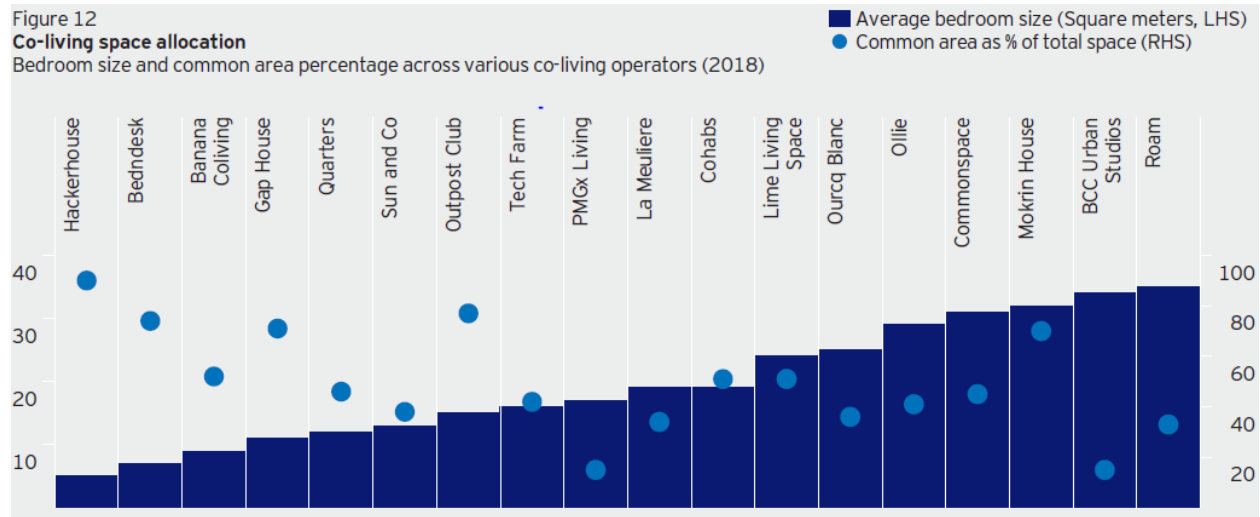
Co-living biedt huurders een manier om toegang te krijgen tot een betaalbare en hoogwaardige woning veelal in een stedelijke omgeving. Zo wordt een institutioneel woonproduct voor een bredere doelgroep toegankelijk. Per vierkante meter is een co-living ruimte duurder dan een traditionele meergezinswoning, de besparing wordt echter gerealiseerd door een meer efficiënte en compactere woning (Invesco, 2019). Daarnaast wordt er door middel van aanvullende services een totaalprijs aangeboden. Door groot in te kopen kan de verhuurder services voor een lagere prijs aanbieden.

Space10, het innovatie- en onderzoekslab van IKEA, heeft onderzoek gedaan onder 13.000 respondenten die over de hele wereld wonen. Uit dit onderzoek blijkt onder andere dat bewoners idealiter hun ruimte met 4 tot 10 personen delen. Als de gemeenschap te klein is, is er vaak niet genoeg kritische massa om deze te ondersteunen en kunnen relaties iets te hecht worden en daardoor oncomfortabel. Aan de andere kant, als het te groot is, kan de gemeenschap te 'kliekerig' of te onpersoonlijk zijn. Verder komt uit dit onderzoek dat bewoners graag voorzieningen delen zoals internet, tuin, werkplekken en nutsvoorzieningen. Een badkamer wordt bij voorkeur niet gedeeld. Ook blijkt dat het gebrek aan privacy een grote zorg is en dat bewoners zo'n 3 tot 9 maanden willen blijven wonen in een co-livingvoorziening. Ook willen bewoners het liefst hun eigen woning kunnen indelen en beslissen wie hun

medebewoners worden. Deze laatste twee zaken worden veelal niet gefaciliteerd door de huidige operators (Space10 en Anton & Irene, 2018).

Uit onderzoek naar 18 locaties in verschillende landen blijkt dat de gemiddelde grootte van een kamer zo'n 19 vierkante meter is (met een bandbreedte van 5 tot 35 vierkante meter). In dergelijke onderzoeken wordt de grootte van een complex ook vaak aangeduid met bedden in plaats van appartementen. Het aandeel gemeenschappelijke ruimte is ongeveer 50% van de totaal beschikbare ruimte (Invesco, 2019). Uit de database van Jones Lang LaSalle (2019) met Europese co-livinglocaties blijkt dat de eerste gebouwen vaak transformaties betroffen en dat enerzijds nu steeds vaker de complexen specifiek voor co-living worden ontwikkeld en anderzijds dat de hoeveelheid bedden per gebouw steeds groter wordt. Momenteel is 53% van de huidige locaties groter dan 100 bedden en van de projecten die momenteel worden ontwikkeld, is 79% groter dan 100 bedden, en gemiddeld 250 bedden (JLL, 2019).

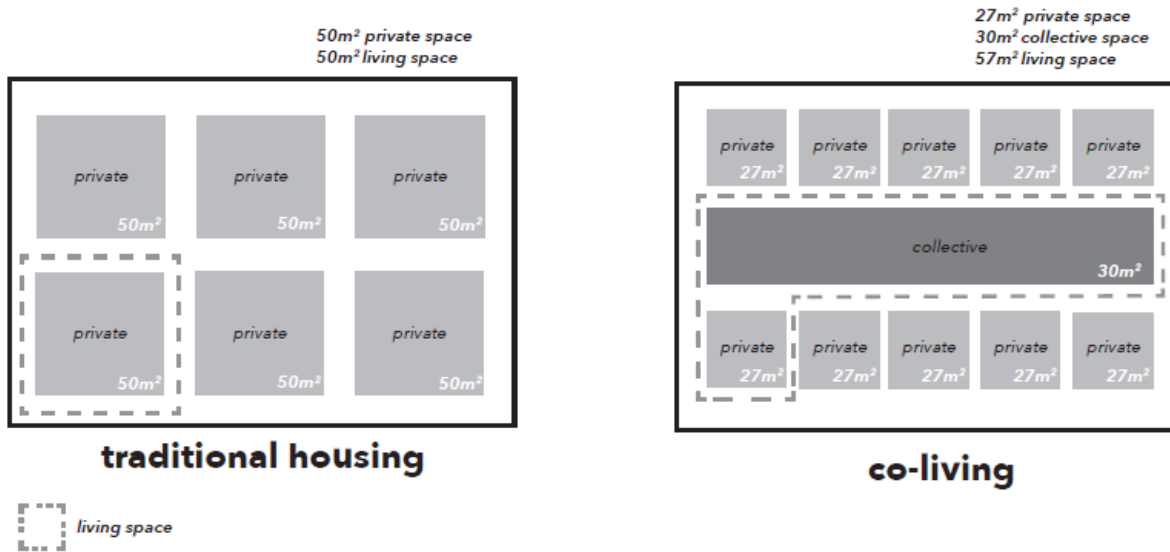
### Afmetingen kamer (in vierkante meters) en percentage gemeenschappelijke ruimte



Figuur 14 (Invesco, 2019)

In de onderstaande figuur wordt schematisch een vergelijking gemaakt tussen een layout van een co-living plattegrond (rechts) en een conventionele indeling met zelfstandige woningen (links). Rissik (2019) geeft hiermee aan dat bij co-living sprake is van een kleiner privaat woningdeel ten opzichte van een traditionele indeling. Doordat er sprake is van gedeelde voorzieningen die als onderdeel moeten worden gezien van het gehuurde, is de uiteindelijke propositie waarvan de bewoner gebruik kan maken 'groter' of 'meer' dan de traditionele variant.

## Vergelijking lay-out traditionele woning en co-living



Figuur 15 (Rissik, 2019)

De woningen worden veelal gemeubileerd opgeleverd om zo een hoogwaardige inrichting te kunnen aanbieden die een bewoner normaal gesproken niet zelf voor een korte periode zou aanschaffen. Ook worden hierdoor verhuisbewegingen en daardoor onderhoud beperkt (Pepper & Manji, 2019). Op gebouwniveau worden diverse gemeenschappelijke ruimten buiten de woning zelf aangeboden. Hierbij valt te denken aan fitness, wellness, co-working, studieplekken, lounge, bioscoop, spel/game-ruimte, muziekstudio, dakterras, café, restaurant, wasserette en in sommige gevallen een zwembad. Vaak zijn services zoals snel internet met wifi in alle ruimten, bedlinnen en eetgerei inbegrepen. Aanvullende voorzieningen bestaan onder andere uit schoonmaakdiensten, boodschappenservice, was-en stomerij, events, workshops en een of meerdere huismeesters. Soms dient apart voor aanvullende services te worden betaald (pay per use) en soms kan dit een vast onderdeel zijn van de all-inhuur. Afhankelijk van het contract en de regelgeving wordt de huur alles inclusief aangeboden, zodat de huurder precies weet wat die moet betalen. Volgens het Nederlandse huurrecht moeten servicekosten altijd gescheiden worden van de 'kale huur'. De all-in facturering is in Nederland alleen mogelijk bij contractvormen zoals deze worden toegepast bij hotels of shortstay (Woonbond, 2015). Een operator kan gebruik maken van inkoopvoordelen en daardoor services voor een lager bedrag aan de huurder aanbieden dan de huurder dit zelf moet inkopen. Bijvoorbeeld door prijsafspraken te maken voor het leveren van internet. De huurder kan van een voordeliger tarief gebruik maken, hoeft dit zelf ook niet aan te vragen en kan bij ingang van de huurtermijn direct gebruik maken van deze voorzieningen (Pender, 2014).

### 2.3.5 Klantrelaties

De relatie met de klanten is cruciaal. Co-living operators proberen zoveel mogelijk persoonlijk en community georiënteerd te doen. Operators proberen om een sterke band op te bouwen met de bewoner en deze vervolgens te behouden. Hierbij speelt branding en community een belangrijke rol. Afhankelijk van de locatie werkt er een lokaal team dat gemakkelijk vindbaar is voor bewoners. Dit team kan bestaan uit community manager, verhuurmedewerkers en een huismeester. Digitaal contact is verder veelvuldig te zien, bijvoorbeeld via een centrale website en een specifieke app. De inschrijving wordt zo kort, gemakkelijk en transparant mogelijk gemaakt. Zo veel mogelijk digitaal en zonder fysieke afspraken (Pepper & Manji, 2019).

### 2.3.6 Klantsegmenten

Er worden bij co-living vaak geen eisen gesteld aan de demografische kenmerken van een huurder (Invesco, 2019). Wel is de primaire doelgroep in het algemeen een jonge generatie met een leeftijd tussen 20 en 40 jaar oud. De huidige co-living concepten hebben veelal een enge propositie gericht op een specifiek demografisch profiel. Dit zijn voornamelijk relatief jonge stadsbewoners met een specifieke levensstijl. Andere groepen zoals gezinnen, koppels en lagere-inkomensgroepen worden in de huidige vormen nog nauwelijks bereikt (Coliving Insights, 2019). Er worden inmiddels wel co-living-concepten ontwikkeld voor senioren (bijvoorbeeld Leyhoeve). In de Verenigde Staten zijn er inmiddels complexen waarbij gezinnen naast hun privé-ruimte, ruimten delen zoals speelruimten voor kinderen, in combinatie met kinderopvang (Vastgoedjournaal, 2019).

Millennials, ook wel generatie Y genoemd, worden door veel operators als de voorname doelgroep gezien voor co-living. Stec Groep & Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (2018) hanteren in hun rapport over compact wonen de volgende definitie:

*'De generatie die geboren is tussen circa 1980 en 2000. Vaak gekenmerkt door individualisme, focus op ervaring, zingeving en zelfontplooiing (meer dan op geld verdienen). Millennials worden ook wel omschreven als de grenzeloze generatie, omdat ze zijn opgegroeid met het idee dat alles kan (met een hoge prestatiedruk als gevolg).'*

De individualistische attitude, behoefte aan flexibiliteit en focus op ervaring sluiten aan bij de kenmerken van co-living. Deze doelgroep kenmerkt zich voornamelijk door huishoudens zonder kinderen en woont daarnaast steeds langer zonder partner (Stec Groep & Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, 2018). Het kiezen voor een co-living-woning sluit goed aan bij deze leefstijl. Volgens AM (2018) sluiten de behoeften van niet alle millennials aan bij co-living. In hun onderzoek gebruiken zij het zogenaamde Brand Strategy Research (BSR) model van Smart Agent. In dit onderzoek worden millennials met een dominante 'rode' leefstijl als zelfbewuste, intelligente en eigenzinnige gedreven mensen beschreven. Verder hebben zij een vrije geest en daarbij zijn onafhankelijkheid en vrijheid belangrijke thema's. Genieten is voor deze rode millennial doelgroep cruciaal. In hun leven is er meer dan alleen het gezinsleven, de wijk of buurt en werk. Het stadsleven is erg belangrijk en hieraan ontleen zijn een significant deel van hun identiteit. Het is de plek waar ze gelijkgestemden tegenkomen en in de stad speelt hun sociale leven zich af. Mede hierdoor neemt de behoefte van de millennial met de rode leefstijl om in de stad te wonen toe. Millennials vormen de best opgeleide generatie tot nu toe. Dit is te verklaren door de digitale revolutie die deze doelgroep heeft meegemaakt. Waar voorheen de locatie waar je woonde, bepaalde met wie je contact had, is dat nu door technologie veranderd en is de wereld binnen handbereik gekomen voor een grote groep mensen (Mullens, 2017).

Wellicht een minder voor de hand liggende doelgroep zijn ouderen. Zij zijn steeds vaker gefocust op het wonen in de stad. Relatief gezien trekken vooral welgestelde en actieve ouderen naar de stad (PBL, 2013). Verder is dit een doelgroep, waaronder alleenstaande ouderen, die met de vergrijzing steeds groter zal worden. Deze doelgroep heeft relatief veel tijd, zijn vitaal en worden aangetrokken door vertier dat zich in de stad afspeelt en de nabijheid van zorgvoorzieningen. Zij hebben geen kinderen of deze zijn inmiddels uitwonend en vandaar wordt een ruime gezinswoning ingeruild voor een kleinschaliger appartement in de stad (bij voorkeur gelijkvloers). Het beperkte onderhoud van (huur)woningen in de stad, de gezamenlijke voorzieningen en het wonen met gelijkgestemden spreekt deze oudere doelgroep aan (Stec Groep & Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, 2018).

Als laatste zijn er doelgroepen die tijdelijk behoefte hebben aan co-living. Deze tijdelijk woningzoekenden zoeken snel een betaalbare woning. Hun behoefte komt voort uit noodzaak. Voorbeelden hiervan zijn scheidingsgevallen, digital nomads (iemand zonder vaste thuisbasis, zodat ze over de wereld kunnen reizen) en huishoudens die door een verhuizing tussen twee woningen in zitten (Stec Groep & Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, 2018).

### 2.3.7 Distributiekkanalen

De distributiekkanalen zijn zowel online als offline. Zo worden er fysieke kennismakingen en rondleidingen georganiseerd en zijn er evenementen voor bewoners en bezoekers in de gemeenschappelijke ruimten. De co-living

operators verzorgen het contact zelf middels een verhuurteam en eigen website (Invesco, 2019). Hierbij staat de klantreis ('customer experience') centraal en wordt goed gekeken naar een zo gemakkelijk mogelijke inschrijving. Volgens CBRE (2020) is er een toename van online en digitalisatie. Dit is bijvoorbeeld te zien bij virtuele sociale evenementen die worden georganiseerd. Potentiele nieuwe bewoners horen over co-living online en schrijven zich via internet in. Branding en het netwerk van een operator is hierbij van groot belang. Volgens CBRE (2020) zorgen, mede versterkt door COVID-19, digitale communicatiekanalen dat bestaande en nieuwe bewoners steeds meer sociaal verbonden en up-to-date blijven.

### **2.3.8 Kostenstructuur**

De verdeling van kosten is afhankelijk van het samenwerkingsverband tussen operator en eigenaar. Zie hiervoor paragraaf 2.4. De kosten bestaan onder andere uit huisvestingslasten en verbruikskosten (energie). Het vastgoed kan afhankelijk van de afspraak gehuurd, met vast en of variabel deel, worden door een operator. Het vastgoed, onder andere door de centrale locatie, is kapitaalintensief en er zijn hoge investeringskosten nodig voor het inrichten en geschikt maken van de ruimten. Verder worden er allerlei diensten en services aangeboden die de aanbieder geld kosten en normaal gesproken niet bij traditionele huisvesting worden aangeboden. Denk hierbij aan kosten voor internet, nutsvoorzieningen, schoonmaakdiensten en community-evenementen (Invesco, 2019). Verder worden er evenementen georganiseerd, moeten diensten en onderhoud worden gecoördineerd en worden woningen gemeubileerd en vervolgens onderhouden (Pepper & Manji, 2019). In het geval van een all-in huur is dit een kostenpost voor de aanbieder, maar deze kan vaak ook via de servicekosten aan de bewoners worden doorbelast.

De verwachting van Pepper en Manji (2019) is dat door de toename van schaalgrootte van operators, het verder verbeteren van systemen en een toename van concurrentie dat uiteindelijk de kostenstructuur efficiënter zal worden ingericht voor co-living (Pepper & Manji, 2019).

### **2.3.9 Opbrengsten**

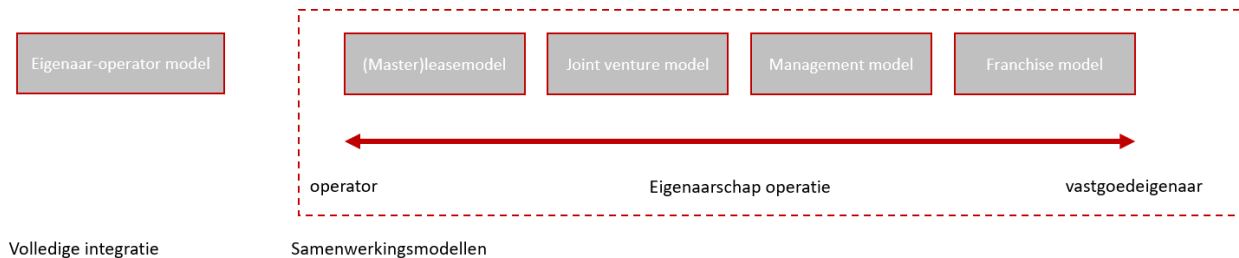
Ook hier is de verdeling van opbrengsten afhankelijk van de samenwerking tussen eigenaar en operator. Dit zal verder worden toegelicht in paragraaf 2.4. Vanuit het perspectief van de operator gaat het in het geval van een huurmodel om hogere huuropbrengsten per vierkante meter in vergelijking met een regulier woonproduct. Dit dient vooral ter compensatie van de kosten van de aangeboden voorzieningen en diensten die bij co-living komen kijken. De gebouweigenaar kan een hoger rendement behalen met co-living in vergelijking met een traditioneel woonproduct. Volgens Pepper en Manji (2019) is een hoog rendement in combinatie met een manier om het risico te verlagen een van de belangrijkste redenen voor interesse van vastgoedpartijen voor co-living. Volgens hun onderzoek komt dit doordat enerzijds voor de bewoner een lagere huur kan worden aangeboden voor de complete unit, maar per vierkante meter juist een hogere huur kan worden gerealiseerd. Hierbij is rekening gehouden met de aanvullende gemeenschappelijke ruimten die voor co-living benodigd zijn.

## **2.4 Samenwerking eigenaar en operator in de co-living operatie**

In dit deel zullen de samenwerkingen die er bestaan tussen (vastgoed)eigenaar en operator bij de operatie van co-living aan bod komen. Eerst zal kort worden aangegeven waarom er samenwerkingen zijn. Vervolgens zal er gekeken worden naar mogelijke samenwerkingen voor co-living. Er zal onderscheid worden gemaakt tussen verschillende typologieën en daarvan zullen de basisprincipes worden behandeld. Deze typologieën worden ook vaak (operationele) businessmodellen genoemd, maar door de mogelijke verwarring met het businessmodel, zoals omschreven aan de hand van het BMC-model, worden deze in dit onderzoek samenwerkingsmodellen genoemd. Deze modellen zijn opgesteld door zowel naar de co-livingmarkt alsmede naar aanverwante industrieën, waaronder de hotel-, studentenhuisvesting-, en co-workingmarkt te kijken. In het onderstaande figuur worden de toegepaste modellen schematisch weergegeven. Allereerst is er het eigenaar-operator model waarbij dezelfde partij verantwoordelijk is

voor de operatie van co-living. Daarnaast is deze partij verantwoordelijk voor alle andere zaken die nodig zijn, zoals het investeren in vastgoed, ontwikkeling en ontwerp. De samenwerkingsvormen tussen eigenaar en operator: (master)leasemodel, jointventuremodel, managementmodel en franchisemodel. In de onderstaande figuur is ook de mate van eigenaarschap tussen operator en eigenaar schematisch weergegeven.

### Mate van eigenaarschap (vastgoed)eigenaar en operator



Figuur 16 (eigen bewerking, 2020)

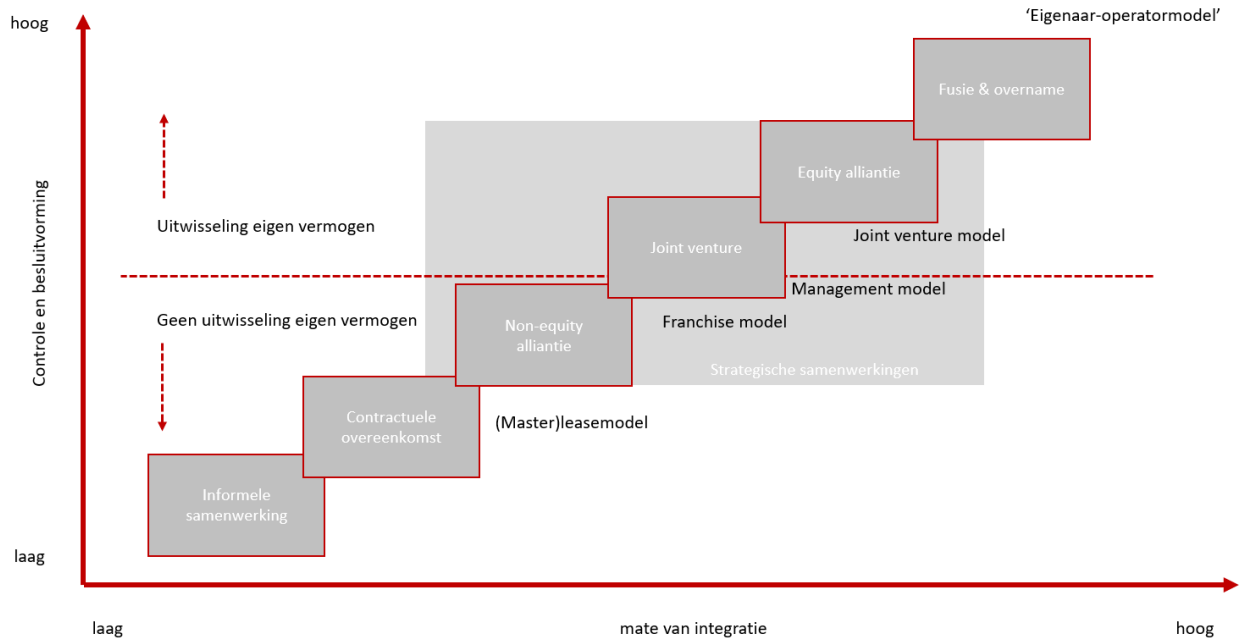
#### 2.4.1 Strategische samenwerkingen

In het algemeen gaan partijen samenwerken indien deze niet de mogelijkheid en tijd hebben om benodigde productiemiddelen zelf te nemen of te produceren. Voor een strategische samenwerking zijn volgens Dekker & Groot (2003) de volgende vier factoren van belang:

- Risico-vermindering, door diverse risico's te delen met partners.
- Het verminderen van kosten, bijvoorbeeld door het realiseren van schaalvoordeel en toegang tot goedkope buitenlandse arbeid.
- Toegang bemachtigen tot nieuwe markten. Onder andere door het reduceren van belemmeringen bij toetreding en bemachtigen van kennis van de markt.
- Bemachtigen van kennis over nieuwe technologieën en innovaties, door samen met anderen partijen nieuwe technologieën te ontwikkelen.

De gradatie van financiële en organisatorische integratie van samenwerkingsmiddelen en samenwerkingsactiviteiten van de betrokken partijen is in figuur 17 schematisch weergegeven.

## Samenwerkingsvormen (vastgoed)eigenaar en operator en de mate van integratie



Figuur 17 (eigen bewerking, 2020)

In figuur 17 zijn de samenwerkingsvormen en het eigenaar-operatormodel gevisualiseerd door de mate van samenwerking en integratie. Aan de linkerkant zijn informele relaties te vinden, en contractuele overeenkomsten en aan de rechterkant fusie en overnames. Daartussen ligt het gebied dat vaak strategische alliantie wordt genoemd. Binnen dit deel van het spectrum zijn verschillende vormen van samenwerking te zien. Ook kan er sprake zijn van een samenwerking waarbij er geen gezamenlijk eigen vermogen door de partners wordt gerealiseerd, maar waar de samenwerking bestaat uit een contract: een 'contractuele samenwerking'. Aan de andere kant is er de 'participerende samenwerking'. Bij deze samenwerking wordt er door de betrokken partners juist wel een gezamenlijk eigen vermogen gevormd ten nutte van de samenwerking (Dekker & Groot, 2003).

### 2.4.2 Eigenaar-operatormodel

In dit model is hetzelfde bedrijf zowel eigenaar als operator van het gebouw. Met deze constructie is dezelfde partij in een groot deel van de waardeketen en over meerdere silo's betrokken en kan deze in elk onderdeel van de waardeketen profiteren. Bij deze constructie is er veel kapitaal benodigd, waar in het groeiscenario rekening mee moet worden gehouden. Hierdoor is er veel controle op het eindproduct en verder zorgt dit model ervoor dat architectuur, de programmering en het interieurontwerp van het gebouw zelf kunnen worden bepaald. Bovendien resulteert een verticale integratie van verschillende expertises zoals investments, ontwerp, ontwikkeling en operations in alle fasen van de ontwikkeling van het project, in een product dat specifiek is gebouwd waarin alle belangen integraal zijn meegenomen (Pepper & Manji, 2019).

Dit model heeft als gevolg dat er veel kapitaal benodigd is. Naast een deel eigen vermogen, veelal een combinatie van vermogen door het bedrijf zelf en externe financiering, wordt normaliter ook een deel middels vreemd vermogen aangetrokken. Kapitaal kan hierbij worden aangetrokken op projectniveau of op platformniveau. Veel ondernemingen die dit model hanteren hebben een hoge 'leverage', zodat ze snel kunnen uitbreiden met relatief weinig eigen vermogen (Pepper & Manji, 2019). Een hoge leverage kan tijdens hoogconjunctuur gunstig uitpakken, maar kan juist bij een recessie leiden tot ernstige cashflowproblemen, doordat er bijvoorbeeld niet genoeg rendement is om de hogere rentekosten en aflosverplichtingen te dekken. Banken en kapitaalverstrekkers zullen met name naar dat

laatste scenario kijken. Dit in combinatie met de nog beperkte voorbeelden van langdurige draaiende operationele projecten kan het behalen van kapitaal een uitdaging zijn. Verder is er bij dit model een volledige integratie van alle activiteiten en daardoor geen onderscheid tussen verschillende bedrijven. Het volledige risico ligt daardoor binnen hetzelfde bedrijf. Belangrijk is daarom dat er voldoende expertise in het bedrijf aanwezig is (JLL, 2018).

### **2.4.3 Masterleasemodel**

Waar bij het eigenaar-operator model er juist sprake is van een volledig geïntegreerde onderneming, staat aan de andere zijde (zie ook figuur 16) van het samenwerkingsspectrum het masterleasemodel. Hierbij zijn er twee separate partijen die los van elkaar hun bedrijfsvoering doen. Middels een huurovereenkomst wordt een samenwerking opgezet. Deze afspraken bestaan voornamelijk uit het betalen van huurtermijnen voor een bepaalde periode. Dit model is het meest toegepaste model in de co-working industrie (Zhai, 2017).

De operator is verantwoordelijk voor alles wat met het vastgoed te maken heeft, inclusief beheer, verhuur, onderhoud, nutsvoorzieningen en belastingen. Hiertegenover staan de huurbetalingen die eigenaar van de operator ontvangt (Pepper & Manji, 2019). Een huurovereenkomst geeft de co-living operator veel controle over het gebouw, waardoor de woningen naar eigen inzicht kunnen worden ingericht. Een belangrijk voordeel voor de operator is echter de mogelijkheid om additioneel gerealiseerde cashflow te behouden. Nadat de maandelijkse huurbetalingen en operationele kosten zijn betaald, ontvangt de operator alle overgebleven winst (Pepper & Manji, 2019). De masterleaseconstructie geeft de eigenaar de zekerheid van gegarandeerde inkomsten. Hierbij wordt enerzijds niet geprofiteerd van positieve meevallers, maar anderzijds wordt in het geval van tegenvallende prestaties ook niet het risico gelopen van lagere inkomsten.

Bij co-working-operators die middels een huurmodel te werk gaan, is in de beginfase een forse negatieve cashflow te zien. Dit wordt onder andere veroorzaakt door grote investeringen die moeten worden gedaan om het gehuurde in te richten en door het tijdsverschil tussen start huurtermijn en het moment dat de eerste inkomsten worden ontvangen (Zhai, 2017). Aan de andere zijde is er voor de eigenaar een simpele en constante kasstroom aan inkomsten op basis van de huurovereenkomst. Deze hoeft geen investering te doen in de onderneming en kan hoogstens een incentive aan de huurder verstrekken. Verder gaan alle winsten naar de operator en heeft de eigenaar geen aanspraak op een winstdeling.

### **2.4.4 Joint venturemodel**

Een joint venture samenwerking kan op zeer veel verschillende manieren worden opgesteld. In dit onderzoek wordt van een model uitgegaan waarbij er door zowel eigenaar als operator een equity-bijdrage wordt geleverd. De eigenaar is de investeringspartner en neemt het grootste deel van de investering op zich, loopt de grootste risico's bij eventuele tegenvallende cijfers en heeft daarbij ook het recht op het grootste deel van de winstdeling. De operator functioneert als managing partner en legt een klein aandeel eigen vermogen in. De operator stuurt de operatie van de onderneming aan en ontvangt pas een deel van de winst zodra er voldoende winst is gemaakt voor de eigenaar. De totale winst van de operator is daarbij sterk afhankelijk van het (operationele) bedrijfsresultaat. Indien er een goedlopende onderneming wordt gerealiseerd, is het mogelijk voor een operator met een relatief lage investering grote winsten en rendement te behalen (Zhai, 2017). Bij dit model is er sprake van een gedeeld belang van beide partijen om de onderneming zo succesvol mogelijk te krijgen.

### **2.4.5 Managementmodel**

In dit model tekenen operator en verhuurder een managementovereenkomst. De eigenaar is voornamelijk verantwoordelijk voor het benodigde startkapitaal en operationele kosten. De operator exploiteert hierbij het gebouw en is verantwoordelijk voor zaken zoals verhuur, ontwerp en marketing. De operator krijgt hiervoor veelal een vast percentage (de management fee) van de bruto-inkomsten en betaalt geen of een klein onderdeel van het benodigde (start)kapitaal afhankelijk van de afspraken die worden gemaakt. Een dergelijke werkwijze is veel te zien in de hotelindustrie waar de operator een vast afgesproken managementtarief ontvangt totdat een drempel wordt bereikt.



Daarna ontvangt de operator een percentage van de opbrengsten (Pepper & Manji, 2019). Een andere optie is dat de operator een management fee ontvangt die uit twee delen bestaat: een basis fee waarbij een percentage van de bruto-inkomsten en een incentive fee gebaseerd op de uiteindelijke winst. De opbrengsten komen als eerste ten goede aan de basis fee, daarna het rendement van de eigenaar en het overige deel wordt, afhankelijk van de afspraken verdeeld over beide partijen (Zhai, 2017).

Op deze wijze kan de verhuurder het meeste profiteren van eventuele huurgroei. De operator heeft de volledige controle over de operatie van de co-livingonderneming en is gebaat bij een zo gunstig mogelijk bedrijfsresultaat (Pepper & Manji, 2019). De management fee die door co-living operators in rekening worden gebracht, zijn doorgaans hoger dan die van traditionele beheerconstructies in andere bedrijfssectoren (waaronder de hotelindustrie). Hier staan wel hogere inkomsten tegenover doordat per vierkante meter een hogere huur kan worden gerealiseerd.

Een nadeel van dit model kan volgens Zhai (2017) zijn dat er tegengestelde belangen kunnen zijn. Bijvoorbeeld in de situatie dat de operator extra kapitaaluitgaven (Capital Expenditures (CapEx)) wil doen in het gebouw of een additionele marketingcampagne wil opzetten om zo beter te kunnen concurreren en de doelgroep te kunnen blijven aantrekken en de eigenaar (die deze investering zal moeten doen) hier niet toe bereid is. De belangen van beide partijen kunnen beter worden afgestemd door de operator ook een deel van de investering te laten doen of om de base fee te verlagen en de incentive fee tegelijkertijd te verhogen. Deze beide maatregelen zorgen ervoor dat dit model meer op een jointventuremodel gaat lijken. Een andere oplossing volgens Zhai is om de operator een negatieve incentive te geven, waarbij deze moet investeren wanneer deze een bepaald operationeel resultaat niet behaalt.

#### 2.4.6 Franchisemodel

Bij een franchiseconstructie is de eigenaar degene die alle investeringen doet en daarnaast ook volledig verantwoordelijk is voor de operatie. Een dergelijke samenwerking is veel te zien in de hotelsector waar de afgelopen decennia grote en sterke hotelbrands zijn ontstaan. De eigenaar is franchisenemer en betaalt de franchisegever een franchise fee. Op deze manier kan de eigenaar gebruik maken van een sterk merk, verschillende verhuurservices, gecentraliseerde reclame voor het merk, netwerk van leveranciers en doelgroep (bij hotels erg belangrijk) en marketing. De franchisegever, de operator, biedt trainingen, begeleiding, support in de opstartfase, inkoopvoordeel en biedt strakke richtlijnen en kaders voor het (interieur)ontwerp dat de franchisenemer moet volgen (Zhai, 2017).

Met het franchisemodel kunnen sterke 'brands' snel groeien zonder zelf over veel eigen vermogen te beschikken. Het is daarbij wel van belang dat het merk een goede naam heeft, met name in markten met veel concurrentie. Merkconsistentie is cruciaal en de franchisegever zal voor gestandaardiseerde processen en tools moeten zorgen die een efficiënte en consistente exploitatie mogelijk maken. Een vastgoedeigenaar kan juist gebruik maken van bestaande expertise (bijvoorbeeld over marketing), systemen, platformen en netwerken en daardoor direct en snel opstarten (Pepper & Manji, 2019).

## 2.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de eerste vier deelvragen: *Hoe kun je businessmodellen analyseren? Wat is de definitie en wat zijn de kenmerken van co-living? Hoe werkt het operationele businessmodel van co-living in theorie? Welke samenwerkingsmodellen kunnen het operationele businessmodel ondersteunen?*

Op de eerste deelvraag wordt in paragraaf 2.1 antwoord gegeven. De opkomst van nieuwe businessmodellen, waaronder co-living, is te verklaren door een zestal trends die in dit hoofdstuk is beschreven. Hierbij is een verschuiving te zien naar het gebruiken van comfort, functies of maatschappelijke oplossingen in plaats van wat eerder werd gekocht (Jonker, 2015). De betekenis van bezit krijgt hierdoor een nieuwe invulling. Uit de verschillende wetenschappelijke benaderingen blijkt dat een businessmodel wordt gekenmerkt doordat het een dynamisch model

is dat zich continu aanpast en verbetert. Het creëren van toegevoegde waarde voor de organisatie, maar ook toegevoegde waarde voor de klant of consument staat hierbij centraal. In dit onderzoek zal het Business Model Canvas van Osterwalder worden gehanteerd om voor co-living het businessmodel te analyseren. Dit omdat op deze wijze op een holistische wijze de werking van co-living kan worden beschreven en geanalyseerd. Het omvat alle aspecten die bij het businessmodel komen kijken en maakt het mogelijk om naar de sterke en zwakke onderdelen te kijken. Het is tevens een model dat voor een co-living organisatie specifiek kan worden gemaakt door dit model aan te vullen. Op basis van negen bouwstenen kan ieder businessmodel worden beschreven.

In paragraaf 2.2 en 2.3 wordt de tweede deelvraag beantwoord. Co-living is een specifieke vorm van wonen, waarbij woonvoorzieningen worden gedeeld door meerdere personen zonder duurzame relatie. Door de hogere dichtheid die bij co-living wordt geboden, kan de operator aanzienlijk hogere huren per vierkante meter realiseren en tegelijkertijd een betaalbare propositie aanbieden voor huurders. De toenemende vraag naar co-living kan worden verklaard door een samenhang van economische, demografische en sociale factoren die in paragraaf 2.2 verder zijn toegelicht. Wereldwijd gezien is er veel verschil in de mate waarin co-living wordt gerealiseerd. Op de Nederlandse markt blijkt er een beperkt aanbod en tegelijkertijd een sterke vraag te zijn. Deze mismatch tussen vraag en aanbod maken een sterke toekomstige groei mogelijk. Hierbij is het cruciaal dat er naar de juiste locatie wordt gekeken. Niet elke stad is even geschikt voor co-living.

In paragraaf 2.3 wordt antwoord gegeven op de derde deelvraag. Hierin is het operationele businessmodel van co-living toegelicht op basis van de negen bouwstenen uit het BMC-model van Osterwalder. Door delen en verminderde private ruimte blijkt co-living bepaalde voordelen en waarden te kunnen bieden, waaronder een verlaagde huurprijs, flexibiliteit, centrale locatie, hoogwaardige voorzieningen, sociaal contact en additionele services.

De vierde deelvraag van dit onderzoek wordt in paragraaf 2.4 beantwoord en wordt ingezoomd op de bouwsteen 'partners'. Voor co-living blijken er vijf verschillende mogelijkheden te zijn om als operator en (gebouw)eigenaar samen te werken: vier samenwerkingsmodellen en een geïntegreerd model (eigenaar-operator model).



# Methodologie

## Hoofdstuk 3

De Leyhoeve - Tilburg

## 3. Methodologie

### 3.1 Onderzoeksmethode

Co-living op de Nederlandse markt is in beperkte mate wetenschappelijk onderzocht. Om te kunnen onderzoeken hoe een kansrijk businessmodel voor co-living eruitziet en hoe de samenwerking tussen operator en eigenaar daarbij kan ondersteunen, is gekozen om middels diepte-interviews kwalitatieve data te verzamelen. Mede vanwege het verkennende karakter en gebrek aan bestaande data met betrekking van het onderwerp. De interviews zijn op een semigestructureerde wijze uitgevoerd (Van der Velde et al., 2018). Dit is gedaan om zo voldoende gelegenheid te hebben om te kunnen doorvragen op bepaalde thema's en zo onderliggende mechanismen rondom het onderwerp te kunnen doorgronden.

De respondenten, zie paragraaf 3.2 voor het volledige overzicht, hebben van tevoren een interviewgids toegestuurd gekregen om het interview te kunnen voorbereiden. In bijlage 2 is de volledige interviewgids te vinden. De vragenlijst die is toegepast, als onderdeel van de interviewgids, bestaat uit introducerende, verkennende, directe en specificerende vragen, en is op de volgende wijze opgebouwd:

1. Kennismaking en introductie;
2. Businessmodel co-livingmarkt;
3. Samenwerkingsmodellen eigenaar en operator;
4. Contante waarde model (DCF-model);
5. Opinie en suggestie.

Het tweede deel, het businessmodel van co-living, is door middel van ontwerpend onderzoek benaderd. In het theoretische deel, zie hoofdstuk 2, van deze thesis is een model opgesteld dat tijdens de interviews is getoetst aan de praktijk.

Om de data voortkomende uit de verschillende interviews uiteindelijk met elkaar te kunnen vergelijken is, ondanks de verschillende achtergronden van de respondenten, de interviewgids voor iedere respondent gelijk gehouden. Dit betekende dat in sommige interviews onderdelen waar de respondent geen antwoord kon geven zijn overgeslagen. Anderzijds is door de semigestructureerde opzet juist op bepaalde thema's verder de diepte in gegaan en is er doorgevraagd en ruimte geboden aan de respondenten om over bepaalde thema's nader uit te wijden. Ook is er gekozen om geen groepsdiscussie te organiseren en juist de interviews individueel af te nemen, dit om de respondenten vrij te kunnen laten spreken.

De interviews zijn allemaal, mede door de beperkingen van COVID-19, digitaal afgenomen. Door gebruik te maken van videobellen konden uitingen en lichaamstaal worden ervaren. Na elk interview is er een woordelijke transcriptie gemaakt en vervolgens heeft iedere respondent het interview ter controle toegestuurd gekregen. Hierbij zijn er enkele geringe aanpassingen gedaan.

### 3.2 Respondenten

Middels een selecte doelgerichte steekproef zijn de respondenten bewust geselecteerd. Hierbij is gekeken naar hun ervaring in de praktijk met het onderwerp. Daarbij is ook bij de steekproef gekeken naar de verschillende achtergronden en belangen van de respondenten; daarbij zijn investeerders, operators, ontwikkelaars, banken en

adviseurs bewust benaderd. Dit om een zo compleet en breed mogelijke wijze kennis te kunnen vergaren en het onderwerp vanuit verschillende invalshoeken te kunnen exploreren.

De volgende personen bij de verschillende organisaties zijn in onderstaande volgorde geïnterviewd:

- Wim Wensink – Chief Investment Officer bij Amvest (Amvest), investment manager
- Marlies Folker – Asset Manager bij Amvest (Amvest), investment manager
- Fred Tromp – Managing Partner Quarters Nederland (dubbel interview) (Quarters), operator
- Annemarie Jol – Adjunct-Directeur Zuidwest bij projectontwikkelaar AM (AM), project- en gebiedsontwikkelaar
- Jac van Melick – Bonita Groep Leyhoeve (Bonita Groep), private equity firm
- Maarten Donkers - Hoofd Kennis & Sturing at Rabo Real Estate Finance (Rabobank), financier
- Hans Stroet – Consultant Rabo Taxatie Desk bij de Rabobank Groep (Rabobank), financier
- Adina David – Director Flexible Housing bij Greystar. Heeft daarvoor gewerkt als VP Investments bij The Collective (dubbel interview) (Greystar), investment manager
- Sander van Woerkens – Senior Credit Officer - ING Real Estate (ING), financier
- Steven Zeeman - Managing Partner Life Europe (LIFE), investment manager en operator
- Arlette Mensing - Senior consultant - Colliers International (Colliers), consultant

Achter elke respondent staat de (bedrijfs)naam, deze naam wordt in het volgende hoofdstuk, de analyse en resultaten, gebruikt om te verwijzen naar het desbetreffende interview.

Om te leren van de aanverwante hotelmarkt en hoe daar met samenwerkingsmodellen tussen vastgoedeigenaar en operator wordt omgegaan is er een verdiepingsinterview geweest met een hotel-adviseur (Colliers). Verder is er een interview afgenomen met een buitenlandse respondent (Greystar) om zo ook internationale kennis met betrekking tot co-living te kunnen verzamelen. Bij een tweetal interviews (Rabobank en Amvest) was er sprake van een zogenaamd duo-interview. Hierbij zijn twee collega's van hetzelfde bedrijf geïnterviewd, waardoor vragen vanuit een breder perspectief en grotere kennis kunnen worden beantwoord. Bij twee interviews is er afgesproken om een vervol ginterview te doen om een verdere verdieping op te zoeken. In het ene geval (Quarters) werd in het eerste deel het Business Model Canvas besproken en in het tweede deel werd verder in gegaan op samenwerkingsmodellen en het DCF-model. Bij het andere interview (Greystar) werd in het eerste deel meer een algemene visie op de veranderende woningmarkt besproken en in het tweede deel werden de vragen zoals in de interviewgids zijn omschreven, behandeld.

Tijdens de interviews is bij een deel van de respondenten ook een theoretische casus doorgenomen van een co-living project. Hiervoor is van tevoren een Discounted Cashflow (DCF) Model opgesteld en deze is doorgenomen tijdens het interview. Bij het bespreken van het model ging het niet om de precieze juistheid van de getallen, maar om de gebruikte elementen voor de berekening en welke elementen nu belangrijk zijn bij de te maken afspraken van een samenwerking tussen vastgoedeigenaar en operator.

### 3.3 Analyse

Van alle interviews zijn volledig uitgewerkte transcripties gemaakt. Dit is gedaan om naderhand, in combinatie met de gemaakte video-opnames, de interviews te kunnen analyseren en vergelijken. Maar daarnaast ook om uitspraken van de respondenten goed in de context van het desbetreffende interview te kunnen plaatsen.

Nadat alle interviews zijn afgenomen, zijn deze door middel van het thematisch coderen geanalyseerd. De transcripties van de interviews zijn hierbij geanalyseerd en voorzien van labels. Vervolgens zijn er categorieën en thema's gevormd en zijn de interviews gesegmenteerd (Van der Velde et al., 2018). De volledige 'codeboom' met

deze categorieën die voor dit onderzoek is opgesteld, kan in bijlage 3 worden gevonden. Nadat alle interviews zijn gecodeerd, zijn deze verder gestructureerd en onderzocht. Hierbij zijn verbanden en ook tegenstellingen tussen de verschillende interviews inzichtelijk gemaakt. Door verbanden tussen de verschillende interviews te leggen konden mechanismen van het businessmodel en samenwerkingen worden verklaard.

Door het beperkte aantal interviews is gekozen om de analyse handmatig uit te voeren en is er geen specifieke software toegepast. Dit bevorderde het iteratieve proces waarbij onder andere thema's werden gecodeerd en verbanden werden gelegd tussen de interviews. Uiteindelijk resulteerde dit in een overzicht met alle transcripties waarin de thematische codes visueel zijn gemaakt en gemakkelijk herleidbaar. De transcripties zelf zijn vanwege vertrouwelijkheid niet als bijlage toegevoegd. In het volgende hoofdstuk worden de uitkomsten van de analyse van het praktijkonderzoek behandeld.

# Analyse en resultaten

## Hoofdstuk 4



## 4. Analyse en resultaten

De analyse van het praktijkonderzoek is opgebouwd uit drie delen. In het eerste deel, paragraaf 4.1, wordt het businessmodel van co-living in de praktijk behandeld en hierin zal antwoord worden gegeven op de vijfde deelvraag van dit onderzoek. Net als in het theoretisch kader, hoofdstuk 2, zal dit gedaan worden op basis van de negen bouwstenen van het Business Model Canvas van Osterwalder. Het tweede deel van dit hoofdstuk, paragraaf 4.2, is een verdieping op de bouwsteen 'partners' van het businessmodel. In deze paragraaf worden de samenwerkingsmodellen behandeld en hiermee wordt antwoord gegeven op de zesde deelvraag. Ten slotte is er in paragraaf 4.3 een model opgesteld waarmee het mechanisme van de co-living exploitatie inzichtelijk wordt gemaakt. Het kan worden gezien als een verdieping op de bouwstenen 'kostenstructuur' en 'opbrengsten' uit het Business Model Canvas. Verder worden de essentiële onderdelen, waarover afspraken moeten worden gemaakt tussen operator en eigenaar, in dit deel behandeld.

### 4.1 Business model

Op vergelijkbare wijze zoals in paragraaf 2.3 op basis van literatuur is gedaan, wordt in deze paragraaf elke bouwsteen van het BMC-model behandeld. Ook hier wordt begonnen met de bouwsteen 'waardepropositie' door de 'aanbod gedreven innovatie' in teek van het onderwerp. Dit betekent dat de waardepropositie centraal staat en als startpunt dient bij de businessmodelinnovatie en dat deze bouwsteen de overige 8 bouwstenen beïnvloedt.

#### 4.1.1 Waardepropositie

De onderdelen die in het businessmodel worden genoemd (zie interviewgids in bijlage 2), worden allemaal herkend door de respondenten. Het gaat hierbij om het samenwonen en -leven met gelijkgestemden. Co-living biedt in ruil voor delen en verminderde private ruimte bepaalde voordelen, waaronder een verlaagde huurprijs in vergelijking met traditionele woonunits. Hieronder worden kort de belangrijkste onderdelen van de waardepropositie behandeld. Eerst wordt het deelprincipe toegelicht en daarna worden de eigenschappen van de waardepropositie toegelicht.

##### Deelprincipe co-living: delen van woon- of gebouwvoorzieningen

Het deelprincipe dat achter co-living zit, zorgt enerzijds dat er kosten kunnen worden bespaard. Bijvoorbeeld door voorzieningen, services en energie met elkaar te delen. Maar het heeft anderzijds ook juist sociale voordelen, doordat gelijkgestemden elkaar vinden.

Er is een duidelijk verschil te merken hoe de respondenten naar de wijze en mate van delen kijken. Hierbij zit verschil tussen wat onder het private deel en gedeelde voorzieningen valt. In paragraaf 2.3 en figuur 13 zijn deze variaties van verschillende onderdelen die wel of niet kunnen worden gedeeld, uiteengezet en ook schematisch weergegeven. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat er op twee niveaus kan worden gedeeld:

1. Delen van woningvoorzieningen (verhuur van zelfstandige woning aan meerdere huurders).

Zie ook paragraaf 2.2.2. In de praktijk zijn hier veel vormen van te zien. Een deel van de respondenten realiseert co-living waarbij er woonvoorzieningen, zoals een keuken, badkamer en woonkamer kunnen worden gedeeld. Een veel voorkomend type hiervan zijn de zogenaamde 'Friends-woningen' die onder andere door AM, Greystar en Amvest (2020) zijn of worden ontwikkeld. Hierbij wordt met twee (of soms drie) vrienden een woning gedeeld. Hierbij wordt op de Nederlandse markt veelal uitgegaan van gelijkwaardige slaapkamers en voor iedere slaapkamer een (en suite) badkamer. Volgens AM (2020) bestaan de Friends-woningen uit traditionele plattegronden met een aantal wijzigingen zoals, dikkere muren, sloten op slaapkamerdeuren en eigen



opbergkasten. Afhankelijk van de belegger en situatie wordt een badkamer wel of niet gedeeld. In een uitzonderlijke situatie zoals 2Peer van Amvest (2020) in de Cruquiuswerf in Amsterdam Oost, kan met drie personen een zelfstandige woning worden gedeeld. Elke bewoner heeft zijn eigen slaapkamer en badkamer. Onder de huidige huisvestingsverordening van Amsterdam is dit voor nieuwe ontwikkelingen niet meer mogelijk. Deze regel (woningdelen van een zelfstandige woning met maximaal twee volwassenen) is inmiddels in meerdere gemeenten, zoals Den Haag en Utrecht, van kracht volgens de respondenten. Het Quarters-concept dat in Nederland in september 2020 zijn eerste vestiging in Den Haag heeft geopend, gaat een stap verder in het delen van woonvoorzieningen en hier wordt met drie of vier bewoners een appartement gedeeld. Bij deze woningen wordt naast de keuken en woonkamer ook de badkamer en toilet gedeeld (Quarters, 2020). In figuur 18 is een voorbeeld van een dergelijke woning te zien, in dit geval 2Peer van Amvest.

#### *Friendswoning 2Peer van Amvest*



*Figuur 18 (LEVS, 2020)*

2. Delen van gebouwvoorzieningen, woonvoorzieningen worden niet gedeeld (verhuur van zelfstandige woning aan een huurder).

In dit geval gaat het om zelfstandige woningen, met onder andere een eigen badkamer en keuken. Buiten de eigen woningen worden voorzieningen gedeeld. Deze voorzieningen kunnen als een verlengstuk van de eigen woning worden gezien. Een deel van de woningen die Greystar onder het OurDomain-merk ontwikkelt valt onder deze categorie. AM heeft hier veel ervaring mee, onder andere Villa Mokum (Syntrus Achmea), De Lofts (IC Campus) in Amsterdam, maar ook het Stadsveteranen-concept waaraan gewerkt wordt. Alle woningen van Leyhoeve van de Bonita Groep (2020) zijn zelfstandig en vallen daardoor in de tweede categorie. LIFE (2020) geeft aan bij hun ontwikkelingen enkel op deze laatste categorie te focussen. In figuur 19 is een voorbeeld lay-out te zien van een dergelijke woning, in dit geval een woning in Leyhoeve van Bonita Groep.

## Seniorenwoning Leyhoeve van Bonita Groep



Figuur 19 (Leyhoeve, 2020)

Uit het praktijkonderzoek blijkt dat op de Nederlandse markt beide typologieën onder co-living worden geschaard. In het theoretisch kader, dat zich vooral op buitenlandse voorbeelden richt, zijn voornamelijk voorbeelden bekeken en besproken die onder de eerste variant vallen. Een aantal respondenten, waaronder de banken, geven aan te twijfelen over de toekomstbestendigheid van deze eerste vorm van delen (delen van woonvoorzieningen met meerdere bewoners). Onder andere vanwege financierbaarheid geven zij aan een voorkeur voor (compacte) zelfstandige woningen te hebben, dat wil zeggen met eigen badkamer en keuken, waarbij op gebouwniveau voorzieningen worden gedeeld.

Hieronder worden de vier eigenschappen van de waardepropositie toegelicht.

### 1. Betaalbaarheid

Alle respondenten geven aan dat de betaalbaarheid een cruciaal, zo niet het belangrijkste element van de waardepropositie moet zijn. Zo onderzoekt Amvest momenteel meerdere nieuwe woonconcepten die inspelen op betaalbaarheid in de stad, waaronder de nieuwe concepten Startmotor en 2peer. Greystar (2020) spreekt over “affordability by design”. Het idee van dit laatste is om de woonunits kleiner, efficiënter en slimmer te maken. Door het kleiner maken van de woning kunnen kosten worden bespaard. Hier tegenover staat dat er heel efficiënt met ruimte wordt omgegaan en voorzieningen worden gedeeld buiten de woning. Een andere wijze waarop volgens Greystar betaalbaarheid wordt gestimuleerd, is door middel van kostenefficiëntie. Zo kunnen door schaalvoordeel, services en voorzieningen voordelig, onder de prijs wat een individu zelf ‘los’ zou moeten betalen, worden aangeboden aan de bewoners. Quarters (2020) merkt op dat een positief effect op betaalbaarheid niet altijd door iedereen zo wordt ervaren. Zo bestaat ook het beeld dat co-living een model is om enkel zo veel mogelijk huurinkomsten te realiseren. De gesproken operators herkennen de ‘totale woonkosten’ benadering die in het theoretische kader, zie paragraaf 2.3 is omschreven. Door een totaalprijs aan te bieden aan bewoners met een alles-inclusieve-prijs worden zoveel mogelijk ‘woonlasten’ aangeboden door een operator. Door schaalgrootte kan er een voordeligere propositie worden aangeboden dan het geval waarbij een bewoner dit zelf moet organiseren. Ook kan er een hoogwaardigere kwaliteit worden aangeboden doordat zaken zoals meubilair voor een langere tijd kunnen worden gebruikt.

## 2. Locatie

Een gebouw op de juiste locatie is van groot belang voor co-living volgens de respondenten. Dit is namelijk een van de voornaamste voorwaarden voor bewoners van co-living. Hierbij speelt verbinding met en nabijheid van omliggende voorzieningen en bereikbaarheid een cruciale rol. De locaties zijn veelal centraal in een stedelijke omgeving. Co-living is volgens de respondenten de manier waarop een goede locatie op betaalbare wijze kan worden aangeboden.

## 3. Community

De gemeenschappelijk en gedeelde voorzieningen stimuleren het ontmoeten van de bewoners, maar ook vrienden en familie. Zowel Amvest als AM (2020) geven aan dat aan bewoners wordt gevraagd om hun motivatie bij hun aanmelding. Dit heeft juridisch gezien geen waarde, maar moet ervoor zorgen dat mensen intrinsiek gemotiveerd zijn om ergens te wonen.

Volgens LIFE, AM, Quarters, Greystar en Bonita Groep (2020) is te zien dat er bij de huidige locaties veel meer ook de verbinding wordt gezocht met de omgeving. Naast horeca worden ook voorzieningen steeds vaker opengesteld voor niet-bewoners. Ook andersom wordt er gekeken om samen te werken met omliggende voorzieningen en ondernemingen.

## 4. Gemak & flexibiliteit

De diensten en services die worden geleverd, zijn beoogd om de bewoners een zo gemakkelijke woonervaring te kunnen leveren. Gemeubileerde woningen maken het gemakkelijk om in en uit te huizen. Een ander punt dat alle respondenten bevestigen is het belang van flexibiliteit. Afhankelijk van de exacte doelgroep. Zo is voor de senior-doelgroep van Bonita Groep (2020) bij Leyhoeve vooral de flexibiliteit die ontstaat door een koopwoning te verlaten en in de plaats hiervan een huurwoning met veel services te betrekken. AM (2020) voegt daaraan toe dat ouderen op tijd willen verhuizen naar een plek waar ze zelfstandig kunnen blijven wonen samen met gelijkgestemden en services.

Volgens de geïnterviewden is er bij de jongere doelgroep vooral behoefte om zich snel ergens te vestigen. Er is geen tijd om jarenlang op een wachtlijst te gaan staan. Het werk van jongeren, zoals millennials, is volgens AM (2020) ook veel flexibeler en vluchtiger. Daardoor zijn er veel verhuisbewegingen en wonen zij korter op eenzelfde plek tijdens deze periode van hun leven. Daar speelt co-living op in. Hierbij zit wel veel verschil tussen concepten die de operators aanbieden, enerzijds korte termijn, short stay woningen en via hotelvergunning en anderzijds voor een langere termijn bij residentiële bestemming. In de interviews met Greystar, LIFE, Bonita Groep, Rabobank (2020) wordt ook aangegeven dat er flexibiliteit ontstaat door het aanbieden van meerdere locaties. Hierdoor kan een bewoner gemakkelijk naar een andere plek verhuizen van dezelfde aanbieder. De operator houdt dan een bewoner in zijn netwerk en zorgt voor binding.

Uit de interviews blijkt dat aan al deze aspecten van de waardepropositie moet worden voldaan. Als je bijvoorbeeld alleen een betaalbare woning hebt zonder service en community dan is er weinig verschil met een standaard corporatiewoning. Al deze aspecten bij elkaar maken het onderscheid tussen co-living en andere woonproducten. Greystar (2020) benoemt deze punten op een vergelijkbare manier en omschrijft ze op basis van vier C's: 'cost efficiency', 'community', 'convenience' en 'connectivity'. Deze laatste C wordt toegevoegd om de verbinding tussen verschillende locaties te benadrukken. In deze analyse wordt dit als onderdeel van gemak en flexibiliteit gezien.

#### 4.1.2 Partners

##### Eigenaar en operator

Bij de samenwerking tussen eigenaar en operator zal verder in de analyse, zie paragraaf 4.2 en 4.3, uitgebreid stil worden gestaan. Beide partijen moeten los worden benoemd in het model.

##### Ontwikkelaar

In de interviews met Amvest en AM (2020) wordt erop gewezen dat ook de ontwikkelaar een belangrijke partij is en onderdeel moet zijn van de partner-bouwsteen bij co-living. Mede doordat de ontwikkelaar vaak initiatiefnemer is en grote invloed heeft op het ontwerp van gebouw en van het interieur. Greystar (2020) voegt daaraan toe dat een vroegtijdige samenwerking met operator en ontwikkelaar van belang is om uiteindelijk het juiste product te realiseren dat later ook goed beheerd kan worden. In die eerste fase worden cruciale beslissingen gemaakt die impact hebben op het uiteindelijke gebruik van een gebouw.

##### Property & assetmanagement

De respondenten kijken verschillend naar de rol van beheerder of propertymanager. Dit kan op verschillende wijzen worden gedaan. Enerzijds kan dit volgens Greystar (2020) op Angelsaksische wijze geïntegreerd worden in de operatie die ook verantwoordelijk is voor het assetmanagement. Amvest (2020) kiest er bijvoorbeeld voor om dit te scheiden en besteedt dit uit. Volgens LIFE (2020) kan het scheiden hiervan juist zorgen dat dan niet de servicegerichtheid kan worden geboden die oorspronkelijk is bedacht voor het concept. Aangezien een eigenaar niet altijd over voldoende kennis beschikt, wordt bij hotels door eigenaren vaak een assetmanager ingehuurd die de belangen behartigt in samenwerking met een operator (Colliers, 2020).

##### Financiering

Een belangrijke partner die wordt genoemd tijdens de interviews is de financieringspartner. Greystar en LIFE (2020) wijzen erop om onderscheid te maken tussen eigen- en vreemd vermogen en dit te bekijken op het niveau van de operatie van een complex zelf en voor de overkoepelende onderneming(en). Met vreemd vermogen kan snel worden gegroeid, maar te veel vreemd vermogen levert geen duurzaam groeimodel op. Ook het type kapitaal verschilt per situatie. Zo zal een startende onderneming meer gebruik maken van durfkapitaal met vreemd vermogen, terwijl gevestigde bedrijven, die co-living naast hun bestaande portefeuille doen, aanspraak kunnen maken op ander (institutioneel) kapitaal en minder vreemd vermogen. Rabobank (2020) wijst op het verschil in vastgoedfinanciering en de financiering van de exploitatie (balansfinanciering), hierbij kan veel worden geleerd van de hotelmarkt waar dit op een vergelijkbare wijze werkt.

##### Overheid en regelgeving

De regelgeving die door de overheid wordt opgesteld, is cruciaal voor de manier hoe co-living kan worden geëxploiteerd. De woningmarkt is sterk gereguleerd en dit vindt plaats op verschillende niveaus. Op landelijk niveau, bijvoorbeeld middels het woningwaarderingstelsel, maar ook via lokale huisvestingsverordeningen. Dit is verder behandeld in paragraaf 2.3. Alle respondenten vinden dat regelgeving duidelijker moet worden voor co-living. LIFE (2020) geeft aan dat regelgeving moet worden afgestemd op moderne woningbehoeften. De huidige situatie waarbij er een groot tekort is aan betaalbare en geschikte huurwoningen, komt onder andere voort uit het achterblijven van regelgeving. Hierdoor is bijvoorbeeld de grote markt ontstaan waarbij institutionele en particuliere beleggers koopwoningen hebben omgezet naar onzelfstandige huurwoningen en kamerverhuur.

Volgens Colliers en LIFE (2020) heeft co-living veel overeenkomsten met de hotelmarkt. Zo zijn er op de Nederlandse markt co-living concepten te zien onder zowel woon- als hotelbestemmingen. Overigens kan dit voor een seniorendoelgroep ook onder een maatschappelijke bestemming (Bonita Groep, 2020). Concepten zoals Zoku en The Student Hotel bieden onder een hotelbestemming, naast hotelovernachtingen zelf, juist ook langdurigere ('long stay') verblijven aan. Het verschil in regelgeving en gevolgen voor de gebruiker tussen de hotelmarkt en residentiële markt is erg groot. Waar je als bewoner middels het huurrecht op allerlei vlakken beschermd bent, is er voor een gebruiker van een hotel geen huurbescherming. Verder zijn er ook geen restricties aan huurniveaus en kan een alles inclusieve prijs worden aangeboden (zie hiervoor paragraaf 2.3).

Uit de interviews blijkt verder dat de regelgeving en de veranderende behoeften aan wonen niet goed met elkaar matchen. Recentelijk zijn er wel jongerencontracten en tijdelijke huurcontracten mogelijk gemaakt. Deze nieuwe contractvormen en bijvoorbeeld ook campuscontracten zorgen ervoor dat woningen voor bepaalde doelgroepen beschikbaar blijven en zorgen daardoor voor doorstroming in de woningmarkt. Maar volgens de respondenten blijft de huidige regelgeving alsnog te ver achter. Uit het onderzoek blijkt dat het vasthouden aan bestaande regelgeving en de opeenstapeling hiervan het erg lastig maken om aan te sluiten bij co-living. Zo is het gebruikelijk dat er, in het geval van wonen, eisen worden gesteld aan een minimum oppervlakte van de woning, maximum (basis) huurbedrag, servicekosten, contractduur en indexering.

Volgens Quarters (2020) is de huidige regelgeving nog te onduidelijk en bovendien aan continue verandering onderhevig en daardoor lastig te voorspellen. Als voorbeeld wordt de gemeente Amsterdam genoemd waar de afgelopen jaren veel is veranderd rondom de regelgeving voor woningdelen. Om duidelijkheid te scheppen is in Amsterdam in 2017 een vergunningsstelsel, met onder andere onttrekkingsvergunningen, ingevoerd. Daarmee ontstond er duidelijkheid. Risico's werden verlaagd voor beleggers, waardoor er mede een enorme groei is ontstaan in gedeeld wonen. Dit vergunningsstelsel is per 1 april 2020, na 30 maanden weer afgeschaft. Inmiddels is het beleid in de huisvestingsverordening aangepast en zijn er strengere eisen gesteld. Indien er bijvoorbeeld met meer dan 3 personen een woning wordt gedeeld dan zijn een maximaal aantal vergunningen beschikbaar. Verder is per wijk en per pand bepaald in hoeveel woningen er kamers mogen worden verhuurd (Quarters, 2020).

In aanvulling op het pleidooi voor meer duidelijkheid pleit LIFE (2020) ook voor meer flexibiliteit en betere aansluiting van de regelgeving op de huidige woonbehoeften. Onder een woningbestemming kan je in Nederland geen all-in huur vragen, maar worden servicekosten middels een kostprijsbenadering los afgerekend. De overheid zou hier een meer faciliterende rol moeten innemen, minder paternalistisch en meer creatief. Zo wordt er bijvoorbeeld bij gereguleerde woningen enkel naar de voorzieningen in de woning zelf gekeken bij het vaststellen van de huur middels het woningwaarderingstelsel. Gedeelde voorzieningen die je nu bij nieuwe woonconcepten ziet, tellen niet mee in de bepaling van de waarde. LIFE (2020) wijst bij energiekosten op het feit dat deze bij woningen, die onder een reguliere residentiële bestemming vallen, worden verrekend met de bewoners in de servicekosten. Dit betekent dat er voor de eigenaar en operator geen incentive is om de energie op een duurzamere of goedkopere wijze op te wekken. De kosten worden uiteindelijk betaald door de bewoner. Indien de eigenaar investeert in duurzame energie, profiteert deze daar niet zelf van, hoogstens op energiegebruik voor gemeenschappelijke voorzieningen. Bij alles inclusief contracten, zoals te zien bij hotels en short stay, betaalt de bewoner een vaste prijs voor energie en is het de verhuurder gelegen om de energie zo efficiënt en duurzaam mogelijk op te wekken.

#### **4.1.3 Activiteiten**

De respondenten geven allen aan dat community, actief beheer en service (hospitality) cruciale activiteiten zijn die ervoor zorgen dat co-living zich onderscheidt van andere woonvormen. LIFE en Colliers (2020) geven hierbij aan dat er een duidelijke beweging te zien is van enerzijds de hotelsector naar de residentiële sector, maar juist ook dat er woonvormen ontstaan die veel overeenkomsten hebben met hoe hotels opereren.

### Alles-inclusief

Waar in het buitenland volgens Greystar (2020) huurvoorwaarden veelal alles inclusief zijn, is dit in Nederland wegens regelgeving vaak niet of beperkt mogelijk. Enkel onder een hotelbestemming of middels short stay is dit mogelijk. Amvest (2020) geeft aan dat het belangrijk is om in de gemeenschappelijke ruimten alles helemaal compleet aan te bieden, maar juist in de woningen zelf moet er ook vrijheid voor eigen invulling blijven. De woningen worden wel gemeubileerd, maar hier is voldoende vrijheid voor een eigen inrichting. Bij het 2peer wordt dit momenteel getest.

### Branding

De respondenten die als eigenaar of operator werkzaam zijn, hebben allen ervaring met branding. Leyhoeve als merk voor seniorenwoningen, Amvest heeft het brand '2peer' recentelijk opgezet, Quarters is een merk dat vanuit Medici Living is gecreëerd en Greystar heeft in Nederland het merk OurDomain voor co-living. LIFE (2020) werkt momenteel aan een seniorenmerk en in de toekomst volgen ook voor andere doelgroepen separate merken. Het opzetten van een merk is erg tijdrovend en kostbaar, volgens LIFE (2020) kan dit zo *'een half miljoen tot een miljoen kosten'* om volledig je eigen brand te ontwikkelen. Uiteindelijk kan een brand en netwerk je potentiële klanten opleveren. Hierdoor word je onafhankelijker van derden, bijvoorbeeld in de vorm van platforms zoals Expedia en Booking.com. Voor co-living worden dergelijke kanalen veelvuldig toegepast in de Verenigde Staten en betaal je een forse fee aan deze platforms. Volgens Colliers (2020) kan dit in het geval van hotels oplopen tot zo'n 20%. Voor startende en kleine operators is het daarom lastig om zelf direct met een eigen brand en netwerk te beginnen. Een dergelijke operator is daarom vaak afhankelijk van derden en moeten gebruik maken van deze externe platforms. Volgens LIFE en Greystar (2020) zorgt branding er uiteindelijk voor dat de totale waarde van een gehele portefeuille wordt vergroot. Hierbij is schaalgrootte en een efficiënte organisatie van belang.

## **4.1.4 Productiemiddelen**

### Gebouw

Het meest kapitaalintensieve deel van de productiemiddelen is het vastgoed zelf. Een gebouw op de juiste locatie, vaak centraal en in een stedelijke omgeving, is van groot belang voor co-living volgens de respondenten. Dit is namelijk een van de voornaamste voorwaarden voor bewoners van co-living (Bonita Groep, 2020). Het gebouw zelf moet in combinatie worden gezien met woningen, veelal gemeubileerd en met gemeenschappelijke ruimten. De geïnterviewde operators benadrukken het belang van de aanwezigheid van kwalitatief hoogwaardige inrichting. Enerzijds zorgt dit voor relatief lage onderhoudskosten voor de operator. In het geval van het meubileren van woningen worden ook nog verhuisbewegingen beperkt in het gebouw wat het onderhoud verder vermindert. Anderzijds draagt dit bij aan de woonervaring van de bewoner, bijvoorbeeld doordat deze van hoogwaardigere producten gebruik kan maken dan wanneer de bewoner deze zelf zou moeten aanschaffen.

### Personeel

Afhankelijk van de samenwerkingsvorm en locatie verschilt het personeelsbestand, waarbij er onderscheid kan worden gemaakt tussen personeel dat op een locatie zelf en centraal ('corporate') werkt. Een operator heeft in ieder geval de focus op de exploitatie met bijvoorbeeld een salesteam, IT-personeel die website en apps ontwikkelen, maar soms ook een eigen technische dienst of huismeester (Greystar, 2020). Bij een eigenaar-operatormodel of samenwerking in een platform zie je volgens Greystar (2020) vaak verticaal geïntegreerde organisaties die intern alle disciplines georganiseerd hebben. Bijvoorbeeld een investment team die deals binnen haalt en voor kapitaal (eigen vermogen en vreemd vermogen) zorgt, een ontwikkelteam die aan de nieuwe projecten werkt en een operationeel team die voor het assetmanagement en property management zorgt. Daarnaast kan er een intern ontwerp-, branding- en marketingteams aanwezig zijn. Volgens Greystar (2020) is het erg belangrijk om daarbij de overweging te maken of je personeel inhuurt of zelf aanneemt en is de kwaliteit van medewerkers die je aanneemt daarbij cruciaal.

## Applicatie en platform

Volgens de respondenten kunnen digitale applicaties en platformen enerzijds inspelen op de behoeften van de bewoners door bepaalde services te leveren, anderzijds kunnen ze ook kosten besparen. Alle geïnterviewde operators geven aan te werken met een app die de service en dienstverlening voor de klant verbetert. Greystar (2020) geeft aan momenteel in de Verenigde Staten, versneld voor COVID-19, vrijwel alleen maar virtuele tours te doen met nieuwe bewoners in plaats van fysieke tours. Voor de bewoners zorgt dit voor een sneller proces, doordat de gehele inschrijving digitaal is en vanuit afstand kan worden georganiseerd. Het centraliseren van de verhuur kan uiteindelijk de organisatie ook weer kosten besparen.

## Alternatieve aanwendbaarheid

De beide banken die zijn geïnterviewd in combinatie met Amvest en AM (2020) geven aan dat de alternatieve aanwendbaarheid een belangrijke eigenschap is die invloed heeft op hoe het co-livingproduct wordt vormgegeven. Bij het financieren van co-living of vergelijkbaar vastgoed wordt de flexibiliteit in toekomstige cashflowprojecties beoordeeld. Dit creëert waarde en vergroot de veerkracht in economisch slechtere tijden. AM, Greystar en Amvest ontwikkelen friends-woningen die gebruikt worden voor het bewonen van twee (en soms drie) personen zonder duurzame relatie. Deze woningen kunnen, volgens de geïnterviewden, gemakkelijk worden gebruikt door gezinnen of stellen die dan een woning met een extra badkamer hebben. Volgens AM (2020) is dit wel afhankelijk van de belegger. LIFE (2020) geeft daarbij aan dat indien er met meer dan twee personen een woning wordt gedeeld dat de alternatieve aanwendbaarheid aanzienlijk verslechtert. Volgens Quarters (2020) zijn zelfstandige microwoningen slecht in de toekomst op een andere wijze te gebruiken. Quarters verhuurt vaak woningen van rond de 90 à 100 vierkante meter die dan door drie of vier personen worden gebruikt. Een dergelijke woning kan later ook weer als 'reguliere' woning worden gebruikt, bijvoorbeeld door een gezin. Verder geeft AM (2020) aan dat gemeenten bij hen vaak aangeven juist geen alternatieve aanwendbaarheid te wensen. Zij geven aan de woningen in de huidige functie te willen behouden en niet dat deze later naar een 'traditionele' woning worden gewijzigd.

### **4.1.5 Klantrelaties**

Voor de waardepropositie is het cruciaal om veel aandacht te besteden aan de relatie met de bewoners. Het contact met de bewoners vindt zowel online als offline plaats. De gesproken operators geven aan heel bewust met de klantreis om te gaan. Ook na het weggaan proberen operators contact te houden met de klant. Dit is een van de redenen waarom branding zo belangrijk is volgens LIFE en Greystar (2020). Indien de bewoner een positieve ervaring heeft gehad, dan zal deze bij het verhuizen naar een andere stad eerder geneigd zijn om zich weer bij dezelfde operator aan te sluiten. Andersom werkt het ook. Een bewoner zal na een slechte woonervaring niet snel terugkeren. Volgens LIFE (2020) moet hier heel secuur mee om worden gegaan. Al helemaal in een tijd waarin middels sociale media een grote groep mensen kan worden bereikt. Er zijn inmiddels meerdere voorbeelden waarbij bewoners gezamenlijk de media opzoeken, bijvoorbeeld wanneer er niet transparant met aanvullende (service)kosten wordt omgegaan of wanneer voorzieningen niet goed zijn geregeld.

Het contact wordt onder andere gedaan door lokaal fysiek aanwezig te zijn. Hoe de geïnterviewde operators dit aanpakken, verschilt erg per situatie. Vooral bij kleinere locaties is het simpelweg niet haalbaar om hier een eigen team op te zetten. Zo kan er worden gekozen om personeel op beperkte momenten fysiek aanwezig te laten zijn (Quarters en Amvest, 2020). Een community manager maakt gebruik van gemeenschappelijke ruimten om te werken en als 'kantoorruimte'. Bij 2peer zorgt Amvest (2020) ervoor dat de werkzaamheden van een community manager worden gecombineerd met andere werkzaamheden, zoals het managen van het gebied en andere gebouwen in de omgeving om zo de kosten te kunnen reduceren. Bij grotere aantallen woningen kan er een groter lokaal team worden ingezet, zo werken in de eerste twee vestigingen van OurDomain tussen 5 en 8 personen op locatie, deze worden bij de opstartfase aangevuld met een tijdelijk 'leasing-team'. Het personeel heeft bij voorkeur een eigen kantoorruimte of maakt gebruik van de aanwezig gemeenschappelijke ruimten en er is een fysieke balie waar bewoners tijdens kantooruren terecht kunnen (Greystar, 2020). Quarters (2020) werkt aan een concept waarbij er in een gebied een

hoofdvesting is en daaromheen kleinere vestingen die vanuit de grotere vestiging worden bediend. Volgens Greystar (2020) zijn er ideeën om bestaande bewoners als ‘ambassadeurs’ in de community in te zetten bij nieuwe en bestaande bewoners.

#### **4.1.6 Klantsegmenten**

In principe sluit co-living niemand uit, maar uit de interviews blijkt dat het een nichemarkt is. De doelgroepen die tijdens de interviews het meest duidelijk naar voren komen, zijn singles, jongeren en senioren. Onder jongeren worden studenten, millennials en GenZ genoemd. Dit hoeven niet altijd starters te zijn. Met 2peer, Quarters en OurDomain richten Amvest, Medici Living en Greystar (2020) zich op deze jongeren. Met Hmlet Living en Leyhoeve richten LIFE en Bonita Groep (2020) zich juist op senioren in Nederland. Een duidelijke doelgroep zorgt er uiteindelijk voor dat gelijkgestemden bij elkaar komen en de community gecultiveerd kan worden.

Verder biedt co-living nadrukkelijk huisvesting voor doelgroepen die tijdelijk woonruimte zoeken. Onder andere scheidingsgevallen (‘divorce housing’), digital nomads of mensen die door een verhuizing tussen twee woningen inzitten. Een andere doelgroep die door LIFE en door Greystar (2020) wordt genoemd zijn professionals die buiten een stad wonen en een pied-à-terre hebben voor doordeweeks. Een vorm van wonen die veelvuldig voorkomt in bijvoorbeeld London en in Duitsland. De geïnterviewden geloven minder in de doelgroepen koppels en gezinnen die in het model voorkwamen.

#### **4.1.7 Distributiekkanalen**

Waar de woningmarkt traditioneel via makelaars wordt verhuurd, is er een andere visie op distributiekkanalen te zien bij co-living. Dit gebeurt volgens Colliers (2020) en Greystar (2020) op een vergelijkbare wijze zoals dit op de hotelmarkt wordt gedaan, waarbij operators dit zelf doen middels een centraal verhuurteam en eigen website. Hierbij staat de klantreis centraal en wordt goed gekeken naar een zo gemakkelijk mogelijke inschrijving. Bijvoorbeeld door met minimaliseren van ‘clicks’ op een website en het gemak van uploaden van de juiste documenten. Hierbij is het van belang dat alle uitingen en communicatie doordacht zijn op basis van het desbetreffende brand.

De geïnterviewde operators werken bij het verhuren van woningen met fysieke afspraken en rondleidingen. Bijvoorbeeld middels modelkamers en verhuurruimte waar een geïnteresseerde bewoner langs kan komen. De operators geven aan dat er een duidelijke beweging is naar een online wijze van verhuren. Een erg belangrijk kanaal is de eigen website, en indien er sprake is van een brand dan is er vaak een centrale website die gemakkelijk vindbaar is. De klantreis staat daarbij centraal. Het gemakkelijk vinden van informatie en het reserveren met weinig klikken en makkelijk uploaden van stukken voor bijvoorbeeld een huurcontract zijn daarbij erg belangrijk. Volgens Greystar (2020) worden voor shortstay woningen ook externe kanalen zoals Booking.com, Expedia en andere platforms gebruikt bij het verhuren in de Verenigde Staten. Colliers (2020) geeft daarbij aan dat de afspraken met deze partijen van belang zijn, bijvoorbeeld over de fees die worden betaald en wie als eerste bovenaan bij deze platformen te vinden zijn.

Greystar (2020) geeft aan dat in de Verenigde Staten, versneld voor COVID-19, eigenlijk alleen maar virtuele tours te doen bij nieuwe bewoners in plaats van fysieke tours. Voor de bewoners zorgt dit voor een sneller proces, doordat de gehele inschrijving digitaal is en vanuit afstand kan worden georganiseerd. Zo hoeft er niet gewacht te worden op een afspraak. De bewoner kan zichzelf dan als het ware rondleiden en krijgt middels een app toegang tot deuren. De ‘sales’ kan daardoor centraler worden georganiseerd wat de organisatie kosten bespaart, maar wat de bewoner ook een gemak en flexibiliteit oplevert.

Naast het fysieke contact bijvoorbeeld via een balie of events zijn er veel onlinemogelijkheden voor bestaande bewoners. Alle operators hebben een eigen applicatie ontwikkeld of geven aan hiermee bezig te zijn, voor het contact met bewoners. Zowel Greystar als Quarters (2020) geven aan via virtueel community management te werken. Met een app kunnen bewoners bijvoorbeeld een huismeester inschakelen, vragen stellen en kijken wat voor events er worden georganiseerd.



#### 4.1.8 Kostenstructuur

De kostenstructuur is afhankelijk van het type samenwerking tussen operator en eigenaar. In het volgende deel, in paragraaf 4.2, zal hier dieper op in worden gegaan. Het kan zijn dat eigenaar en operator gescheiden zijn waarbij de operator een vergoeding betaalt om het gebouw te opereren en woningen te verhuren aan bewoners. Hierbij is de vergoeding voor de operator een kostenpost en voor de eigenaar een opbrengst. De eigenaar moet dan tegenover deze opbrengsten flink investeren in het vastgoed. In het geval dat eigenaar en operator dezelfde partij zijn dan is dit onderscheid er logischerwijs niet.

Aan de ene kant benoemen de respondenten vaste kosten die nodig zijn voor de operatie van co-living. Zo zal er bij nieuwbouw een grote investering moeten worden gedaan in het gebouw. Door de focus van dit onderzoek op de operatie zal dit niet in meer detail worden behandeld. Verder behoren hiertoe de inrichtingskosten van appartementen en van de gemeenschappelijke ruimten, in het Engels Furniture, Fixtures, and Equipment ('FF&E') genoemd.

Anderzijds, worden door de respondenten variabele kosten genoemd, zoals personeelskosten die de bouw en operatie van co-living mogelijk maken. Ook worden er kosten gemaakt voor het organiseren van evenementen, marketing en branding. Verder zijn er onderhoudskosten en kapitaaluitgaven om het gebouw in stand te houden en betalingen voor IT en nutsvoorzieningen.

Met betrekking tot omzetbelasting wijst Colliers (2020) op het verschil tussen de functies wonen en hotel. In Nederland wordt co-living onder beide bestemmingen gerealiseerd. Huren van woningvastgoed in Nederland, langer dan 6 maanden, is vrijgesteld van omzetbelasting. De omzetbelasting over gebouw- en exploitatiekosten kunnen daarom niet worden verrekend. Co-living onder een hotelfunctie (zoals The Student Hotel en Zoku) waarbij voor een korte periode wordt gewoond, valt onder het 9% omzetbelasting regime.

De geïnterviewde operators wijzen allen op het belang van schaalvoordeel, onder andere door het alles inclusief aanbieden van de woonlasten (zie ook betaalbaarheid). Voor een operator zijn volgens de Greystar (2020) de marges beperkt en daardoor is het belangrijk om schaalvoordeel te kunnen behalen door grote hoeveelheden woningen te kunnen opereren. De Bonita Groep (2020) geeft aan dat er ook schaalvoordelen kunnen worden behaald door met meerdere locaties samen te werken. In de buurt van Tilburg komt een andere locatie en daar zal een samenwerking met de bestaande locatie worden gemaakt waardoor operationele kosten kunnen worden gereduceerd. Het schaalvoordeel komt, volgens Greystar (2020), deels ook weer ten goede aan de bewoners. Zo kan meubilair grootschalig worden ingekocht, net als energie kan gemeenschappelijk en duurzaam worden opgewekt. Doordat servicekosten in Nederland op kostprijs zijn gebaseerd, komt dit voordeel rechtstreeks toe aan de bewoner.

#### 4.1.9 Opbrengsten

In de interviews komt duidelijk naar voren dat op de Nederlandse markt co-living niet als doel heeft om enkel de huur te optimaliseren. De huren zijn volgens de respondenten per vierkante meter gezien wel hoger dan een traditioneel woonproduct. Onder andere doordat er kleinere en compacte woningen worden gerealiseerd en door voorzieningen, die men kan delen, buiten de woning te realiseren. De hogere huur voor bewoners is volgens de operators nodig ter compensatie van hogere kosten en risico's die co-living met zich meebrengt. Bij dit laatste wordt een hoge mutatiegraad en conjunctuurgevoeligheid met name genoemd.

Greystar en LIFE (2020) wijzen erop dat er ook additionele inkomsten kunnen worden gegenereerd buiten de woningen om. Bijvoorbeeld door het verhuren van ruimten aan derden. Denk daarbij aan co-working, gym of horeca-concepten die aansluiten bij de doelgroep. Of door het organiseren van events of bijvoorbeeld door het afsluiten van lidmaatschap op de voorzieningen voor niet-bewoners. De Amerikaanse operator Ollie biedt dit bijvoorbeeld aan middels onder de naam 'Ollie Social' (Greystar, 2020).

Vanuit de (vastgoed)eigenaar gezien kan co-living een hoger rendement opleveren dan een traditioneel woonproduct. Dit staat volgens de respondenten dan weer tegenover het hogere risico van co-living. In het volgende deel van de analyse, in paragraaf 4.2, wordt hier verder op ingegaan.

Amvest (2020) benoemt ook de niet-financiële opbrengsten die co-living kan opleveren. Zo kan het een maatschappelijke opbrengst opleveren doordat co-living waarde op gebiedsniveau realiseert. Bijvoorbeeld in de vorm van diversiteit en inclusiviteit, omdat er een uitgebreider woningaanbod kan ontstaan en hierdoor een bredere doelgroep in een gebied kan worden gehuisvest. Amvest (2020) wil meer als gebiedsontwikkelaar en gebiedsbelegger acteren en daarbij is het van belang om diverse doelgroepen hierin terug te laten komen. Volgens AM (2020) heeft co-living een indirect effect op de omgeving (straat, buurt en stadsdeel). Met het Stadsveteranen concept wordt hier bewust op ingezet. Hierbij wordt wel aangegeven dat dit lastig te kwantificeren is en het effect lastig te bepalen is op voorhand.

#### **4.1.10 Businessmodel co-living**

Uit het praktijkonderzoek blijkt dat het voor co-living niet het doel is om de huur te optimaliseren, maar enkel een middel. In het theoretisch deel van dit onderzoek is, mede op basis van buitenlandse voorbeelden, geconcludeerd dat een huuroptimalisatie een van de belangrijke redenen is voor marktpartijen om co-living aan te bieden. De huur is volgens de respondenten per vierkante meter gezien wel hoger dan een traditioneel woonproduct, maar is nodig ter compensatie van hogere kosten en risico's die co-living met zich meebrengt. Verder zijn er op basis van het praktijkdeel van dit onderzoek vier aspecten omschreven waar de waardepropositie van co-living aan moet voldoen. Op basis van het bovenstaande is de definitie aangescherpt en is als volgt omschreven:

*Co-living is een specifiek gebouwde en beheerde vorm van wonen, waarbij een huurder gebruik maakt van een privaat woondeel en daarnaast voorzieningen deelt binnen een gebouw. Door het delen kan op een centrale locatie in een stedelijke omgeving een betaalbare propositie worden aangeboden aan huurders met een focus op community, gemak en flexibiliteit.*

Op basis van het praktijkonderzoek en de hierboven beschreven bouwstenen is het Business Model Canvas aangepast en aangescherpt. Het aangepaste model is hieronder, in figuur 20, te vinden.

## Business Model Canvas co-living



Figuur 20 (eigen bewerking, 2020)

In de volgende paragrafen zal verder worden ingegaan op enkele onderdelen van het Business Model Canvas. In paragraaf 4.2 zal de bouwsteen 'partners' worden behandeld en in paragraaf 4.3 wordt ingezoomd op de onderste twee bouwstenen: 'kostenstructuur' en 'opbrengsten'.

## 4.2 Samenwerkingsmodellen

Uit de interviews blijkt dat de in de theorie behandelde samenwerkingsmodellen en het eigenaar-operatormodel volledig zijn. Deze modellen zullen hieronder verder worden toegelicht op basis van het praktijkonderzoek. Elk model wordt geëindigd met een samenvatting van de belangrijkste voor- en nadelen voor de operator en (vastgoed)eigenaar.

### 4.2.1 Eigenaar-operatormodel

In dit model werken de operator en eigenaar niet samen, maar beide onderdelen worden uitgevoerd door dezelfde partij. Volgens de respondenten is het gemakkelijker om als eigenaar, wat al een kapitaalintensieve activiteit is, ook de operatie erbij te gaan doen dan andersom. In de praktijk wordt dit type model om verschillende redenen toegepast. Een eerste reden die meerdere keren werd aangegeven om eigenaar en operator in een hand te houden, is dat er een wendbare organisatie ontstaat die snel en efficiënt kan handelen. Er hoeft niet met een andere partij te worden overlegd voor bepaalde beslissingen, hoogstens met een andere interne afdeling. Ook blijft alle kennis binnen dezelfde organisatie en blijft daardoor geborgd. Deze wendbaarheid is van belang bij een markt, zoals co-living, dat

nog in ontwikkeling is. Bijvoorbeeld om je te kunnen aanpassen naar de eisen en wensen vanuit de markt. Een ander belangrijk argument dat de voorstanders van dit model noemen, is dat je zelf profiteert van de toekomstige waardecreatie. Zo doet Amvest (2020) dit als fondsmanager, door concepten, zoals 2peer en Startmotor zelf te ontwikkelen en vervolgens tijdens de exploitatie kennis op te bouwen en dit zelf in handen te houden als asset-manager. In het geval van Amvest (2020) gebeurt dit ook als gebiedsontwikkelaar en wordt getracht zoveel mogelijk invloed op de gehele gebiedsontwikkeling en leefklimaat te houden. Hierdoor wordt wel zelf het risico gedragen, maar kan er juist ook in de toekomst worden geprofiteerd van waardecreatie.

Quarters (2020) geeft aan dat er slechts een beperkt aantal partijen in Nederland is dat eigenaar-operatormodel kunnen toepassen. Volgens de respondenten komt dit, omdat er veel kapitaal nodig is, schaalgrootte cruciaal is en doordat de exploitatie intensief en gespecialiseerd werk is. Volgens Greystar (2020) zijn er daarom partijen die ervaring hebben met vergelijkbaar vastgoed, zoals studentenhuisvesting, hotels, die co-living naast hun andere activiteiten kunnen doen. Voor Quarters was er eigenlijk geen keuze om een eigenaar-operatormodel te hanteren. Indien je sneller wil groeien, dan is een scheiding tussen operator en eigenaar een logische keuze. Dit is de strategie ('asset-light') die zij hanteren mede om hun doel te bereiken om de grootste co-living operator van Europa te worden (Quarters, 2020).

#### Eigenaar die operatie erbij gaat doen

Voordelen:

- Wendbaarheid organisatie, snel handelen. Nodig bij een nieuwe of opkomende markt zoals co-living.
- Integratie van verschillende expertises eigenaar en operator, zoals investments, ontwerp, ontwikkeling en operatie, in alle fasen van de ontwikkeling.
- In dezelfde organisatie kennis opbouwen.
- Profiteren van indirect rendement.

Genoemde nadelen

- Kennis en ervaring nodig voor operatie.
- Operatie nodig met schaalgrootte.
- Lange adem benodigd.

#### Operator die het eigenaarschap erbij gaat doen

Voordelen:

- Actieve rol en geïntegreerde organisatie.
- Wendbaarheid organisatie, snel handelen. Nodig bij een nieuwe of opkomende markt zoals co-living.
- In dezelfde organisatie kennis opbouwen en borgen.
- Profiteren van indirect rendement.

Genoemde nadelen

- Veel kapitaal en kennis nodig om ook vastgoed in eigendom te houden.
- Langzaam groeimodel, doordat eigen kapitaal georganiseerd moet worden.

#### **4.2.2 Masterleasemodel**

Het masterleasemodel is een veel toegepaste samenwerkingsvorm. Voor de operator zorgt deze voor een vaste en makkelijk voorspelbare inkomstenstroom. De huur bestaat uit een vaste huur, maar kan ook vaak bestaan uit een variabele huur met een basiscomponent. Aan de andere zijde is de operator die het volledige risico, maar ook alle

mogelijke opbrengsten van de operatie op zich neemt. In het geval Quarters (2020) wordt bij veel van de toegepaste contracten een vaste huur betaald door de operator die min of meer gelijk is aan de hoogte van de markthuurlaan van een traditioneel woonproduct. Dit is voor risico van de huurder, dus ook als er leegstand is dan wordt er huur betaald. Daarnaast is er een afspraak over additionele inkomsten, boven een vastgestelde grenswaarde is een opbrengstendeling van kracht.

Op de Duitse markt is dit model erg populair, omdat er een minimum aan masterleases wordt vereist van beleggers. Met de masterlease wordt geacht een passieve belegging tot stand te laten komen. Bij moderne vormen van wonen, waaronder co-living, is van een passieve vorm van beleggen vaak geen sprake. Volgens LIFE (2020) is het lastige dat vastgoed niet meer zo passief is en het juist operationeel gezien intensiever is geworden. Belangrijk daarbij is dat regelgeving voor beleggers moet blijven aansluiten bij de huidige operationele samenwerkingsvormen, zoals de masterlease. Denk hierbij aan de fiscale beleggingsinstellingen (FBI) op de Nederlandse vastgoedmarkt.

Quarters (2020) geeft aan de huidige exploitaties te doen op basis van masterleasecontracten. Bij de particuliere eigenaren van wie wordt gehuurd, is dit voor een termijn van 5 jaar en in het geval van grotere complexen en professionele eigenaren is dit meestal 10 jaar en dit kan oplopen tot 20 jaar. Bij Amvest (2020) worden zorgwoningen ook via deze constructie verhuurd en geëxploiteerd door een zorg-operator. Bij de ontwikkeling van de eerste locatie van Leyhoeve viel de beoogde operator weg. Toen is er besloten om de exploitatie, vanuit de eigenaar, zelf te gaan organiseren. Dit betekende onder andere dat er zo'n 150 mensen aan personeel in dienst kwamen bij de Bonita Groep (2020) die vanuit een andere entiteit werden overgenomen. Om verder door te groeien, en nog meer locaties te ontwikkelen moest er kapitaal beschikbaar worden gemaakt. In een sale and leaseback transactie zijn de twee locaties verkocht aan de investeerder Heitman. Dit is gedaan met een terugkoopoptie, zodat er een 'off-balance financiering' is ontstaan. Hierdoor is er kapitaal vrijgekomen voor nieuwe ontwikkelingen. Middels deze constructie met een masterleasemodel kon uiteindelijk toch voldoende kapitaal beschikbaar worden gemaakt om te groeien, zonder volledig afstand te nemen van het vastgoed.

Wat tijdens de interviews opvalt, is dat door een groot deel van de respondenten wordt aangegeven dat een masterlease voor de eigenaar ook een zekere schijnveiligheid kan zijn en dat de risico-rendementsverhouding hier voor de eigenaar nadelig kan zijn. Bij een underperformance van de operatie, wat onder andere te zien is bij sommige hoteloperators tijdens de COVID-19-crisis, is dat operators het heel zwaar hebben, geen huur kunnen betalen of zelfs failliet gaan. In zo'n geval loopt, indien er bijvoorbeeld geen concerngarantie is afgesproken, een vastgoedeigenaar alsnog al het risico. Met name bij startende co-livingoperators kan het lastig zijn om zware garanties te geven en blijft er een groot risico voor vastgoedeigenaar. Colliers (2020) wijst hierbij ook op de toename van een variabel deel bij het leasemodel als gevolg van COVID-19. Eigenaren willen ook mee kunnen profiteren in goede tijden, zeker als er aan de andere kant in slechte tijden door een operator geen huur meer kan worden betaald. Een variabele huur kan ook worden gekozen in gebieden waar veel groei is, bijvoorbeeld in opkomende (nieuwbouw) gebieden. Indien het voor de wind gaat met de operatie van co-living dan is de operator die hier primair van profiteert bij een masterleasemodel. De respondenten geven aan dat indien het slecht gaat de vastgoedeigenaar probleemhouder is en indien het goed gaat de operator hier profiteert.

### Eigenaar

Voordelen:

- Bekende contractvorm. Daardoor gemakkelijk om te financieren en gemakkelijk te verkopen aan andere partijen.
- Goed voorspelbare kasstromen.
- Middels variabele huur kan ook worden geprofiteerd van toekomstige groei.
- In principe geen risico bij het slecht presteren van operator.
- Geen extra investeringen in operatie en inrichting.

## Nadelen

- Schijnveiligheid. Risico dat bij het slecht presteren dat eigenaar alsnog risico loopt (faillissement of voorzieningen treffen om operator te helpen).
- Bij startende operators kan het lastig zijn om zware garanties te eisen en blijft er een groot risico voor vastgoedeigenaar.
- Verschillende belangen met betrekking tot succes operatie.
- Niet profiteren van extra inkomsten of goede prestaties operator.
- Geen bemoeienis met exploitatie.
- Tegengesteld belang met betrekking tot onderhoud (eigenaar focus op lange termijn, operator korte termijn).

## Operator

### Voordelen:

- Bij goed presteren, extra inkomsten volledig voor operator.
- Snel groeien, middels 'asset light' strategie.
- Geen bemoeienis met exploitatie door eigenaar.

### Nadelen

- Bij slechte prestaties loopt operator volledig risico.
- Volledige investering inrichting voor operator.
- Verschillende belangen met betrekking tot succes operatie.

### 4.2.3 Jointventuremodel

Bij het jointventuremodel worden investeringen, verliezen en opbrengsten verdeeld tussen eigenaar en operator in een gemeenschappelijke onderneming. Het zit tussen een masterleasemodel en managementmodel in en heeft daarmee de meeste overeenkomsten met het managementmodel. Tijdens de interviews werd dit model wel herkend door de respondenten. Echter zijn er geen specifieke voorbeelden uit de praktijk besproken van dit model. Derhalve zijn ervanuit het praktijkonderzoek geen aanvullingen gedaan op dit model ten opzichte van het theoretische onderzoek. De Bonita Groep (2020) geeft wel aan dat een operator en eigenaar vaak een verschillende strategie en horizon hebben met andere 'exit-momenten'. Er zal dan ook een afspraak moeten worden gemaakt over restwaarde en hoe deze wordt verdeeld.

## Eigenaar

### Voordelen:

- Profiteert bij goed presteren van operator en kan hogere inkomsten realiseren.
- Belangen beter gelijkgesteld doordat beide profiteren van een succesvolle operatie.

### Nadelen

- Goede afspraken maken over een exit of underperformance, aangezien beide partijen gedeeltelijk in onderneming zitten.
- Samenbrengen van verschillende visies op strategie, horizon en exit-momenten van operator en eigenaar.
- Ingewikkelde afspraken over restwaarde en vroegtijdig uitstappen van een van de partners.
- Loopt meer risico door hogere investeringen.

## Operator

Voordelen:

- Lagere investering doordat eigenaar ook (deels) investeert.
- Kan profiteren doordat eigenaar goedkoper aan kapitaal kan komen.
- Belangen beter gelijkgesteld doordat beide profiteren van een succesvolle operatie.

Nadelen

- Profiteert minder bij goede prestaties.
- Samenbrengen van verschillende visies op strategie, horizon en exit-momenten van operator en eigenaar.
- Ingewikkelde afspraken over restwaarde en vroegtijdig uitstappen van een van de partners.

### **4.2.4 Managementmodel**

Het managementmodel is een gebruikelijke vorm dat bijvoorbeeld populair is in de Verenigde Staten. De respondenten geven aan ook in Nederland een opkomst te zien en ook zeker te geloven in de mogelijkheden voor het managementmodel voor co-living. Zo spreekt Quarters (2020) dat ze momenteel een verschuiving zien bij hun nieuwe samenwerkingen van masterlease naar managementmodel en het jointventuremodel. Bij het managementmodel worden de investeringen gedaan door de eigenaar. De operatie is dus in eigendom bij de eigenaar, zo staat het personeel op de loonlijst van de eigenaar. De operator is primair verantwoordelijk voor de uitvoering.

LIFE en Quarters (2020) wijzen in de interviews erop dat als de vastgoedeigenaar ook eigenaar is van de inrichting dat deze veel flexibeler is in het geval van het wegvallen van de operator. Bijvoorbeeld door een faillissement, maar ook bij underperformance. LIFE (2020) geeft daarbij aan dat op de totale investering van een gebouw de extra investering voor de operatie relatief klein is en dus een investering in bijvoorbeeld een deel van de inrichting er relatief gemakkelijk erbij kan worden gedaan. Dit heeft ook te maken dat een (vastgoed)eigenaar vaak goedkoper aan kapitaal kan komen, dit wordt dan verrekend in een huur of fee met de operator. De respondenten geven aan op diverse wijzen de investeringen te verdelen. Toch lijkt er een consensus dat in principe de operator investeert in operationele zaken, zoals marketing, branding en overhead en dat de eigenaar (deels) de inrichting bekostigt. Vervolgens, en dit is ook gebruikelijk in de hotelsector, is de operator verantwoordelijk voor het onderhoud (Colliers, 2020).

Met dit model ligt het risico voor het overgrote deel bij de eigenaar. Deze partij kan deze investeringen, die relatief klein zijn ten opzichte van de totale investering in het gebouw, goed dragen. Uiteindelijk kan de eigenaar juist ook een hoog rendement realiseren. Volgens LIFE (2020) is dit de beste allocatie tussen risico, rendement en draagkracht. Voor de kennis over de exploitatie kan worden geput uit een gespecialiseerde partij, de operator. De operator is verantwoordelijk voor de dagelijkse operatie en loopt financieel een zeer beperkt risico. Doordat de management fee is gebaseerd op het succes van de operatie, is er voor de operator een incentive om een zo goed mogelijke operatie te realiseren waar zoveel mogelijk opbrengsten (bijvoorbeeld NOI of winst) worden gerealiseerd. De management fee bestaat, zoals ook in de hotelindustrie te zien is, uit een basis fee en een incentive of performance fee. De vastgoedeigenaar heeft ook het eigendom over de exploitatie. De operator is verantwoordelijk voor de uitvoering hiervan en daardoor kan er een spanning ontstaan tussen de operator en eigenaar over de zeggenschap en controle van de dagelijkse operatie. De eigenaar staat hier wat verder vanaf en is daardoor minder in staat operationele risico's te beheersen volgens Colliers (2020). De operator wil hierbij zoveel mogelijk onafhankelijk te werk gaan.

Volgens de respondenten zijn bij dit model de belangen niet altijd gelijk. Zo kan een operator aansturen om meer te investeren in het gebouw om deze aantrekkelijker te maken en hierdoor meer omzet te kunnen realiseren. De vastgoedeigenaar, die deze rekening betaalt, kan het hier niet mee eens zijn, omdat deze de toegevoegde waarde hier niet van inziet en van mening is dat de operator beter moet presteren met de bestaande middelen. Om de belangen verder gelijk te stellen kan ervoor worden gekozen om de operator voor een klein deel mee te laten investeren of om de basis fee te verlagen en de incentive te verhogen. Beide maatregelen zullen het model meer op

een jointventuremodel doen lijken. Ook kan er gedacht worden aan een negatieve prikkel waarbij de operator moet gaan betalen indien bepaalde minimum opbrengsten niet worden gerealiseerd.

#### Eigenaar

Voordelen:

- Profiteert bij goed presteren van operator en kan hogere inkomsten realiseren.
- Flexibel bij niet presteren van operator en kan er makkelijker afscheid nemen van operator bij underperformance.
- Belangen goed gelijkgesteld doordat beide profiteren van een succesvolle operatie.

Nadelen

- Mate van zeggenschap en controle over operatie kan beperkt zijn (ligt voor groot deel bij operator), mate van controle en risicobeheersing kan worden overschat.
- Operatie is uitbesteed maar toch moet er voldoende controle worden gehouden (waarvoor capaciteit en tijd nodig is).
- Doet volledige investering.
- Loopt veel risico doordat deze investeert in zaken zoals inrichting (FF&E).

#### Operator

Voordelen:

- Zeer beperkt financieel risico.
- Zeer beperkte investering benodigd.
- Mogelijkheid om een 'brand' snel te laten groeien, met beperkt kapitaal.
- Belangen goed gelijkgesteld doordat beide profiteren van een succesvolle operatie.

Nadelen

- Operator wil zoveel mogelijk onafhankelijkheid, maar is niet eigenaar van exploitatie.
- Profiteert minder bij goede prestaties vanwege winstdeling.

#### **4.2.5 Franchisemodel**

Met het franchisemodel is bij de respondenten geen ervaring. Ze geven aan dat de markt, brands en co-living-operators zich nog verder moeten ontwikkelen. Quarters (2020) geeft wel aan dat in de Verenigde Staten, waar hun concept wat verder ontwikkeld is dat de mogelijkheden voor een franchisemodel momenteel worden verkend.

Een franchisemodel kan opportuun zijn wanneer er stevige co-livingmerken ontstaan en de markt meer volwassen is geworden. Daarbij kunnen er vergelijkbare samenwerkingsopties ontstaan, zoals nu in de hotelmarkt te zien is. Zo kan een vastgoedeigenaar zelf franchisenemer worden en onder een franchisemerk gaan exploiteren. Een andere optie volgens Colliers (2020) is om het gebouw te verhuren aan een 'white label company' die vervolgens een franchisenemer is van een bekend co-livingmerk. In dat geval kan een vastgoedeigenaar zich als franchisenemer aansluiten bij een brand, en de dagelijkse leiding van het hotel overlaten aan een 'white label' management company. Alles zelf doen, zonder tussenkomst van een white label company, is uiteraard ook een optie.



## 4.3 Contante waarde model en essentiële thema's bij samenwerkingsmodellen

Om het mechanisme van de co-livingoperatie en de essentiële onderdelen waarover afspraken moeten worden gemaakt tussen operator en eigenaar te kunnen duiden, is er een model opgesteld. Met dit model kunnen zowel de kostenstructuur als opbrengsten uit het Business Model Canvas worden gekwantificeerd. Middels een fictieve casus voor een co-livingcomplex op de Nederlandse markt is een model opgesteld. Met dit model kan het eigenaar-operatormodel en de verschillende samenwerkingsmodellen bij de operatie met elkaar worden vergeleken. Door dit model tijdens het praktijkonderzoek te bespreken met de respondenten kunnen de variabelen die van belang zijn bij de samenwerking tussen operator en eigenaar inzichtelijk worden gemaakt.

### 4.3.1 Model en aannames

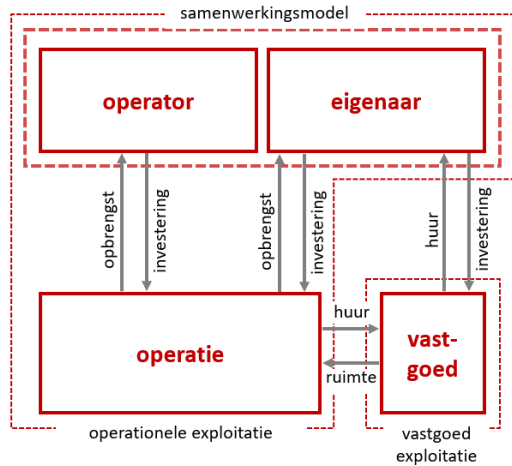
Het volledige model kan in bijlage 4 worden gevonden, het model bestaat uit de volgende onderdelen:

- Input. Hierin worden de belangrijkste eigenschappen van het gebouw en woningen, cyclus (diverse scenario's), (huur)inkomsten, indexatie, groei, investeringen, capex, belastingen en financiering ingevoerd. Voor wat betreft de specificaties van het gebouw en de woningen kunnen hier verschillende typen worden ingevoerd, bijvoorbeeld een complex met zelfstandige woningen of onzelfstandige woningen. Ook de verhouding tussen de private woondelen en de gemeenschappelijke ruimten en afwerkingsniveau kunnen hier worden bepaald.
- Contante waarde model 10 jaar. Deze termijn kan worden aangepast.
- Verdeling investeringen. Voor de verschillende onderdelen (inrichtingskosten, opstartkosten, capex, gebouw huur, gebouw opex, overheadkosten en marketingkosten) kan bepaald worden wie van de samenwerkingspartners verantwoordelijk is voor de desbetreffende investering.
- Kasstroomoverzichten van de diverse samenwerkingsmodellen. Hiermee kan uiteindelijk voor operator en eigenaar de interne-opbrengstvoet (IRR) worden berekend.

In dit deel van het onderzoek zal het model dienen om de aspecten die cruciaal zijn voor de samenwerking van een kansrijk co-living businessmodel. Het gaat daarbij om kwalitatieve aspecten en niet zozeer om op kwantitatieve wijze de verschillende samenwerkingen met elkaar te vergelijken. Dit laatste is niet gedaan, omdat dit inzicht geeft in een hele specifieke situatie, terwijl dit onderzoek erop gericht is om meer in algemene zin het businessmodel en mechanismen van de samenwerkingen inzichtelijk te maken.

In het model wordt naar de samenwerking tussen eigenaar en operator van de co-livingoperatie gekeken. Het investeren en de exploitatie van het vastgoed zelf is dus nadrukkelijk geen onderdeel van dit model. Zo heeft de eigenaar in de praktijk twee bronnen van inkomsten. Aan de ene kant inkomsten als resultaat van het investeren en het exploiteren van de co-living ruimte en tegelijkertijd inkomsten van het investeren in het vastgoed. Alleen het eerste onderdeel wordt meegenomen in het model, omdat beide onderdelen verschillende risicorendementsprofielen hebben. Het verschil tussen de exploitatie van de operatie en anderzijds het vastgoed met daarbij de verschillende kasstromen zijn schematisch in figuur 21 weergegeven.

## Exploitatie en kasstromen vastgoed en operatie



Figuur 21 (eigen bewerking, 2020)

In het model wordt uitgegaan van een locatie, dit kan een heel gebouw zijn, maar ook een onderdeel van een gebouw zijn (bijvoorbeeld een verdieping of vleugel). Verder gaat het model uit dat volledig met eigen vermogen is gefinancierd. Op basis hiervan zijn voor 10 jaar de toekomstige kasstromen gemodelleerd.

### 4.3.2 Essentiële thema's bij samenwerkingsmodellen

Hieronder worden de verschillende thema's behandeld die cruciaal zijn voor de samenwerking die een kansrijk businessmodel ondersteunt en mogelijk maakt.

#### 1. Ontwerp: opzet gebouw en inrichting

Operators geven aan dat ze het liefst zo vroeg mogelijk betrokken zijn in een ontwerp- en bouwproces om uiteindelijk het gebouw zo goed mogelijk te kunnen laten aansluiten op de exploitatie. Zoals in het theoretisch kader is aangegeven, verschilt de opzet van de verschillende operators. Bijvoorbeeld de verhouding tussen private en gedeelde ruimten, kwaliteit van inrichting, schaalgrootte, het wel of niet aanwezig zijn van een kantoor voor een lokaal werkend team. Het kan daarbij zo zijn dat een bestaande lay-out van een gebouw niet bruikbaar is voor een operator. Bij het leasemodel heeft de operator zelf de verantwoordelijkheid over de inrichting. In het geval van het managementmodel en jointventuremodel zal over de inrichting het meeste overleg zijn. Bij een franchisemodel moet de eigenaar zich houden aan de vereisten van de branding van de franchisegever (operator). Indien er sprake is van een nieuw te ontwikkelen gebouw dan zal een eigenaar enerzijds rekening houden met de wensen en eisen van de operator indien deze al betrokken is. Een eigenaar zal echter, zoals eerder in paragraaf 4.1 omschreven, ook naar de alternatieve aanwendbaarheid kijken.

#### 2. Termijn samenwerking

De looptijd van de samenwerking is een belangrijk aspect dat besproken wordt. In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat een managementovereenkomst voor kortere tijd wordt afgesloten dan een masterleaseovereenkomst. Bij Quarters (2020) varieert dit bij leaseovereenkomsten van zo'n 5 jaar voor losse woningen die, vaak van particulieren, worden gehuurd tot 20 jaar voor grootschalige complexen, zoals het net gerealiseerde complex in Den Haag. Bij Leyhoeve (2020) kan dit tot zo'n 25 jaar oplopen. De operator zal bij het huren de gemaakte investering over deze termijn moeten terugverdienen en voldoende winst realiseren. Doordat bij het managementmodel de vastgoedeigenaar ook eigenaar is en de operator de investering in de inrichting niet zelf hoeft terug te verdienen, kan deze termijn korter zijn.

Colliers (2020) wijst hierbij op het verschil in investeringshorizon voor de vastgoedeigenaar voor beide vormen op de Nederlandse markt. Indien een vastgoedeigenaar het gebouw voor langere termijn in eigen belegging wil houden dan kan voor alle samenwerkingsvormen worden gekozen. Is de horizon echter voor kortere duur dan kan het handiger zijn om voor een masterleaseovereenkomst te kiezen, omdat dit een makkelijker te verkopen contract is waar veel (kopende) partijen mee bekend zijn.

### 3. Verdeling investeringen

Volgens de respondenten is de wijze waarop de diverse kostenposten die nodig zijn voor de operatie, en of die worden toebedeeld aan operator of vastgoedeigenaar, een cruciaal discussiepunt tijdens onderhandelingen. In het model zijn een aantal van deze posten benoemd: inrichtingskosten, opstartkosten, capex, gebouw huur, gebouw opex, overheadkosten en marktinkosten. In het model is een aanname gedaan en is het model uitgewerkt voor elk type samenwerkingsmodel. In zijn algemeenheid geldt dat bij het leasemodel de operator de gehele operatie financiert en bij het management- en franchisemodel de eigenaar. Echter zijn hiermee, en zeker met het jointventuremodel, veel variaties op te maken en kan in principe alles worden afgesproken (LIFE, 2020). Zo geeft Quarters (2020) aan met een variant te werken waarbij marketing en overhead voor rekening zijn van de operator. Colliers (2020) wijst erop dat bij hotels in een managementovereenkomst vaak de opstartkosten en delen van inrichting voor rekening van de operator zijn. Ook kan er worden afgesproken bij een masterleasemodel dat de vastgoedeigenaar de inrichting, middels een turnkey-oplevering, en capex voor zijn rekening neemt en dat de operator hiervan gebruik maakt in ruil voor een hogere huur. Wat bij deze afspraken een belangrijke rol speelt, is dat vaak de vastgoedinvesteerder goedkoper over kapitaal kan beschikken, doordat deze over andere zekerheden, zoals pandrecht, kan beschikken. Volgens Colliers (2020) is dat een van de redenen dat een eigenaar vaak een turnkey-oplevering overeenkomt en de investering voor de inrichting verzorgt.

### 4. Zekerheden

Helemaal in een opkomende asset class en bij beginnende operators kunnen eigenaren zekerheden vereisen. Bijvoorbeeld in het geval van een masterleaseovereenkomst kan volgens LIFE (2020) een eigenaar vragen om een concerngarantie. Amvest (2020) geeft juist aan dat bij het scheiden van eigendom en de operatie dat dit bij de eigenaar middels een partnerrisico op de balans wordt gezet.

### 5. Huur- en sleutelgeld

De hoogte van de eventuele huur is sterk afhankelijk van onder andere de locatie, eigenschappen van het gebouw en huurtermijn. In de praktijk is vaak sprake van een huur dat bestaat uit een vast en variabel deel. Verder wordt er volgens de gesproken operators veelvuldig een huurvrije periode overeengekomen zodat de operator zijn aanloopverlies kan financieren (Bonita Groep, 2020). Op goede hotellocaties is het volgens Colliers (2020) verder gebruikelijk dat hotelmanagers sleutelgeld betalen om deze locatie te kunnen exploiteren.

### 6. Vergoeding operator

Een cruciaal onderdeel is om afspraken te maken over de vergoeding en functioneren van de operator. Volgens Quarters (2020) zijn huurprijs die de bewoner betaalt, indexatie en bezettingsgraden daarbij belangrijke factoren om deze afspraak te kunnen maken. Bij hotels worden er volgens Colliers (2020) afspraken gemaakt of afscheid te nemen van een franchisemerk of operator indien resultaten tegenvallen ten opzichte van afspraken die op voorhand zijn gemaakt. Om een gezamenlijk belang te creëren wordt de management fee veelal gekoppeld aan het presteren van de operator in het geval van een management of joint venture samenwerking. Dit kan bijvoorbeeld met een waterniveauclausule, waarbij een fee middels verschillende tranches wordt betaald, en/of met een basis fee in combinatie met een incentive fee. Over de hoogte van de fees wordt verschillend gereageerd door de respondenten en ook dit is onder andere afhankelijk de ervaring van de operator, de sterkte van een eventueel merk en de exacte taken van de operator. De operator zal in ieder geval moeten aantonen dat deze met de afgesproken fee voldoende opbrengsten

kan realiseren voor de eigenaar. De eigenaar zal dit altijd vergelijken en afwegen tegen opbrengsten die een manager bij traditionele woningen kan realiseren.

#### 7. Onderhoud en capex

Uit de interviews blijkt dat het maken van duidelijke afspraken over wie er verantwoordelijk is voor het onderhoud een belangrijk onderdeel is van de samenwerking. Hierbij is er sprake van een tegengesteld belang tussen de eigenaar en operator. Als voorbeeld hiervan noemt Bonita Groep (2020) dat een operator met name kijkt naar de duur van een overeenkomst en grote investeringen in onderhoud in deze termijn probeert te voorkomen, terwijl dit vanuit de levenscyclus van een gebouw gezien beter wel kan worden gedaan. Volgens Colliers (2020) is er wat betreft dit punt in de hotelsector veelal sprake van maatwerk en daarom is het heel gebruikelijk om dit middels demarcatielijsten vast te leggen. Bonita Groep (2020), geeft aan dat ze voor hun Leyhoeve concept gebruik maken van triple net afspraken bij de (master)lease overeenkomsten waarbij de operator de volledige verantwoordelijkheid heeft over het gebouwonderhoud tijdens de samenwerkingstermijn. Dit wordt dan gedaan in ruil tegen een variabel deel van de inkomsten of tegen een lagere huur.

Volgens Colliers (2020) wordt bij managementmodellen vaak afgesproken dat de vastgoedeigenaar de investering doet in de inrichting en de operator verantwoordelijk is voor het onderhoud hiervan. Indien de inrichting vervolgens wordt vervangen tijdens de samenwerkingsperiode dan wordt de operator eigenaar van de desbetreffende inrichtingselementen.

#### 4.3.3 Aspecten die samenwerking beïnvloeden

##### 1. Schaalgrootte operator

Voor een operator zijn volgens de Greystar (2020) de marges beperkt en daardoor is het belangrijk om schaalvoordeel te kunnen behalen door grote hoeveelheden woningen te kunnen opereren. Alleen bij een grote hoeveelheid woningen die operationeel is, kan een winstgevende onderneming worden gecreëerd. Vergelijkbaar met hoteloperators zorgt de efficiëntie van de operatie in combinatie met schaalgrootte de mate van succes.

##### 2. Gezamenlijk belang

Ook worden er constructies bedacht zodat zowel eigenaar als operator beide een belang hebben bij een zo goed mogelijke exploitatie. Bij een huurmodel kan dit door middel van een basishuur in combinatie met een omzet gerelateerde huur. In het geval van een management of joint venture samenwerking kan dit met waterval-clausule en/of met een basis fee in combinatie met een incentive fee.

##### 3. Volwassenheid co-livingmarkt

Met name bij afspraken omtrent het jointventuremodel en managementmodel is het belangrijk dat er meer vertrouwen komt in co-livingoperators en dat de markt meer 'volwassen' wordt. De samenwerkingen zijn gestoeld op vertrouwen. Zo geeft Amvest (2020) aan partnerrisico's op de balans op te nemen indien operator en eigenaar gescheiden zijn. Indien operators meer ervaring hebben en ook een grotere hoeveelheid aan locaties hebben dan kunnen ze meer zekerheden en garanties afgeven. Bijvoorbeeld aan de vastgoedeigenaar of bij een bank. Ook blijkt data van andere locaties een belangrijke bijdrage te leveren in het vertrouwen in het kunnen van een operator.

##### 4. Samenwerking: per deal of in een platform

De samenwerkingsvormen voor de operatie van co-living kunnen enerzijds gebaseerd zijn op een samenwerking per gebouw of 'deal'. Anderzijds zijn er tijdens de interviews ook samenwerkingen besproken waar een 'venture' of platform wordt gevormd door partijen. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen The Collective, als ontwikkelaar, asset- en property manager en DTZ Investors, die het vermogen inbrengt. Hierbij is een fonds ontstaan die op meerdere locaties co-living gebouwen ontwikkelt en opereert. Greystar (2020) doet dit op een vergelijkbare

manier met diverse kapitaalpartners in verschillende ‘ventures’ en LIFE (2020) werkt ook momenteel aan vergelijkbare partnerships.

Ook hier is onderscheid tussen kapitaalverschaffer (‘eigenaar’) en een partij die verantwoordelijk is als operator. De rol van de manager (‘operator’) kan zich dan richten op ontwikkeling, assetmanagement en property management. Volgens LIFE (2020) zijn er in toenemende mate kapitaalverschaffers die via een dergelijke samenwerking een aandeel willen in het operationele bedrijf en ook specifiek in het desbetreffende brand. Hier ontstaat een spanning tussen operator en kapitaalverstrekker, onder andere doordat door branding veel waarde kan worden gecreëerd in de toekomst. Amvest (2020) heeft dit bij een bestaande zorgpartij gedaan, door hier een aandelenbelang te nemen. Zo kiest APG, bij hotelketen CitizenM, er heel bewust voor om een belang te nemen in zowel het vastgoed als in de exploitatie. Volgens LIFE en Greystar (2020) moet je daarbij goed kijken naar wat dit betekent. Als een investeerder een grote investering wil doen waarmee je als operator een groot platform kan starten en waarmee je meerdere locaties kan ontwikkelen dan is het goed te begrijpen dat er naast vastgoed ook een aandeel wordt genomen in de operator. Hierin dient een strategische beslissing te worden genomen, waarbij de voor- en nadelen nauwkeurig worden afgewogen.

## 4.4 Conclusie

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de laatste drie deelvragen: *Hoe werkt het operationele businessmodel van co-living in de praktijk? Hoe werken operator en vastgoedeigenaar met elkaar samen in de praktijk en hoe kan dit het businessmodel ondersteunen? Welke thema's spelen een cruciale rol bij de samenwerking tussen operator en vastgoedeigenaar?*

Op de vijfde deelvraag wordt in paragraaf 4.1 antwoord gegeven. In deze paragraaf is het businessmodel van co-living in de praktijk behandeld. Net als in het theoretisch kader, hoofdstuk 2, is dit gedaan op basis van de negen bouwstenen van het Business Model Canvas van Osterwalder. De onderdelen die in het businessmodel die in het theoretisch deel van dit onderzoek is opgesteld, zijn getoetst aan de praktijk middels de diepte-interviews. Alle onderdelen die in het businessmodel zijn genoemd uit het theoretisch kader (zie interviewgids in bijlage 2) worden herkend door de respondenten. Vanuit het praktijkonderzoek worden er twee niveaus waarop kan worden gedeeld, onderscheiden, zie paragraaf 4.1.1. Uit dit onderzoek blijkt, in tegenstelling wat in het theoretisch kader werd gesteld, dat er een duidelijke voorkeur is voor de vorm waarbij enkel gebouwoorzieningen worden gedeeld en niet de woonvoorzieningen. Verder blijkt dat co-living niet als doel heeft om enkel de huur te optimaliseren. De huren zijn volgens de respondenten per vierkante meter gezien wel hoger dan een traditioneel woonproduct, maar is nodig ter compensatie van hogere kosten en risico's die co-living met zich meebrengt. Op basis van het praktijkonderzoek is de definitie van co-living aangepast. Daarnaast is het BMC-model vanuit het theoretisch deel van dit onderzoek aangescherpt en is in figuur 20 samengevat.

In paragraaf 4.2 wordt de zesde deelvraag beantwoord en wordt ingezoomd op de bouwsteen ‘partners’. In deze paragraaf zijn de samenwerkingsmodellen behandeld. Uit de interviews blijkt dat de in de theorie behandelde samenwerkingsmodellen en het eigenaar-operatormodel volledig zijn. In de praktijk blijken het eigenaar-operatormodel-, masterlease- en managementmodel het meest voorkomend te zijn. Het jointventuremodel en franchisemodel zijn door de respondenten niet in de praktijk toegepast. Beide modellen worden kansrijk geacht, met name als de co-livingmarkt meer volwassen is en zich meer bewezen heeft.

De zevende deelvraag van dit onderzoek wordt in paragraaf 4.3 beantwoord. Hiervoor is een model opgesteld waarmee het mechanisme van de co-living exploitatie inzichtelijk wordt gemaakt. Op basis van dit praktijkonderzoek zijn er zeven essentiële thema's geïdentificeerd waarover afspraken moeten worden gemaakt bij de samenwerking tussen operator en eigenaar. Daarnaast zijn er vier aspecten benoemd die de samenwerking beïnvloeden.

# Conclusie, reflectie en aanbevelingen

## Hoofdstuk 5



## 5. Conclusie, reflectie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusie, aanbevelingen en de reflectie gepresenteerd. Als eerste zal er antwoord worden gegeven op de centrale vraagstelling en deelvragen van dit onderzoek. Vervolgens zullen aanbevelingen worden gedaan en ten slotte zullen de onderzoeksmethode en resultaten worden gereflecteerd.

### 5.1 Conclusie

In dit onderzoek wordt antwoord gegeven op de centrale vraagstelling:

*Hoe ziet een kansrijk operationeel businessmodel voor co-living op de Nederlandse markt eruit, ondersteund door samenwerking tussen operators en (vastgoed)eigenaren?*

In de aanleiding is aangegeven dat naast het huidige oplopende tekort aan woningen ten gevolge van onder andere het gebrek aan bouwlocaties, COVID-19, stikstof, PFAS er ook een verdere mismatch tussen vraag en aanbod dreigt te ontstaan op de Nederlandse woningmarkt. Zo verergert de positie van starters en middeninkomens om passende huisvesting te vinden op de woningmarkt (Ministerie van BZK, 2020). Bij verschillende soorten vastgoed is een toenemende vraag naar een meer servicegerichte aanpak te zien, waarbij er een actievere rol wordt gevraagd van vastgoedpartijen tijdens de exploitatie van vastgoed. Door het toenemende belang van aspecten zoals service, community en branding in deze sectoren verandert de wijze waarop er samengewerkt wordt tussen vastgoedeigenaren en operators die gespecialiseerd zijn in de exploitatie.

Als eerste is er gekeken hoe businessmodellen kunnen worden geanalyseerd. Uit de verschillende wetenschappelijke benaderingen blijkt dat een businessmodel wordt gekenmerkt doordat het een dynamisch model is dat zich continu aanpast en verbetert. Het creëren van toegevoegde waarde voor de organisatie, maar ook toegevoegde waarde voor de klant of consument staat hierbij centraal. In dit onderzoek is het Business Model Canvas (BMC-model) van Osterwalder gehanteerd om voor co-living het businessmodel te analyseren. Dit omdat op deze wijze op een holistische wijze de werking van co-living kan worden beschreven en geanalyseerd. Het omvat alle aspecten die bij het businessmodel komen kijken en maakt het mogelijk om naar de sterke en zwakke onderdelen te kijken van een onderneming. Het is tevens een model dat voor een co-living organisatie specifiek kan worden gemaakt door dit model aan te vullen. Op basis van negen bouwstenen kan ieder businessmodel worden beschreven. Voor meer toelichting zie paragraaf 2.1.

Vervolgens is er gezocht naar een definitie voor co-living op de Nederlandse markt en is er gekeken naar de kenmerken van co-living. De definitie die op basis van het theoretisch kader is geformuleerd, is:

*Co-living is een specifieke vorm van wonen, waarbij woonvoorzieningen worden gedeeld door meerdere personen zonder duurzame relatie. Door de hogere dichtheid die bij co-living wordt geboden, kan de operator aanzienlijk hogere huren per vierkante meter realiseren en tegelijkertijd een betaalbare propositie aanbieden voor huurders.*

De toenemende vraag naar co-living kan worden verklaard door een samenhang van economische, demografische en sociale factoren die in paragraaf 2.2 verder zijn toegelicht. Wereldwijd gezien is er veel verschil in de mate waarin co-living wordt gerealiseerd. Op de Nederlandse markt blijkt er een beperkt aanbod en tegelijkertijd een sterke vraag te zijn. Dit maakt een sterke toekomstige groei mogelijk. Hierbij is het cruciaal dat er naar de juiste locatie wordt gekeken. Niet elke stad is even geschikt voor co-living.

In paragraaf 2.3 is antwoord gegeven op de derde deelvraag. Hierin is het operationele businessmodel van co-living toegelicht op basis van de negen bouwstenen uit het BMC-model van Osterwalder. Door delen en verminderde private

ruimte blijkt co-living bepaalde voordelen en waarden te kunnen bieden, waaronder een verlaagde huurprijs, flexibiliteit, centrale locatie, hoogwaardige voorzieningen, sociaal contact en additionele services.

De vierde deelvraag van dit onderzoek is in paragraaf 2.4 beantwoord en is er ingezoomd op de bouwsteen 'partners'. Hierbij is gekeken naar de samenwerkingsmodellen tussen (gebouw)eigenaar en operator. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen het vastgoedeigendom en de operatie van co-living. Voor co-living bleken er vijf verschillende mogelijkheden te zijn om als operator en (gebouw)eigenaar samen te werken (vier samenwerkingsmodellen en een geïntegreerd model (eigenaar-operator model)):

- Eigenaar-operatormodel
- Masterleasemodel
- Jointventuremodel
- Managementmodel
- Franchisemodel

Bij het praktijkdeel van het onderzoek is vanwege het verkennende karakter en gebrek aan bestaande data met betrekking van het onderwerp gekozen om middels diepte-interviews kwalitatieve data te verzamelen. Middels een selecte doelgerichte steekproef zijn respondenten bewust geselecteerd. Hierbij is gekeken naar hun ervaring in de praktijk met het onderwerp.

Op de vijfde deelvraag, als onderdeel van het praktijkonderzoek, is in paragraaf 4.1 antwoord gegeven. Net als in het theoretisch kader, hoofdstuk 2, is dit gedaan op basis van de negen bouwstenen van het BMC-model. De onderdelen die in het businessmodel die in het theoretisch deel van dit onderzoek is opgesteld, zijn getoetst aan de praktijk middels de diepte-interviews. Vanuit het praktijkonderzoek worden er twee vormen waarop kan worden gedeeld, onderscheiden:

1. Delen van woningvoorzieningen: verhuur van zelfstandige woning aan meerdere huurders.
2. Delen van gebouwvoorzieningen, woonvoorzieningen worden niet gedeeld: verhuur van een zelfstandige woning aan een huurder.

Uit dit onderzoek blijkt dat er een duidelijke voorkeur is in de Nederlandse praktijk voor de vorm waarbij enkel gebouwvoorzieningen worden gedeeld en niet de woonvoorzieningen. Verder blijkt dat de waardepropositie van co-living voor de bewoner aan vier eigenschappen moet voldoen:

1. Betaalbaarheid
2. Locatie
3. Community
4. Gemak en flexibiliteit

Middels deze vier eigenschappen kan co-living van andere woontypologieën worden onderscheiden. Enerzijds kunnen er door een efficiënte en compacte woningindeling onnodige (bouw)kosten worden bespaard. Anderzijds kunnen door het delen van voorzieningen, zoals wasmachine, tuin, keuken, logeerkamer en werkplek verdere kosten worden bespaard. Ook is er bij co-living een benadering van totale woonkosten te zien. Hierbij worden zoveel mogelijk woonlasten gecombineerd, in een zogenaamde all-in huur. Door Nederlandse regelgeving is dit niet altijd mogelijk, maar het principe is dat door het alles inclusief aanbieden, kosten kunnen worden bespaard door schaalvoordeel. Tegelijkertijd voorziet dit in het gemak voor een bewoner.

Co-living komt voort uit demografische, sociale en economische veranderingen. Alhoewel er veel verschillende klantsegmenten mogelijk zijn, wordt er veelal op jongeren gefocust door marktpartijen. Een opkomende doelgroep waar veel toekomstwaarde in wordt gezien zijn ouderen, maar er zijn ook andere (niche) doelgroepen denkbaar. Denk hierbij aan divorce housing en pied-à-terre-woningen. Co-living is nadrukkelijk een woonproduct voor een niche doelgroep, die behoefte heeft aan betaalbaarheid, centrale locatie in stedelijke omgeving, community, gemak en



flexibiliteit. De levensfase, levensstijl en specifieke behoeften, bijvoorbeeld aan flexibiliteit en wonen in de stad van de bewoner is daarbij van cruciaal belang.

Verder blijkt dat co-living niet als doel heeft om enkel de huur te optimaliseren. De huren zijn volgens de respondenten per vierkante meter gezien wel hoger dan een traditioneel woonproduct, maar is nodig ter compensatie van hogere kosten en risico's die co-living met zich meebrengt. Op basis van het praktijkonderzoek is de definitie uit het theoretisch kader aangescherpt en is als volgt omschreven:

*Co-living is een specifiek gebouwde en beheerde vorm van wonen, waarbij een huurder gebruik maakt van een privaat woondeel en daarnaast voorzieningen deelt binnen een gebouw. Door het delen kan op een centrale locatie in een stedelijke omgeving een betaalbare propositie worden aangeboden aan huurders met een focus op community, gemak en flexibiliteit.*

Het BMC-model vanuit het theoretisch deel van dit onderzoek is aangescherpt en is in figuur 20 samengevat.

Vervolgens is antwoord gegeven op de zesde deelvraag en is middels het praktijkonderzoek gekeken naar de samenwerkingsmodellen tussen (gebouw)eigenaar en operator en hoe dit het operationele businessmodel kan ondersteunen. Doordat blijkt dat de vier geformuleerde eigenschappen van co-living een actieve houding vragen tijdens de operatie, ontstaat er ook behoefte aan nieuwe samenwerkingsmodellen. Bijvoorbeeld omdat er geen ervaring is om een actieve operatie te kunnen uitvoeren en er geen beschikbaarheid is over de juiste distributiekanaalen. Er bestaan daardoor diverse mogelijkheden om samen te werken aan de operatie tussen (vastgoed)eigenaar en operator. Deze samenwerkingsvormen zijn eveneens zichtbaar bij aanverwante markten zoals hotels en co-working. Op deze wijze kunnen operator en vastgoedeigenaar krachten bundelen en doen waar ze goed in zijn. De samenwerkingsmodellen die in dit onderzoek zijn behandeld, bieden voor verschillende organisaties, met verschillende schaalgrootte, mate van ervaring en groeistrategie mogelijkheden om een bewuste keuze te maken voor een bepaald risico- en rendementsprofiel en gewenste hoeveelheid aan investering en betrokkenheid bij de exploitatie van co-living. Met deze samenwerkingsmodellen ontstaan er mogelijkheden voor partijen om zich bezig te houden met co-living waar ze dat zonder samenwerking niet zouden kunnen.

Het eigenaar-operator model is een model dat veelvuldig en succesvol wordt toegepast. Hierbij kan dezelfde partij zelf alle invloed houden op het vastgoed en ook zelf blijven profiteren van toekomstige waardeontwikkeling. Het model is daardoor zeer geschikt bij een type vastgoed zoals co-living, die zich nog moeten ontwikkelen en waar veel groeipotentie is. Er is echter schaalgrootte nodig om een rendabele onderneming te realiseren en ook is er veel kapitaal nodig, waardoor er momenteel maar een beperkt aantal partijen is dat dit kan toepassen op de Nederlandse markt. Dit kapitaal wordt veelvuldig bij kapitaalpartners opgehaald die het benodigde eigen vermogen verstrekken voor een platform waarin meerdere gebouwen worden ontwikkeld.

Vanuit het perspectief van de operator bij de samenwerkingsmodellen is er een zekere gradatie te zien van de mate waarin de operator kapitaal moet investeren. Dit is het grootste bij het (master)leasemodel en loopt af, via het joint venture- en managementmodel naar het franchisemodel, doordat er gebruik wordt gemaakt van kapitaal van de eigenaar. Deze laatste zijn dus geschikt indien de operator een strategie heeft voor een 'asset light' bedrijfsmodel en bijvoorbeeld erop gericht is om snel te groeien. Bij het managementmodel en franchisemodel, afhankelijk van de exacte afspraken, brengt de operator in principe geen kapitaal in maar brengt enkel immateriële activa gericht op het management van de operatie en branding. Hoe minder kapitaal wordt ingelegd hoe groter het belang is van een zich bewezen brand en staat van dienst.

Voor de vastgoedeigenaar is er juist een toenemende gradatie van betrokkenheid bij de operatie en de co-living business zelf. Bij het (master)leasemodel is dit nihil en is er enkel een huurrelatie. De betrokkenheid, maar ook de mogelijke rendementen en risico's stijgen, via het jointventuremodel naar het managementmodel en uiteindelijk het franchisemodel. Bij de franchise- en managementmodellen levert de eigenaar het volledige kapitaal en loopt hij het volledige risico van de exploitatie. Het is hierbij dus cruciaal dat de eigenaar voldoende kennis heeft van co-living en kan hij zich niet passief opstellen.

Indien er voor een samenwerking wordt gekozen, en dus niet voor het eigenaar-operatormodel, dan blijkt het managementmodel voor de optimale samenwerking tussen operator en eigenaar bij co-living te zorgen. Het onderzochte (master)leasemodel is dan wel een simpele samenwerkingsvorm dat bij veel partijen bekend is, en daardoor ook goed verhandelbaar, maar het geeft de eigenaar te weinig zekerheden ten opzichte van de risico's die er zijn. Zeker aangezien co-living operators met weinig ervaring veelal nog weinig of onvoldoende garanties kunnen geven. Er is momenteel in de Nederlandse praktijk nog geen franchisemodel beschikbaar voor co-living. Het franchisemodel kan in de toekomst op een vergelijkbare manier een rol spelen voor co-living zoals dat inmiddels te zien is op de hotelmarkt. Hiervoor zullen brands zich eerst moeten bewijzen, een sterk merk met betrouwbare distributiekanaalen en veel data opbouwen waarmee de staat van dienst aangetoond kan worden en vertrouwen kan worden gerealiseerd. Dan is dit een geschikt model die toegevoegd kan worden aan de mogelijkheden tot samenwerking. Daarbij zijn verschillende vormen mogelijk. Zo kan een vastgoedeigenaar als franchisenemer functioneren en operator is werkzaam als franchisegever. Ook kan er een constructie worden bedacht waarbij een operator, die middels een masterlease huurt van een eigenaar, als 'white label manager' optreedt en tegelijkertijd als franchisenemer functioneert. Een andere operator is dan werkzaam als franchisegever.

Net als een vernieuwend concept als co-living zelf, zijn nieuwe samenwerkingsvormen nog relatief onbekend. De Nederlandse markt is nog erg gewend aan het 'traditionele' operationele model van een leaseovereenkomst. Het managementmodel waait langzaam over vanuit de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk en vanuit sectoren zoals zorg- en hotelvastgoed. Wat nog nauwelijks te zien is maar waar zeker mogelijkheden liggen, is in een verdergaande samenwerking middels een joint venture waarbij een vastgoedeigenaar en operator de handen ineenslaan en beide participeren in de operatie. Ook het franchisemodel biedt kansen voor de toekomst. Voor al deze nieuwe operationele modellen geldt dat er goed gekeken en geleerd kan worden van andere landen en sectoren. Dit zal echter wel tijd kosten voordat partijen hieraan gewend zijn en vertrouwen in hebben.

De zevende en laatste deelvraag van dit onderzoek wordt in paragraaf 4.3 beantwoord. Hiervoor is een model opgesteld waarmee het mechanisme van de co-living exploitatie inzichtelijk wordt gemaakt. Met dit (contante waarde) model dat in dit onderzoek is opgesteld, kan worden geanalyseerd welk type (samenwerkings)model het beste kan worden toegepast. Dit model geeft handvatten om te kiezen voor een bepaald model en geeft daarbij aan welke overwegingen van belang zijn. Uit de analyse van dit model tijdens het praktijkonderzoek zijn zeven essentiële thema's geïdentificeerd (zie paragraaf 4.3.2) waarover afspraken moeten worden gemaakt bij de samenwerking tussen operator en eigenaar. Dit zijn de volgende zeven thema's:

1. Ontwerp: opzet gebouw en inrichting
2. Termijn samenwerking
3. Verdeling investeringen
4. Zekerheden
5. Huur- en sleutelgeld
6. Vergoeding operator
7. Onderhoud en capex

Daarnaast zijn er vier aspecten benoemd (zie paragraaf 4.3.3) die de samenwerking beïnvloeden:

1. Schaalgrootte operator
2. Gezamenlijk belang
3. Volwassenheid co-livingmarkt
4. Samenwerking: per deal of in een platform

Deze thema's en aspecten zijn cruciaal voor een succesvolle samenwerking en dienen op voorhand uitvoerig besproken te worden bij het aangaan van een samenwerking. Hierbij is het van belang om alle details van de operatie te bespreken en vast te leggen. Dit is maatwerk en hierbij kan in principe alles worden afgesproken tussen beide partijen, afhankelijk van de wensen en belangen van iedere partij. Verder kan geconcludeerd worden dat er goed

moet worden gekeken om de belangen van eigenaar en operator met elkaar gelijk te stellen, zodat tijdens de operatie beide partijen een gelijk belang blijven houden bij de operatie. Bij het vastleggen van de samenwerking is het daardoor belangrijk om naar de details te kijken.

Een ontwikkeling die is geconstateerd en die in de toekomst steeds belangrijker zal worden, eventueel versterkt door de opkomst van nieuwe samenwerkingsmodellen, is de operator die verschillende exploitaties binnen een gebouw of gebied kan managen, denk hierbij aan zorgwoningen, studentwoningen, hotelkamers, commerciële ruimten (in de plint) en co-living. Een dergelijke operator heeft ervaring met de exploitatie van een hybride gebouw of omgeving en kan verschillende functies bij elkaar brengen en bijvoorbeeld zorgen dat voorzieningen door de diverse gebruikers (meervoudig) worden gebruikt. Naast het stimuleren van levendigheid en nieuwe ontmoetingen simuleert, zorgt dit ook voor duurzamer vastgoed dat beter is ingesteld op veranderingen in de markt.

Het is tot slot van belang dat overheid en marktpartijen met elkaar in gesprek blijven om zo regelgeving aan te passen en aan te laten sluiten bij nieuwe behoeften, zoals co-living. Om de stad voor iedereen toegankelijk te maken zal er meer holistisch naar de woningmarkt moeten worden gekeken en zal er geschikte huisvesting die voorziet in deze nieuwe behoefte, zoals co-living, moeten worden toegevoegd zonder bestaande doelgroepen te verdringen. Indien dit niet gebeurt dan zullen bewoners en hun werkgevers elders huisvesting zoeken en wordt de stad ontoegankelijk voor bepaalde doelgroepen. In het geval van co-living moet nieuwe regelgeving daarom beter aansluiten bij de wens van de consument zelf, die behoefte heeft aan gemak, community, service en flexibiliteit. De betaalbaarheid van de woning staat daarbij voorop.

## 5.2 Reflectie

Het behandelen van co-living als actueel en relatief onbekend onderwerp dat continu verandert en zich ontwikkelt, is uitdagend. Over wat wel en niet onder co-living wordt verstaan, bestaat geen eenduidig beeld. Het is in de publieke opinie dikwijls ook een beladen onderwerp dat een negatieve associatie kan hebben. Bijvoorbeeld waarbij co-living wordt gezien als model voor 'huisjesmelkers' met als doel om huren te kunnen verhogen. Co-living zit in het spanningsveld tussen regulering waarmee de overheid burgers wil beschermen en anderzijds vrije marktwerking. Tijdens dit onderzoek is getracht een neutrale rol als onderzoeker in te nemen en onafhankelijk te blijven en door middel van feiten het onderzoek te onderbouwen.

Het verkennende karakter van dit onderzoek is al vaker benoemd en het spreekt daardoor voor zich dat het onderwerp een verder diepgaand onderzoek behoeft om de werking op de Nederlandse markt en samenwerkingsmodellen te kunnen duiden. Middels een selecte doelgerichte steekproef zijn de respondenten bewust geselecteerd voor dit onderzoek. Dit om op een zo compleet en breed mogelijke wijze kennis te kunnen vergaren en het onderwerp vanuit verschillende invalshoeken te kunnen exploreren. De gekozen expertinterviews vormen geen volledige afspiegeling van alle betrokkenen op de co-livingmarkt en ook niet van alle operators en vastgoedeigenaren die op de Nederlandse markt actief zijn met co-living. Indien er meer tijd beschikbaar was geweest, zouden meer respondenten op de Nederlandse en buitenlandse markt kunnen worden betrokken. Hierdoor zou de generaliseerbaarheid van de uitkomsten van dit onderzoek kunnen worden vergroot.

Het beschreven operationele businessmodel is op hoofdlijnen geanalyseerd. Hierbij is getracht door het analyseren van alle bouwstenen van het BMC-model het businessmodel co-living inzichtelijk te maken. Er is getracht om op bepaalde onderwerpen dieper in te gaan, maar het is vanuit het gegeven onderzoekstermijn onmogelijk om dit voor alle mogelijke parameters te doen. Ditzelfde geldt voor de samenwerkingsmodellen. Hierbij is gepoogd om de belangrijkste mechanismen van deze modellen te identificeren. Uit het onderzoek blijkt echter dat er zeer veel variaties bestaan waardoor er allerlei effecten zijn die niet behandeld zijn in dit onderzoek. Verder is de focus geweest

op het operationele model en er is niet of zeer beperkt ingegaan op de mogelijke risico's en rendementen voor het vastgoed zelf, waar de co-livingoperatie mee te maken heeft.

### 5.3 Aanbevelingen

Door de verkennende insteek van het onderzoek zijn er algemene mechanismen omschreven en ontbreekt er op sommige vlakken de diepte. Derhalve biedt dit onderzoek op tal van onderwerpen aanleiding voor verdere verdieping:

- Het Business Model Canvas dat in dit onderzoek is toegepast voor co-living geeft concrete mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Bijvoorbeeld om een specifieke bouwsteen verder te onderzoeken. Zo zouden zaken als opbouw en behoeften van de verschillende doelgroepen of klantsegmenten nader onderzocht kunnen worden.
- Ook zou er specifiek kwantitatief onderzoek kunnen worden gedaan naar de behoeften van de doelgroep voor co-living en kan er onderzocht worden aan welke (fysieke) onderdelen van co-living er wel en geen behoefte is in relatie tot de prijs die een bewoner betaalt. Is er iets te zeggen over hoeveel huur een bewoner bereid is in te leveren in ruil voor een verminderd privaat woondeel?
- In navolging op dit onderzoek zou het onderwerp verder kwantitatief worden geanalyseerd. Het contante waarde model uit dit onderzoek kan daarbij worden toegepast. Hierbij kunnen onder andere de samenwerkingsmodellen van co-living kwantitatief geanalyseerd worden. Verder kunnen casestudies worden onderzocht en vergeleken op basis van het contante waarde model.
- In vervolgonderzoek kan middels triangulatie, waarbij aanvullende dataverzamelmethode worden toegepast, de betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten worden verhoogd. Hierbij valt te denken aan dataverzameling middels enquêtes onder marktpartijen en bewoners van co-living of casestudieonderzoek.
- Een andere aanbeveling voor vervolgonderzoek is om co-living op de Nederlandse markt te vergelijken met buitenlandse markten. Globaal gezien zorgen vergelijkbare drijfveren voor de opkomst van co-living. Echter zorgen lokale aspecten, zoals regelgeving, voor een hele andere ontwikkeling en uitwerking van dit woonproduct. Hierdoor kunnen succes- en faalfactoren in kaart worden gebracht en kan er geleerd worden van buitenlandse voorbeelden.
- Verder kan co-living nader worden vergeleken met de hotelmarkt. Er zijn veel parallellen te trekken en de hotelmarkt is een stuk verder ontwikkeld en meer volwassen dan co-living. Hierbij kan enerzijds naar het businessmodel worden gekeken en anderzijds naar de samenwerkingsvormen tussen operator en eigenaar.
- In dit onderzoek is gekeken naar de samenwerkingsmodellen tussen operator en eigenaar voor de operatie op gebouwniveau. Een vergelijkbaar onderzoek kan worden gedaan naar samenwerkingen op platformniveau tussen verschillende partijen.

# Literatuur- en bronnenlijst

## Hoofdstuk 6



2peer - Amsterdam

## 6. Literatuur- en bronnenlijst

- !WOON. (2020, juni). *Puntentelling kamers – onzelfstandige woonruimte*. Opgehaald van !WOON: <https://www.wooninfo.nl/vraagbaak/huurprijzen/puntentelling-kamers/>
- ABF Research. (2019, maart). *Primos Prognose 2019*. Opgehaald van ABF Research: <https://primos.abfresearch.nl/>
- AM. (2018). *ME & WE: millennial living*. Utrecht: AM.
- Amsterdam Coliving meetup. (2020). *Coliving in 2030: Future Trends in Shared Living*. (p. Coliving Meetup). Amsterdam: Amsterdam Coliving meetup.
- Arestis, P., Mooslechner, P., & Karin, W. (2009). *Housing Market Challenges in Europe and the United States*. Basingstoke: Palgrave Macmillan Publishers.
- Business Insider. (2019, juli 10). *Business Insider*. Opgehaald van San Francisco renters are dishing out \$1,200 a month for bunk beds in co-living buildings to avoid the city's high rents — here's what they get for their money: <https://www.businessinsider.nl/san-francisco-renters-living-in-bunk-beds-rent-soaring-2019-7?international=true&r=US>
- Butot, V. (2017). *Practicing co-housing: towards an understanding of the ongoing production of housing by citizen collectives*. Nijmegen: Radboud University.
- Buvelot, B. (2013). *Klantwaarde centraal in businessmodel winkelvastgoedbelegger*. Amsterdam: ASRE.
- Capital Value. (2020). *De woning(beleggings)markt in beeld 2020*. Utrecht: Capital Value B.V.
- CBRE. (2016). *Millennials: myths and realities*. Londen: CBRE Research.
- CBRE. (2020). *Europe co-living report*. Londen: CBRE Research.
- CBS. (2018). *Huishoudensprognose 2018-2060: opmars eenpersoonshuishoudens zet door*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek. Opgehaald van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/51/prognose-3-5-miljoen-alleenwonenden-in-2030>
- CBS. (2020, maart 27). *Bijna 1 op de 10 Nederlanders voelde zich sterk eenzaam in 2019*. Opgehaald van Centraal Bureau voor de Statistiek : <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/13/bijna-1-op-de-10-nederlanders-voelde-zich-sterk-eeenzaam-in-2019>
- CBS Statline. (2020). *Bevolking op eerste van de maand; geslacht, leeftijd, migratieachtergrond*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Coliving Insights. (2019). *Exploring coliving as an innovative housing solution*. Amsterdam: Coliving Insights.
- CPB. (2016). *De positie van de middeninkomens op de woningmarkt*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Cushman & Wakefield. (2018). *Survey of the coliving landscape*. Chicago: Cushman & Wakefield.
- Dasilva, C., & Trkman, P. (2014). *Business Model: What it is and What it is Not*. Elsevier.
- Dekker, H., & Groot, T. (2003). Management van strategische samenwerking. *Controlling*, 16-20.
- Deloitte. (2014). *Strategic Alliances*. Opgehaald van imaa Institute: <https://imaa-institute.org/strategic-alliances-life-sciences-ready/>

- Eppink, D. J., & Bossink, B. A. (2004). *Strategie in drie: de centrale domensies van effectieve strategieën*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Eskinasi, M. (2017). *Quickscan ontwikkelingen vraag en aanbod geliberaliseerde huurwoningen*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- FD. (2018, 11 18). *Geen betaalbare woningen in de stad? Dan bouwen we ze zelf*. Opgehaald van Het Financieele Dagblad: <https://fd.nl/futures/1276811/geen-betalbare-woningen-in-de-stad-dan-bouwen-we-ze-zelf>
- Finningley, J. (2019, Augustus 8). *Business Model Canvas – CoLiving*. Opgehaald van Lumos Business Modelling: <http://lumosbusiness.com/business-model-canvas-coliving/>
- Geltner, D., Miller, N., Clayton, J., & Eichholtz, P. (2014). *Commercial Real Estate analysis and investments*. Cincinnati: Thomson South-Western.
- Gemeente Amsterdam. (2020, November 15). *Regels kamerverhuur*. Opgehaald van Gemeente Amsterdam: <https://www.amsterdam.nl/wonen-leefomgeving/wonen/kamerverhuur/regels/>
- Ginneken, R. v. (2017). *Hotel Exploitatiemodellen*. Breda: Academy of Hotel Management.
- Glaser, E. (2011). *Triumph of the City*. Londen: Picador.
- Goldman Sachs. (2018). *Millennial coming of age*. New York: Goldman Sachs Global Investment Research.
- Hekwolter, M., Nijskens, R., & Heeringa, W. (2017). *De woningmarkt*. Amsterdam: De Nederlandsche Bank N.V.
- IJssel, F. v. (2018). *Shared living, de oplossing of slechts een trend?* Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Invesco. (2019). *A case for co-living*. Londen: Invesco Real Estate.
- JLL. (2018). *Co-living the graduation from Student Housing*. Londen: Jones Lang LaSalle IP.
- JLL. (2019). *European Coliving Index*. Londen: Jones Lang LaSalle.
- Jobse, H. (2018, april 14). *Co-living, woongroepen: dertigers wonen weer met huisgenoten, met dank aan stijgende huren*. Opgehaald van Trouw: <https://www.trouw.nl/nieuws/co-living-woongroepen-dertigers-wonen-weer-met-huisgenoten-met-dank-aan-stijgende-huren~bd76bdb0/>
- Jonker, J. (2015). Werken aan de nieuwe economie: over de WEconomy, Nieuwe Business Modellen en Hybride Bankieren. *Slow Management*, 1-24.
- Kumar, A., Killingsworth, M., & Gilovich, T. (2014). Waiting for Merlot: Anticipatory Consumption of Experiential and Material Purchases. *Psychological Science*, 1924-1931.
- LEVS. (2020, November 15). *2peer*. Opgehaald van LEVS architecten: <https://levs.nl/projecten/&werkgebieden=wonen#!2peer>
- Leyhoeve. (2020, November 15). *Appartementen Leyhoeve Groningen*. Opgehaald van Leyhoeve : <https://www.leyhoeve.nl/groningen/wonen/>
- Leyhoeve. (2020, Juni). *Woonlandschap de Leyhoeve*. Opgehaald van Leyhoeve: <https://www.leyhoeve.nl/>
- Lijzenga, J., Gijsbers, V., Poelen, J., & Tiekstra, C. (2018). *De resultaten van het WoonOnderzoek Nederland*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- LSVb. (2020). *Welke soorten huurcontracten zijn er?* Opgehaald van Landelijke Studentenvakbond: <https://lsvb.nl/dossiers/huisvesting/woonvormen-en-contracttypen/#shortstaycontracten>

- Macy Architecture. (2013). *Harrison CoLiving Affordable-By-Design CoLiving*. Opgehaald van Macy Architecture: <http://www.macyarchitecture.com/harrison-coliving>
- Magretta, J. (2002). *Why Business Models matter*. Boston: Harvard Business School .
- Medici Living. (2018, December 12). *Press release: Medici living to assemble € 1bn co-living portfolio*. Opgehaald van Quarters: [https://www.quarters.group/files/181212\\_Medici-Living-Group\\_PM\\_Co-Living-Kooperation\\_ENG.pdf](https://www.quarters.group/files/181212_Medici-Living-Group_PM_Co-Living-Kooperation_ENG.pdf)
- Menkveld, N., & Rolvink, F. (2018). *City-as-a-service*. Amsterdam: ABN AMRO.
- Ministerie van BZK. (2020). *Staat van de Woningmarkt*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Mullens, E. (2017). *Wonen voor Millennials*. Hasselt: Universiteit Hasselt faculteit Architectuur en Kunst.
- Nabielek, K., & Hamers, D. (2015). *De stad verbeeld*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- NOS. (2020, Oktober 9). *Corona versnelt de trek naar het platteland, zeggen makelaars*. Opgehaald van NOS: <https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2351705-corona-versnelt-de-trek-naar-het-platteland-zeggen-makelaars.html>
- NVM. (2016). *Huurmarkt cijfers VGM NL en NVM*. Nieuwegein: NVM.
- Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generatie*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Ovans, A. (2015). *What Is a Business Model?* Boston: Harvard Business Review.
- PBL / CBS. (2016). *Regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2016-2040: sterke regionale verschillen*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving & Centraal Bureau voor de Statistiek .
- PBL. (2013). *Vergrijzing en woningmarkt*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- PBL. (2015). *De stad: magneet, roltrap en spons: bevolkingsontwikkelingen in stad en stadsgewest*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Pender, K. (2014, Maart 10). *One-third rule not always feasible in Bay Area rental market*. Opgehaald van SFGate: <https://www.sfgate.com/business/networth/article/One-third-rule-not-always-feasible-in-Bay-Area-5300473.php>
- Pepper, S., & Manji, A. (2019). *Co-Living as an Emerging Market: An Assessment of Co-Living's Long-Term Resiliency*. Boston: Massachusetts Institute of Technology.
- Platform31. (2020, juni). *Instrumenten betaalbaarheid*. Opgehaald van Platform31: <https://www.platform31.nl/wat-we-doen/kennisdossiers/kennisdossier-woningmarkt/betalbaarheid/instrumenten-betalbaarheid>
- Platform31. (2020, December). *Vormen van woningdelen*. Opgehaald van Platform31: <https://www.platform31.nl/wat-we-doen/kennisdossiers/kennisdossier-woningmarkt/woningdelen/vormen-van-woningdelen>
- Poll, H. (2014). *Millennials: Fueling the Experience Economy*. Opgehaald van Eventbrite: [https://eventbrite-s3.s3.amazonaws.com/marketing/Millennials\\_Research/Gen\\_PR\\_Final.pdf](https://eventbrite-s3.s3.amazonaws.com/marketing/Millennials_Research/Gen_PR_Final.pdf)
- Rabobank. (2020). *Kwartaalbericht Woningmarkt Q4 2020*. Utrecht: Rabobank.



- RaboResearch . (2020). *Kwartaalbericht Woningmarkt: Coronacrisis minder woningverkopen en dalende huizenprijzen verwacht*. Utrecht: RaboResearch Nederland.
- Rampell, C. (2016). Millennials aren't buying homes. Good for them. *The Washington Post*.
- Rijksoverheid. (2020, November 15). *Huurverhoging verder gemaximeerd en 450 miljoen voor leefbare en duurzame gebieden*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/11/06/huurverhoging-verder-gemaximeerd-en-450-miljoen-voor-leefbare-en-duurzame-gebieden>
- Rijksoverheid. (2020, December 12). *Huurverhoging verder gemaximeerd en 450 miljoen voor leefbare en duurzame gebieden*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/11/06/huurverhoging-verder-gemaximeerd-en-450-miljoen-voor-leefbare-en-duurzame-gebieden>
- Rijksoverheid. (2020). *Nederland circulair in 2050*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/circulaire-economie/nederland-circulair-in-2050>
- Rijksoverheid. (2020, juni). *Wat is een zelfstandige woning en wat is een onzelfstandige woning?* Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/huurwoning/vraag-en-antwoord/wat-is-een-zelfstandige-woning-en-wat-is-een-onzelfstandige-woning>
- Rissik, L. (2019). *XS > XL*. Delft: Technische Universiteit of Delft.
- Rus, M. (2017, juli 11). *Woningdelen en Co-living: het kan!* Opgehaald van CoLiving NL: <https://colivingweb.wordpress.com/2017/07/11/woningdelen-en-co-living-het-kan/>
- Savills. (2020). *Report: Global Living – 2020*. Londen: Savills.
- Sell, G. (2019, Augustus 29). *The Collective boosts pipeline to 8,000 units with London planning win*. Opgehaald van Serviced Apartment News: *The Collective boosts pipeline to 8,000 units with London planning win*
- Space10. (2018, 05 17). *Can Shared Living Improve Our Mental Health and Wellbeing?* Opgehaald van Space10: <https://space10.com/can-shared-living-improve-our-mental-health-and-wellbeing/>
- Space10 en Anton & Irene. (2018). *How will we live in the 2030?* Opgehaald van One Shared House 2030: <http://onesharedhouse2030.com/>
- Stec Groep & Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. (2018). *Klein wonen: functies, doelgroepen en praktijk*. Den Haag: Stec Groep & Rijksdienst voor Ondernemend Nederland.
- The Class of 2020. (2019). *The Class Trend Report 2020*. Amsterdam: The Class of 2020.
- The Economist. (2017). Pricey housing markets mean co-living buildings. *The Economist*, 3.
- Tjarksen, S., Ballou, L., & Albers, J. (2019). *Survey of the coliving landscape*. New York: Cushman & Wakefield.
- Treehugger. (2013, januari 24). *LifeEdited's Entry in the New York City Micro-Apartment Competition*. Opgehaald van Treehugger: <https://www.treehugger.com/green-architecture/lifeediteds-entry-new-york-city-micro-apartment-competition.html>
- Tummers, L. (2017). *Learning from co-housing initiatives*. Delft: Delft University of Technology, Faculty of Architecture and the Built Environment.
- ULI. (2014). *The Macro View on Micro Units*. Opgehaald van The Urban Land Institute: [https://uli.org/wp-content/uploads/ULI-Documents/MicroUnit\\_full\\_rev\\_2015.pdf](https://uli.org/wp-content/uploads/ULI-Documents/MicroUnit_full_rev_2015.pdf)

- Van der Velde, M., Jansen, P., & Dijkers, J. (2018). *Praktijkgericht onderzoek: Opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren*. Hilversum: Concept Uitgeefgroep.
- Vanazzi, L. (2019). *Co-living: a strategy for the future city housing*. Milaan: Politecnico di Milano.
- Vastgoedjournaal. (2017, februari 13). *Amsterdam heeft het woongroepenbeleid afgeschaft. Wat nu?* Opgehaald van Vastgoedjournaal: <https://vastgoedjournaal.nl/news/30453/amsterdam-heeft-het-woongroepenbeleid-afgeschaft-wat-nu-#:~:text=Daartoe%20is%20op%201%20januari,waren%20aangemeld%2C%20mogen%20blijven%20bestaan.>
- Vastgoedjournaal. (2019, februari 11). *Co-working en co-living, we zijn nog maar net begonnen!* Opgehaald van Vastgoedjournaal: <https://vastgoedjournaal.nl/news/39281/co-working-en-co-living-we-zijn-nog-maar-net-begonnen->
- Verhaagen, E. (2014). *Businessmodelinnovatie voor woningcorporaties*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- VGM NL & NVM. (2019). *Markt rapportage: transparantie in de verhuurmarkt*. Nieuwegein: VGM NL & NVM.
- VNG. (2017). *Gemeentelijk instrumentarium middenhuur*. Den Haag: VNG in samenwerking met het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Winchester, J., Patel, R., & Faccenda, R. (2019). *Co-Living: How is it valued?* Opgehaald van CBRE: <https://www.cbre.nl/nl-nl/united%20kingdom/services/business-lines/valuation-and-advisory/valued-insights/articles/co-living-how-is-it-valued>
- Woonbond. (2015, juli 1). *Short stay*. Opgehaald van Woonbond: <https://www.woonbond.nl/woning-zoeken-recht/tijdelijk-huren/short-stay>
- Zhai, W. (2017). *A study of the Co-Working Operating Model*. Boston: Massachusetts Institute of Technology.
- Zott, C., Amit, R., & Lorenzo, M. (2011). *The Business Model: Recent Developments*. Barcelona: Journal of Management.

## Bijlagen

Business Model Canvas

<p><b>Partners</b></p> <p><u>(Vastgoed)eigenaar</u> Juiste locatie, voldoende kapitaal.</p> <p><u>Operator</u> specifiek ervaring exploitatie.</p> <p><u>Property &amp; assetmanagement</u> Dit kan worden uitbesteed of gedaan worden door de operator en/of eigenaar.</p> <p><u>Financiering</u> Financieringspartnerschappen voor zowel eigen als vreemd vermogen. Financieren van zowel gebouw als en onderneming(en).</p> <p><u>Overheid</u> Regelgeving is cruciaal voor het doen slagen van co-living. Samenwerking met o.a. gemeente is cruciaal.</p> <p><u>Ontwikkelaar</u> Initiatiefnemer, veel invloed op ontwerp, vroegtijdige samenwerking van belang.</p>	<p><b>Activiteiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een sterke community ontwikkelen door organiseren van activiteiten en actief beheer.</li> <li>• Hospitality en service gedreven, speelt in op behoefte aan gemak, bijvoorbeeld door een lokaal team en huismeester.</li> <li>• Huurvoorwaarden – flexibel en alles inclusief.</li> <li>• Branding – sterke herkenbaarheid en netwerk van klanten.</li> </ul>	<p><b>Waardepropositie</b></p> <p>Vorm van woningdelen: verschil in wijze en mate van delen. Collectief, coöperatief en communaal. Kwalitatief hoogwaardige woning zonder de noodzaak om een woning te kopen. Deze moet voldoen aan alle van de volgende aspecten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Betaalbaar</u> door delen, slim ontwerp en een kostenefficiënte alles-inclusieve prijs.</li> <li>• Goede en centrale <u>locatie</u> in stedelijke omgeving met hoog voorzieningenniveau.</li> <li>• <u>Community</u>: samenwonen en ontmoeten van gelijkgestemden.</li> <li>• <u>Gemak</u>: diensten en services gericht op een zo gemakkelijk mogelijke woonervaring, alles inclusief en toegang tot hoogwaardige voorzieningen en dienstverlening.</li> <li>• <u>Flexibiliteit</u>: flexibel in huurvoorwaarden, in verbinding met andere locaties en gericht op het gemakkelijk verplaatsen van de klant (bewoner).</li> </ul>	<p><b>Klantrelaties</b></p> <p>Persoonlijk, zowel online als offline en community-georiënteerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Co-living partijen creëren een sterke band en proberen ook na vertrek een relatie te behouden.</li> <li>• Middels een lokaal werkzaam team (o.a. community manager, huismeester) en bereikbaar via balie of kantoor.</li> <li>• Contact middels mobiele app en website.</li> </ul>	<p><b>Klantsegmenten</b></p> <p>Sluit in principe niemand uit, maar is wel een nichemarkt voor bewoners die behoefte hebben aan dit type woonproduct.</p> <p>In de praktijk is een focus op de volgende doelgroepen te zien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Millennials (GenY) en GenZ: studenten en young professionals in de leeftijd van 20 tot 40 jaar.</li> <li>• Tijdelijk woningzoekenden: scheidinggevallen (divorce housing), digital nomads, pied-à-terre en huishoudens die door een verhuizing tussen twee woningen in zitten.</li> </ul>
<p><b>Kostenstructuur</b></p> <p>Afhankelijk van samenwerkingsmodel operator en eigenaar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Kosten tussen operator en eigenaar</u>: huur, vergoedingen ('fees'), keymoney.</li> <li>• <u>Vaste kosten</u>: inrichtingskosten van appartementen en gemeenschappelijke ruimten.</li> <li>• <u>Variabele kosten</u>: personeel, IT, events, marketing, branding, onderhoud/capex en Nutsvoorzieningen.</li> <li>• <u>Btw-regime</u> bestemming: hotel (9%) en wonen (vrijgesteld bij bewoning langer dan 6 maanden).</li> <li>• <u>Kostenbesparing</u> door schaalvoordeel en alles-inclusieve benadering van woonkosten.</li> </ul>	<p><b>Opbrengsten</b></p> <p>Afhankelijk van samenwerkingsmodel operator en eigenaar.</p> <p>Inkomsten vanuit verhuur aan bewoners. Maar ook door verhuur aan derden en het beschikbaar maken van voorzieningen aan niet-bewoners.</p> <p><b>Operator</b>: hogere huren per vierkante meter ter compensatie van hogere kosten die benodigd zijn en risico's.</p> <p><b>(Gebouw)eigenaar</b>: kan een hoger rendement behalen met co-living in vergelijking met regulier woonproduct, ter compensatie van een hoger risicoprofiel.</p>			

## Interviewgids

## Interview gids | De samenwerkingsmodellen van co-living

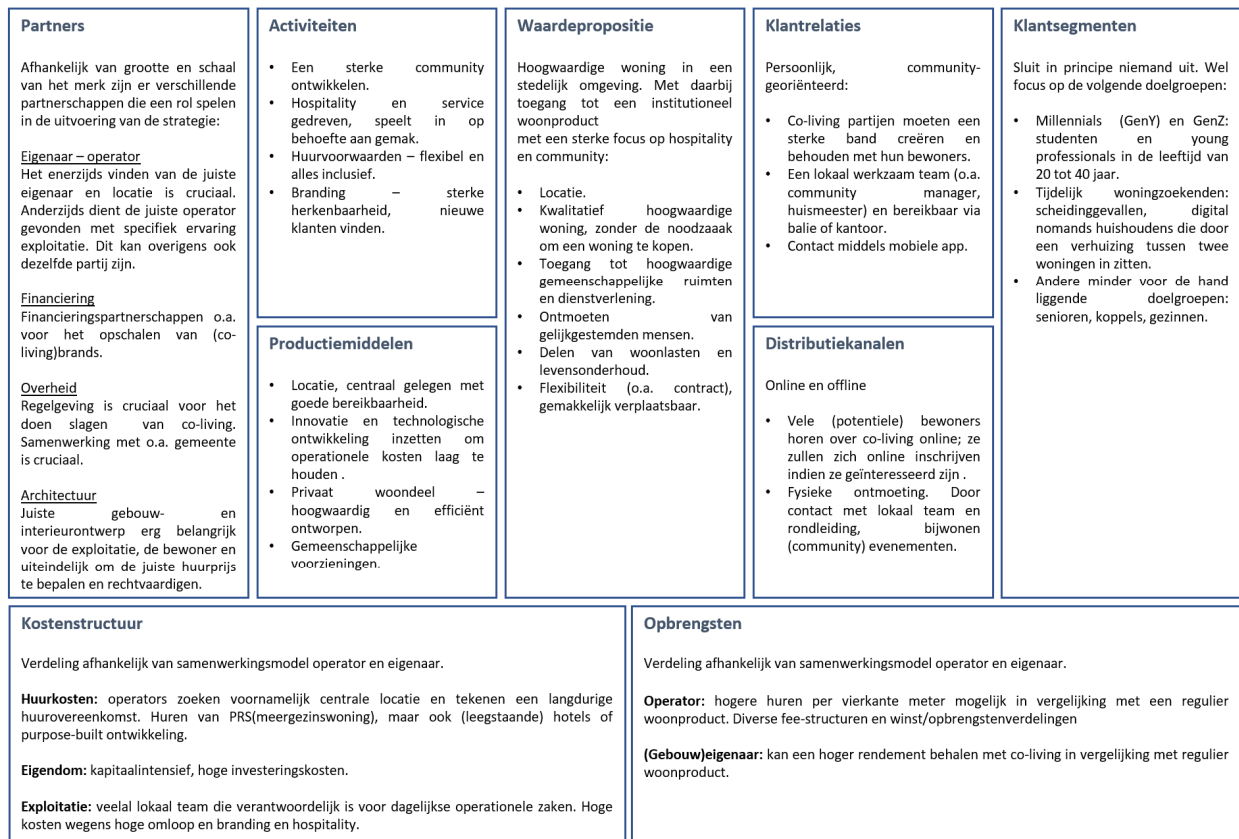
Matthijs Zaadnoordijk MRE masterthesis

In dit onderzoek staat de business case en samenwerkingsmodellen tussen gebouweigenaar en operator van co-living centraal.

Gemeenschappelijk wonen en (woon)voorzieningen delen doen we al lange tijd en er zijn inmiddels veel verschillende woonvormen de revue gepasseerd. Co-living in zijn moderne vorm is een relatief nieuw woonproduct op de Nederlandse markt en de samenwerkingsmodellen tussen gebouweigenaar en operator zijn wetenschappelijk nog niet onderzocht. Op basis van literatuuronderzoek wordt in deze thesis de volgende definitie van co-living aangehouden:

*Co-living is een specifiek gebouwde en beheerde vorm van wonen, waarbij woonvoorzieningen worden gedeeld door 2 of meer personen zonder duurzame relatie. Door efficiëntie en de hogere dichtheid die bij co-living wordt geboden, kan een operator aanzienlijk hogere huren per vierkante meter realiseren en tegelijkertijd een meer betaalbare en kwalitatief hoogwaardige propositie aanbieden aan een huurder.*

In het theoretische deel van het onderzoek wordt op basis van het Business Model Canvas van Osterwalder gekeken naar het (her)nieuw(d)e businessmodel van co-living. Dit model is hieronder in figuur 1 weergegeven.



Figuur 1 Business Model Canvas Co-living

Dit onderzoek zal specifiek kijken naar de mogelijke samenwerking tussen een gebouweigenaar en operator voor een specifieke asset (dus niet op portefeuille niveau). Vanuit aanwezige literatuur is er onder andere gekeken naar de hotel- en co-workingsector en op basis hiervan zijn de volgende samenwerkingsmodellen aangehouden voor dit onderzoek:

1. Eigenaar operatormodel (een partij is eigenaar en operator);
2. (Master)lease model;
3. Tenant improvement model;
4. Joint venture model;
5. Management fee model;
6. Franchisemodel.

Het diepte-interview zal op semigestructureerde wijze plaatsvinden. Dit betekent dat het interview uit een algemene opbouw bestaat. Tijdens het interview zal op bepaalde zaken dieper worden ingegaan, zodat gedetailleerde kennis kan worden vergaard. U krijgt na het interview de woordelijke transcriptie ter controle toegezonden.

De volgende bijlagen worden meegestuurd ter voorbereiding op het interview:

- Business Model Canvas Co-living (op basis van Osterwalder);
- Excel en pdf bestand met de DCF-modellen van de (vereenvoudigde) samenwerkingsmodellen.



Het interview zal middels de volgende structuur worden doorlopen.

### *Vooraf*

- *Introductie en kennismaking*
  - *Bespreken van het doel van het onderzoek interview*
1. Wat is uw huidige rol/functie binnen uw organisatie?

### *Verkennde vragen co-living;*

2. Op welke wijze bent u betrokken (geweest) bij co-living?
3. In het onderzoek wordt het businessmodel van co-living samengevat op basis van het Business Model Canvas zoals te zien in figuur 1. Kunt u zich vinden in de omschrijving van co-living op basis van deze bouwstenen? Heeft u aanvullingen of andere gedachten?

### *Samenwerkingsmodellen - theoretisch*

*Korte toelichting van de modellen.*

- *Onderzoeken welke mogelijkheden het scheiden van operator en eigenaar biedt;*
  - *Deze zijn theoretisch opgesteld;*
  - *Onderzoek naar verschillen en voor- en nadelen per model;*
  - *Gaan uit van een benadering per asset;*
  - *Onderlinge combinaties en varianten mogelijk.*
4. Hoe kijkt u aan om tegen het wel of niet scheiden van eigenaar en operator bij co-living? Wat levert dit wel / niet op? Brengt dit extra mogelijkheden voor de (NL)praktijk?
  5. Kunt u zich vinden in de modellen die in dit onderzoek worden toegepast?
  6. Ontbreken er naar uw mening samenwerkingsmodellen? Zo ja welke?
  7. Kunt u kort per model aangeven in welke situatie (theoretisch of vanuit praktijk benaderd) u deze zou toepassen? Kunt u daarbij aangeven wat voor mogelijkheden dit oplevert?
    - a. Eigenaar operatormodel
    - b. (Master)lease model
    - c. Tenant improvement model
    - d. Joint venture model
    - e. Management fee model
    - f. Franchisemodel
  8. Kunt u aangeven per type samenwerkingsmodel of u dit heeft toegepast of zou toepassen voor co-living (of vergelijkbaar vastgoed)?
  9. Welke kansen en risico's ziet u verder voor de co-livingsector (en iets algemener de woningmarkt) voor deze modellen?
  10. Hoe kijkt u tegen rendement en risico aan van co-living in vergelijking met een traditioneel woonproduct?
  11. Kunnen de verschillende samenwerkingsmodellen hierbij ondersteunen? Zo ja, hoe kan dat volgens u?

### *DCF-modellen (optioneel)*

*Een excel-model (en pdf-versie) van samenwerkingsmodellen is meegestuurd. Antwoorden kunt u geven op basis van een theoretische benadering.*

12. Is de input (zie eerste tab) van deze businessmodellen volledig of zijn er waarden/uitgangspunten in uw optiek die anders moeten worden ingeschat?
13. Wat is de duur van een overeenkomst tussen operator en eigenaar in uw ogen? Verschilt dit per model?
14. Hoe schat u de conjunctuurgevoeligheid in? Is dit prijselastischer in vergelijking met een 'regulier' woonproduct?
15. Kunt u per samenwerkingsvorm (zie excel of pdf) aangeven of u zich kunt vinden in de modellen? Heeft u aanvullingen of andere gedachtes?
  - a. Opbouw en verdeling investering en cash flow bij de diverse samenwerkingsmodellen (*tab: Verdeling Inv. En CF modellen*)
  - b. Eigenaar operatormodel (*tab: 10 jaar DCF*)
  - c. Masterlease model (hier is ook leverage meegenomen) (*tab: Cash Flow masterlease Model*)
  - d. Tenant improvement model (*tab: Cash Flow Tenant Improvement*)
  - e. Joint venture model (*tab: Cash Flow Joint Venture*)
  - f. Management fee model (*tab: Management Model*)
  - g. Franchisemodel (*niet apart meegenomen*)

#### *Opinie en suggestie*

16. Hoe ziet u de toekomst in algemene zin van co-living voor de bewoner?
17. Hoe ziet u de toekomst voor co-living op de Nederlandse woningmarkt (vanuit perspectief eigenaar en operator)?
18. Moet co-living beter mogelijk worden gemaakt op Nederlandse woningmarkt? Zo ja, wat moet er veranderd worden op de Nederlandse woningmarkt?
19. Wat kunnen we leren van het buitenland?
20. Zijn er punten niet aan bod gekomen, die in relatie tot voorstaande wel relevant zijn om te bespreken?

Codeboom interview

Codeboom Thesis Co-living M. Zaadnoordijk	
Definitie	
Typologie	appartementsniveau
Typologie	complexniveau
Typologie	zelfstandig
Typologie	onzelfstandig
Typologie	schaalgrootte
Typologie	stand-alone en mix
Business model	Waardepropositie
Business model	Waardepropositie
Business model	Partners
Business model	Activiteiten
Business model	Productiemiddelen
Business model	Klantrelaties
Business model	Distributiekanalen
Business model	Klantsegmenten
Business model	opbrengsten
Business model	kosten(structuur)
Business model	Risico-rendement
Business model	maatschappelijk rendement
Business model	indirect rendement
Business model	waardecreatie op gebiedsniveau, differentiatie
Business model	adaptiviteit
Business model	Behoeftte of noodzaak
Business model	(politiek) afbreukrisico / reputatie
Regelgeving	max huurprijzen
Regelgeving	verschil landen
Regelgeving	WWS
Regelgeving	huurtoeslag
Regelgeving	kamerverhuur
Regelgeving	Gemeentelijk beleid
Regelgeving	Flexibiliteit
Regelgeving	contractsduur
Regelgeving	Servicekosten
Samenwerkingsmodel	owner-operator model
Samenwerkingsmodel	masterlease model
Samenwerkingsmodel	Tenant improvement model
Samenwerkingsmodel	Hybride model (Joint Venture)
Samenwerkingsmodel	management model
Samenwerkingsmodel	overig (Cost to entry, ook in interview LIFE)
Samenwerkingsmodel	beheerder
Samenwerkingsmodel	wel / niet scheiden
Samenwerkingsmodel	transparantie
Samenwerkingsmodel	gezamenlijk belangen
Samenwerkingsmodel	termijn (Verschil in schaalgrootte)
Samenwerkingsmodel	per land verschillende voorkeuren.
Samenwerkingsmodel	kapitaal / groei strategie
Samenwerkingsmodel	typologieën
Samenwerkingsmodel	Gestabiliseerde markt
Regelgeving	gemeentelijk beleid / kamerverhuur
Regelgeving	kamerverhuur
Regelgeving	prijs
Regelgeving	Afmeting
Regelgeving	zelfstandig
Regelgeving	Leefbaarheid
Regelgeving	mismatch
Regelgeving	bescherming huurmarkt
Regelgeving	Flexibiliteit
Regelgeving	duidelijkheid
Conjunctuurgevoeligheid	doelgroep
DCF	bezetting
DCF	indexatie
DCF	bezetting
DCF	indexatie
DCF	FF&E
DCF	inrichtingskosten
DCF	gebouwhuur & servicekosten
DCF	investering
DCF	onderhoud
DCF	mutatiegraad
DCF	operationele kosten
DCF	branding
DCF	termijn
DCF	vergoeding
Platform samenwerking	eigenaar brand
Platform samenwerking	kapitaal
Platform samenwerking	
Financiering	risico-rendement
Financiering	onbekendheid (Ontwikkeling als zelfstandige asset class)
Financiering	exploitatie
Financiering	vaste cashflow
Financiering	trackrecord
Financiering	exploitatie gebonden financiering
Financiering	vastgoedfinanciering
Financiering	variabelen (exploitatie / trackrecord / type samenwerkingsmodel)
Financiering	Motivatie bank

Contante waarde model co-living

**Input****Scenario's**

Optimistisch	O	90%
Normaal	N	80%
Pessimistisch	P	65%
Eerste jaar	E	72%

**Cyclus huurtermijn**

	Jaar 0	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Jaar 6	Jaar 7	Jaar 8	Jaar 9	Jaar 10
Bezetting		O	O	O	N	P	P	N	O	O	O
		90%	90%	90%	80%	65%	65%	80%	90%	90%	90%

**Gebouw specificaties**

Gebouw efficiëntie	72%
Totaal oppervlak (BVO)	10000 m <sup>2</sup>
Gebruiksoppervlak (GO)	7200 m <sup>2</sup>
Aandeel wonen tov geheel	70%
Deel: wonen (GO)	5040 m <sup>2</sup>
Deel: gemeenschappelijke ruimten (GO)	2160 m <sup>2</sup>
Gemiddelde oppervlakte per woning	18 m <sup>2</sup>
Totaal	280 bedden

**Inkomsten**

Inkomsten	Prijs	
Huur per kamer	€	550 *geliberaliseerd (geen verhuurdersheffing)
Service kosten	€	100
Totaal inkomsten per bed	€	650

**Aanname indexatie (Optimistisch / Normaal / Pessimistisch)**

	O	N	P
Huur	4.5%	2.5%	1.2%
Servicekosten	2.0%	1.8%	1.6%

**Indexatie huur**

<b>Groei</b>	<b>Scenario</b>	<b>%</b>	<b>Scenario</b>	<b>Servicekosten %</b>
Optimistisch	O	4.5%	O	2.0%
Normaal	N	2.5%	N	1.8%
Pessimistisch	P	1.2%	P	1.6%

**Voorinvestering en capex**

Inrichtingskosten Wonen	€	550 EUR/m <sup>2</sup>	€	9,900.00 per woning
Inrichtingskosten gem. Ruimten	€	400 EUR/m <sup>2</sup>		
Inrichtingskosten Wonen	€	2,772,000		
Inrichtingskosten gem. ruimten	€	864,000		
Inrichtingskosten totaal	€	3,636,000		
Opstartkosten	€	150,000 EUR		
Wonen CapEx		8%		
Wonen CapEx	€	44 elke 5 jaar		
Gem. Ruimten CapEx		10%		
Gem. Ruimten CapEx	€	40		
Afschrijvingen		10 jaar, lineaire (rechte lijn) methode		
Afschrijving restwaarde		50%		
Groei CapEx		2% per jaar		

**Gebouw huur**

Gebouwhuur (all-in, jaarlijks)	€	120 EUR / jaar / m <sup>2</sup>
Gebruikskosten (NUTS etc.)	€	25 EUR / jaar / m <sup>2</sup>
Huurtermijn		10 jaar
Huurvrije periode		3 maanden
Huurgroei %		1.8% jaarlijks
Groei NUTS%		1.8% jaarlijks

**Operationele kosten**

		<b>Groeiratio %</b>
Gebouw OpEx	€	20 3% per m <sup>2</sup>
Overheadkosten	€	5 3% per m <sup>2</sup>

**Marketing kosten**

Optimistisch	O	1% van totale opbrengsten
Normaal	N	3% van totale opbrengsten
Pessimistisch	P	4% van totale opbrengsten
Eerste jaar	E	4% van totale opbrengsten

**Vennootschapsbelasting (2020)**

1e schijf (tot 200.000 EUR)	16.5%
2e schijf (boven 200.000 EUR)	20.0%
Drempelbedrag	€ 200,000

**Lening (10 jaar)**

rente percentage	3.0%
verplichte aflossing per jaar	3.5%

Co-living 10 jaar Discounted Cash Flow

Jaar	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Scenario	E	O	O	O	N	P	P	N	O	O	O	O
Bezetting	72%	90%	90%	90%	80%	65%	65%	80%	90%	90%	90%	90%
Totaal bedden	202	252	252	252	224	182	182	224	252	252	252	252
<b>Omzet</b>												
Huurgroei%	0.0%	4.5%	4.5%	4.5%	2.5%	1.2%	1.2%	2.5%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%
Gem. Maandelijke kale huur	€ 550.00	€ 574.75	€ 600.61	€ 615.63	€ 623.02	€ 630.49	€ 646.26	€ 675.34	€ 705.73	€ 737.48	€ 770.67	€ 770.67
Servicekosten groei%	0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Gem. Maandelijke servicekosten	€ 100.00	€ 102.00	€ 104.04	€ 105.91	€ 107.61	€ 109.33	€ 111.30	€ 113.52	€ 115.79	€ 118.11	€ 120.47	€ 120.47
<b>Huur gebouw</b>												
Huurgroei%	0.0%	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%
Huur/m² (GO)	€ 120.00	€ 122.16	€ 124.36	€ 126.60	€ 128.88	€ 131.20	€ 133.56	€ 135.96	€ 138.41	€ 140.90	€ 143.44	€ 143.44
NUTS groei%	0.0%	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%
NUTS/m² (GO)	€ 25.00	€ 25.45	€ 25.91	€ 26.37	€ 26.85	€ 27.33	€ 27.82	€ 28.33	€ 28.84	€ 29.35	€ 29.88	€ 29.88
<b>Overige uitgaven</b>												
Gebouw OpEx Groei%	0%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Gebouw OpEx	€ 20.00	€ 20.60	€ 21.22	€ 21.85	€ 22.51	€ 23.19	€ 23.88	€ 24.60	€ 25.34	€ 26.10	€ 26.88	€ 26.88
Overheadkosten Groei%	0%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Overheadkosten	€ 5.00	€ 5.15	€ 5.30	€ 5.46	€ 5.63	€ 5.80	€ 5.97	€ 6.15	€ 6.33	€ 6.52	€ 6.72	€ 6.72
Marketingkosten % van omzet	4.0%	1.0%	1.0%	1.0%	2.5%	4.0%	4.0%	2.5%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
<b>CapEx</b>												
Wonen CapEx Groei%	0.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Wonen CapEx	€ 44.00	€ 44.88	€ 45.78	€ 46.69	€ 47.63	€ 48.58	€ 49.55	€ 50.54	€ 51.55	€ 52.58	€ 53.64	€ 53.64
Gem. Ruimten CapEx Groei%	0.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Gem. Ruimten CapEx	€ 40.00	€ 40.80	€ 41.62	€ 42.45	€ 43.30	€ 44.16	€ 45.05	€ 45.95	€ 46.87	€ 47.80	€ 48.76	€ 48.76
<b>Initiële investering</b>												
Inrichting	€	(3,636,000.00)										
Opstartkosten	€	(150,000.00)										
<b>Omzet</b>												
Huurinkomsten (kale huur)	€ 1,330,560	€ 1,738,044	€ 1,816,256	€ 1,654,811	€ 1,360,668	€ 1,376,996	€ 1,737,134	€ 2,042,218	€ 2,134,118	€ 2,230,153	€ 2,330,510	€ 2,330,510
Servicekosten	€ 241,920	€ 308,448	€ 314,617	€ 284,693	€ 235,014	€ 238,775	€ 299,166	€ 343,293	€ 350,159	€ 357,162	€ 364,306	€ 364,306
Totale omzet	€ 1,572,480	€ 2,046,492	€ 2,130,873	€ 1,939,504	€ 1,595,683	€ 1,615,771	€ 2,036,300	€ 2,385,511	€ 2,484,277	€ 2,587,315	€ 2,694,816	€ 2,694,816
<b>Operationele kosten</b>												
Huur (gebouw)	€ 648,000	€ 879,552	€ 895,384	€ 911,501	€ 927,908	€ 944,610	€ 961,613	€ 978,922	€ 996,543	€ 1,014,481	€ 1,032,741	€ 1,032,741
NUTS	€ 180,000	€ 183,240	€ 186,538	€ 189,896	€ 193,314	€ 196,794	€ 200,336	€ 203,942	€ 207,613	€ 211,350	€ 215,154	€ 215,154
Gebouw OpEx	€ 144,000	€ 148,320	€ 152,770	€ 157,353	€ 162,073	€ 166,935	€ 171,944	€ 177,102	€ 182,415	€ 187,887	€ 193,524	€ 193,524
Overheadkosten	€ 36,000	€ 37,080	€ 38,192	€ 39,338	€ 40,518	€ 41,734	€ 42,986	€ 44,275	€ 45,604	€ 46,972	€ 48,381	€ 48,381
Marketingkosten	€ 62,899.2	€ 20,464.9	€ 21,308.7	€ 48,487.6	€ 63,827.3	€ 64,630.8	€ 50,907.5	€ 23,855.1	€ 24,842.8	€ 25,873.2	€ 26,948.2	€ 26,948.2
Totale operationele kosten	€ 1,070,899	€ 1,268,657	€ 1,294,193	€ 1,346,575	€ 1,387,641	€ 1,414,704	€ 1,427,786	€ 1,428,097	€ 1,457,017	€ 1,486,563	€ 1,516,749	€ 1,516,749
Netto bedrijfsresultaat (NOI)	€ 501,581	€ 777,835	€ 836,680	€ 592,929	€ 208,042	€ 201,067	€ 608,514	€ 957,415	€ 1,027,260	€ 1,100,752	€ 1,178,067	€ 1,178,067
<b>CapEx</b>												
Operationeel resultaat	€ 501,581	€ 777,835	€ 836,680	€ 265,907	€ 208,042	€ 201,067	€ 608,514	€ 603,436	€ 1,027,260	€ 1,100,752	€ 1,178,067	€ 1,178,067
Exit yield	15%											
Winst (PBITCF)	€ (3,786,000.00)	€ 501,580.80	€ 777,835.08	€ 836,679.95	€ 265,907.21	€ 208,041.85	€ 201,066.82	€ 608,513.93	€ 603,435.54	€ 1,027,259.65	€ 8,954,531.03	€ 8,954,531.03
Unlevered IRR	19.4%											
NOI Marge %		31.9%	38.0%	39.3%	30.6%	13.0%	12.4%	29.9%	40.1%	41.4%	42.5%	42.5%

Verdeling investering en Cash Flow over samenwerkingsmodellen										
Operationeel business model	Owner operator		Masterlease Model		Joint Venture Model		Management Model		Franchise Model	
Partijen	Eigenaar	Operator	Eigenaar	Operator	Eigenaar	Operator	Eigenaar	Operator	Eigenaar	Operator
<b>Onderdelen</b>										
Inrichtingskosten	100%		0%	100%	90%	10%	90%	10%	100%	0%
Opstartkosten	100%		0%	100%	90%	10%	100%	0%	100%	0%
CapEx	100%		0%	100%	90%	10%	100%	0%	100%	0%
Gebouw huur	100%		0%	100%	90%	10%				
Gebouw OpEx	100%		0%	100%	90%	10%	100%	0%	100%	0%
Overheadkosten	100%		0%	100%	90%	10%	100%	0%	100%	0%
Marketingkosten	100%		0%	100%	90%	10%	100%	0%	100%	0%
<b>Cash Flow Distributie</b>										
Management Fee (% NOI of Oper. winst)				0%		0%		4%		2.50% 10% van de totale voorinvestering
Franchise Fee					Eerst voldoen aan 11% gewenst rendement eigenaar, vervolgens wordt de resterende cashflow 50/50 verdeeld		Eerst voldoen aan 11% gewenst rendement eigenaar, vervolgens wordt de resterende cashflow 80/20 verdeeld			
Winstverdeling					11%		11%		100%	0%
Gewenst rendement eigenaar	100%		0%	100%	50%	50%	80%	20%		
Winstverdeling					Eerst voldoen aan 11% gewenst rendement en ingebrachte EV eigenaar, vervolgens het ingebrachte EV van de operator terugbetalen, vervolgens resterende cashflow 50/50 verdelen		Eerst voldoen aan 11% gewenst rendement en ingebrachte EV eigenaar, vervolgens het ingebrachte EV van de operator terugbetalen en ten slotte het resterende deel aan de eigenaar uitgekeren			
Restwaarde verdeling	100%		0%	100%	50%	50%	100%	0%	100%	0%
Restwaarde verdeling										

\*zie tab '10 Jaar DCF'

\* Franchise model wordt niet apart uitgewerkt aangezien de operationele performance van de franchisenemer (eigenaar) verschilt van de operator (franchisegever). Deze laatste levert voornamelijk immateriele diensten in plaats van kapitaal.



Cash Flow (master)lease model											
Jaar	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Financiering</b>											
Aantrekken lening	€	1,818,000.00									
Rente te voldoen	€	-	€ (52,631.10)	€ (50,722.20)	€ (48,813.30)	€ (46,904.40)	€ (44,995.50)	€ (43,086.60)	€ (41,177.70)	€ (39,268.80)	€ (37,359.90)
Aflossing	€	(63,630.00)	€ (63,630.00)	€ (63,630.00)	€ (63,630.00)	€ (63,630.00)	€ (63,630.00)	€ (63,630.00)	€ (63,630.00)	€ (63,630.00)	€ (63,630.00)
Eindaflossing lening											€ (1,181,700.00)
Totaal financieringskasstroom	€	1,818,000.00	€ (63,630.00)	€ (116,261.10)	€ (114,352.20)	€ (112,443.30)	€ (110,534.40)	€ (108,625.50)	€ (106,716.60)	€ (104,807.70)	€ (102,898.80)
IRR Lening		2.6%									
Rentedekkingsratio (DSCR)			7.9	6.7	7.3	2.4	1.9	1.9	5.7	5.8	10.0
Winst unilevered (PBITDA)	€	(3,786,000.00)	€ 501,580.80	€ 777,835.08	€ 836,679.95	€ 265,907.21	€ 208,041.85	€ 201,066.82	€ 608,513.93	€ 603,435.54	€ 1,027,259.65
Unilevered IRR		19.4%									8,954,531.03
Winst levered (EBITDA)	€	(1,968,000.00)	€ 437,950.80	€ 661,573.98	€ 722,327.75	€ 153,463.91	€ 97,507.45	€ 92,441.32	€ 501,797.33	€ 498,627.84	€ 924,360.85
Levered IRR		29.7%									7,671,841.13
<b>Belasting</b>											
CapEx	€	-	€ -	€ -	€ -	€ 327,021.86	€ -	€ -	€ -	€ 353,978.98	€ -
Winst en CapEx	€	501,580.80	€ 777,835.08	€ 836,679.95	€ 592,929.07	€ 208,041.85	€ 201,066.82	€ 608,513.93	€ 957,414.51	€ 1,027,259.65	€ 8,954,531.03
Afschrijvingen	€	90,900.00	€ 90,900.00	€ 90,900.00	€ 90,900.00	€ 90,900.00	€ 90,900.00	€ 90,900.00	€ 90,900.00	€ 90,900.00	€ 90,900.00
Belastbare winst	€	410,680.80	€ 739,566.18	€ 796,502.15	€ 877,864.23	€ 164,046.25	€ 155,162.32	€ 560,700.53	€ 1,261,671.19	€ 975,628.45	€ 8,900,990.93
VPB @ 16.5%	€	200,000.00	€ 200,000.00	€ 200,000.00	€ 200,000.00	€ 164,046.25	€ 155,162.32	€ 200,000.00	€ 200,000.00	€ 200,000.00	€ 200,000.00
VPB @ 20%	€	33,000.00	€ 33,000.00	€ 33,000.00	€ 33,000.00	€ 27,067.63	€ 25,601.78	€ 33,000.00	€ 33,000.00	€ 33,000.00	€ 33,000.00
Totaal VPB	€	210,680.80	€ 539,566.18	€ 596,502.15	€ 677,864.23	€ -	€ -	€ 360,700.53	€ 1,061,671.19	€ 775,628.45	€ 8,700,990.93
Betaalde belasting	€	42,136.16	€ 107,913.24	€ 119,300.43	€ 135,572.85	€ -	€ -	€ 72,140.11	€ 212,334.24	€ 155,125.69	€ 1,740,198.19
Latente belasting	€	75,136.16	€ 140,913.24	€ 152,300.43	€ 168,572.85	€ 27,067.63	€ 25,601.78	€ 105,140.11	€ 245,334.24	€ 188,125.69	€ 1,773,198.19
Resultaat (EAITCF)	€	(1,968,000.00)	€ 362,814.64	€ 520,660.74	€ 570,027.32	€ (15,108.93)	€ 70,439.82	€ 66,839.54	€ 396,657.23	€ 253,293.60	€ 736,235.16
Levered IRR (na belasting)		23.2%									5,898,642.95

**Verloopstaat financiering:**

Lening begin	€	1,818,000.00	€ 1,754,370.00	€ 1,690,740.00	€ 1,627,110.00	€ 1,563,480.00	€ 1,499,850.00	€ 1,436,220.00	€ 1,372,590.00	€ 1,308,960.00	€ 1,245,330.00
Aflossing	€	63,630.00	€ 63,630.00	€ 63,630.00	€ 63,630.00	€ 63,630.00	€ 63,630.00	€ 63,630.00	€ 63,630.00	€ 63,630.00	€ 63,630.00
Lening einde	€	1,754,370.00	€ 1,690,740.00	€ 1,627,110.00	€ 1,563,480.00	€ 1,499,850.00	€ 1,436,220.00	€ 1,372,590.00	€ 1,308,960.00	€ 1,245,330.00	€ 1,181,700.00

\*in dit model is ook leverage meegenomen





Uitwerking interviews

### Vooraf

- *Introductie en kennismaking*
- *Bespreken van het doel van het onderzoek interview*
  1. Wat is uw huidige rol/functie binnen uw organisatie?

*Marlies Folker: Ik ben Marlies Folker. Ik werk als asset manager voor Amvest. Amvest heeft drie fondsen: het living in care fund en twee woningfondsen en van het woningfonds is het het core fonds waar ik voor werk, en dan voornamelijk regio Amsterdam. Ik ben asset manager van Core fonds in Amsterdam.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Het Corefonds focust, met name op het middensegment toch?*

*Marlies Folker: Nee, het focust op de core gebieden dus dus echt wel de centrale gebieden in het in het land. We hebben een jong bezit, eigenlijk het oudste bezit is 15 jaar oud. Maar dan wordt het al snel wel of gerenoveerd of verkocht. Het meeste, houden we gewoon in eigendom. We hebben heel veel nieuwbouw, ook nog veel in de pijplijn zitten de komende jaren. Ik denk dat ons zwaartepunt in Amsterdam Rotterdam, Den Haag en Utrecht ligt. Almere ook. Dus wel locaties waar je ook wel een link kan leggen met co-living, dus ook zoals je in de theorie uitgaat van stedelingen.*

*Wim Wensing: we zitten inderdaad in de core gebieden. Daar komt de naam core vandaan, core fonds. Maar in aanvulling op wat Marlies zegt we verhuren wel het merendeel in het middeldure huursegment. Hoe definieer je dat? Daar hebben we wel onze eigen definitie voor. Dat verschilt van regio tot regio. Maar we zitten wel een middeldure huursegment voor verreweg het grootste deel.*

*Marlies Folker: We hebben heel weinig sociaal en enkele duurdere segmenten en dat is ook vaak dan een combinatie in een complex van middel duur met de penthouses die je dan wel duur zijn.*

*Wim Wensing: mijn naam is Wim Wensing. Ik ben directeur investment management bij amvest en verantwoordelijk voor alle beleggingsactiviteiten die wij ondernemen.*

### Verkennde vragen co-living;

2. Op welke wijze bent u betrokken (geweest) bij co-living?

*Wim Wensing: Ik zal het algemene antwoord geven, want dan kan Marlies zo dadelijk de diepte in. In zijn algemeenheid zijn wij bezig met ons wat meer te focussen op het gebiedsbeleggen. Als gebiedsontwikkelaar gaan we automatisch ook de volgende stap maken naar gebiedsbeleggen. In die gebieden proberen een aantrekkelijk woonproduct neer te zetten voor diverse doelgroepen, en we proberen ook woningen betaalbaar te houden. Dat zijn een paar van die dingen die we nastreven. Co-living is eigenlijk vanuit die gedachte ontstaan om die ook in de portefeuille op te gaan nemen. Met name betaalbaarheid is een groot issue, met name in hoog stedelijke gebieden, waar het gewoon moeilijk is om een betaalbaar product aan te bieden, zeker aan mensen die net de woningmarkt gaan betreden. We merken wel dat er heel veel behoefte aan is. Mede vanuit die gedachte zijn we ook gaan kijken naar een nieuwe woonconcepten en het co-living woonconcept is daar één van. We hebben, ook andere woonconcepten maar co-living is daar één van en we zijn daar concreet mee bezig in een aantal projecten en Marlies is als asset managers in Amsterdam, ook degene die een aantal van dit soort projecten trekt. En ja, we hebben een heel concreet project in cruquius lopen misschien Marlies kan jij daar even op inzoomen. We hebben ook nog een aantal andere projecten waar we het*

opeen wat kleinere schaal doen. Het project cruquius is ook een vrij klein project. Maar wel een klein project waar we ja zeg maar helemaal los kunnen gaan met onze ideeën en niet beperkt zijn.

Marlies Folker: Ja, ik had 'm inderdaad stiekem gisteren al een mailtje gestuurd met de website van Zpeer. Ja, ik denk, als hij onze huiswerk geeft, dan krijgt ie ook huiswerk. Ik ben op operationeel niveau betrokken bij de uitwerking van het co-living concept en dat heeft als oorsprong dat we heel veel vergelijkende projecten hebben bekeken in binnen- en buitenland, en dat heeft nu als uitwerking inderdaad het eerste co-living concept. Althans het eerste living concept waar we één gebouw volledig wijden aan het co-liven. We hebben al wel enkele woningen beschikbaar gesteld waarbij we dan zeggen: hier zijn twee slaapkamers, jullie mogen hier als twee vrienden wonen, dus zonder duurzame samenleving (relatie). Dat zag ik ook inderdaad als definitie bij jou opgenomen. De duurzame samenleving. We zijn nu ook op laag niveau, zeg maar echt op heel klein niveau, dus tot en met wat willen we allemaal in de keuken wel of niet hebben. In de besteklade tot op dat niveau zijn we nu het concept vorm aan te geven. Wil je dat ik wat vertel over het concept of zal ik maar even strikt houden voor je interview.

Matthijs Zaadnoordijk: Laten we dat doen. We hebben hiervoor ruimte aan het einde van het interview. Ik heb best wel eens vragen over jullie concept. Laten we die dan even aan het einde doen.

Marlies Folker: Is goed.

3. In het onderzoek wordt het businessmodel van co-living samengevat op basis van het Business Model Canvas zoals te zien in figuur 1. Kunt u zich vinden in de omschrijving van co-living op basis van deze bouwstenen? Heeft u aanvullingen of andere gedachtes?

Matthijs Zaadnoordijk: Ik heb het business model van co-living proberen samen te vatten op basis van de theorie van Osterwalder. Die gebruikt een aantal bouwstenen daarvoor. Ik ben heel benieuwd of jullie je kunnen vinden in die samenvatting zo te zeggen. Ik ben heel benieuwd of jullie aanvullingen of of aanpassing hierop hebben.

Marlies Folker: Het Business Model Canvas?

Matthijs Zaadnoordijk: Ja.

Marlies Folker: Daarvoor had je ook een definitie van co-living, waarin stond aanzienlijk hogere huren te kunnen bereiken. Dat zal waarschijnlijk per concept verschillen, maar wij zien dat niet op die manier, zeker niet per definitie zo. Dus dat dat onderdeel van de definitie van co-living, vond ik zelf een beetje discutabel. Ik denk ja, het is, dit is niet het doel wat we nastreven, die hogere huren. En als wij de appartementen zouden opdelen in kleinere studio's, dan zouden we er ook veel huur voor kunnen vragen. Dus ja die die link het zou niet direct leggen. Daarbij komt dat het Co-living concept. Ik heb ik heb een voorbereid hoor, dus ik kijk niet ongeïnteresseerd. Daarbij komt dat dat het community concept heel veel extra kosten met zich meebrengt, zowel in de mate van afwerking van het van het gebouw van het co-living gebouw als ook in de hogere exploitatiekosten. Dus het feit dat wij dus als gebiedsontwikkelaar, gebiedsbelegger zijn en in die zin en het woonklimaat eigenlijk voorop stellen in het gebied. Vanuit dat oogpunt kijken we ook naar het het woonklimaat, dus de differentiatie van de woningen op dezelfde manier als we naar de differentiatie van een commerciële ruimtes kijken. We willen alle segmenten bedienen en daar hoort ook dit onderdeel (co-living) bij, vinden wij. Als ik kijk naar het complex die we nu hier neerzetten. Dat zijn echt wel grotere appartementen en luxe appartementen. Als we dat anders hadden ingedeeld in studio's, dan vind ik niet dat daar een aanzienlijk grotere huur voor te vragen is vraag is nu een community concept, een living concept is. Dus dat – dat zag ik bij de definitie.

Wim Wensing: Als aanvulling daarop, ik denk ook, het is ook niet zo dat we ze weggeven. dus het is best wel stevig huurprijzen. Ik denk dat voor ons betaalbaarheid een grote rol speelt. Wat ik al zei. En ik denk ook dat de Nederlandse cultuur iets anders is dan de Amerikaanse cultuur. Waarbij het gewoon makkelijker is om de huurprijzen te maximaliseren. En ik denk ook niet dat wij dan heel snel echt die bovenkant opzoeken, terwijl dat misschien qua concept best wel wat scherper had gekund.

Marlies Folker: Ja ja, we hebben inderdaad ook in Amerika gezien dat er daar voorbeelden zijn van co living concepten waar je echt meer naar het studentenwoning niveau gaat. Dat willen wij per definitie niet, zo wel in de meubilering niet als in het community management niet, want dan trek je ook dat publiek aan en we willen juist voor de starter voor de sleutelberoepen voor de woningzoekenden die nu net niks kunnen vinden. Daar wil je het ook toegankelijk voor hebben.

Matthijs Zaadnoordijk: Helder, ik hoor jullie heel duidelijk zeggen dat jullie zoeken daar daar eigenlijk een aanvullend woonproject om diversiteit en differentiatie te krijgen. Anderzijds zou je ook kunnen zeggen dat je hoger exploitatiekosten hebt. Je moet in marketing een branding investeren. Je hebt onsite personeel rondlopen. Dat moet ergens van betaald worden en dat zou je daar in een hoge huur per vierkante meter kunnen zien, maar uiteindelijk door een hele efficiënt inrichting met slim meubilair dat vanuit een operator goed bedacht is. Daardoor zou je juist de betaalbaarheid voor een huurder omlaag kunnen krijgen. Volgens mij zou het mes aan beide kanten moeten snijden, dus voor de huurder een lage prijs op een hele goede locatie, voor institutioneel product, hoogwaardig kunnen krijgen. En je kan per vierkante meter een hogere huur rekenen om je hoge exploitatiekosten te kunnen bekostigen.

Marlies Folker: Ja, dat is er wel een groot verschil tussen je huur die je kan en mag rekenen en alle extra services die je er in kan in kan stoppen. Want je moet in je huurcontract wel een duidelijk onderscheid maken tussen je kale huurprijs en alle extra service. Dus je community manager, meubilering, stoffering. Wat zit er allemaal meer in. Er zit ontzettend veel in bij ons, ook wifi, aansluiting van de tv abonnement. Dat soort zaken daar kun je allemaal niet over indexeren, dus dat mag je per definitie niet in je huurprijs opnemen. Dat zit wel in je totale prijs, maar dat is wel onder splitsing die je krijgt in je in je overeenkomst.

Matthijs Zaadnoordijk: Want wat voor contracten gebruiken jullie daarvoor?

Marlies Folker: Wij gebruiken eigenlijk een traditionele contract en voor onbepaalde tijd. Daar mogen mensen dus ook drie maanden blijven, of zes maanden of negen maanden. De eerste keer houden ze aan negen maanden tijdens eerste contract, maar alle daaropvolgende contracten niet. We willen wel zorgen dat de community aan het begin gaat lopen en er wel echt een community opgericht wordt en niet dat de helft al na twee maanden weer weg is. Daarom is het eerste contract negen maanden en daarna kunnen ze ja gaan en staan eigenlijk. Dat is de reden waarom wij bewust voor meubilering hebben gekozen, zodat je je mutatiekosten beperkt houdt.

Matthijs Zaadnoordijk: Volgens mij heel duidelijk hoe jullie het businessmodel zien.

Marlies Folker: We hebben erover nagedacht.

Matthijs Zaadnoordijk: Ja, heel goed, goed jullie hebben er veel verstand van.

Wim Wensing: We gaan proberen en kijken wat lukt wat we goed hebben bedachten niet goed hebben bedacht.

*Marlies Folker: Is ons eerste co living concept, dus misschien zeggen wij over een jaar wel, oh, nou die bedden, die moeten eruit.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Ja, ja, en ik doe heel duidelijk over de details tot aan het bestek praten en ik denk dat jullie daarin ongetwijfeld heel veel gaan leren wat wel of niet in werkt. Dus ik denk een mooie mooie proef. Ja, en wat mij betreft gaan we kijken naar de samenwerkingsmodellen.*

*Marlies Folker: Maar je wil het ook hebben over het businessmodel.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Ja, klopt ja.*

*Marlies Folker: Zullen we die zou je die een beeld kunnen zetten, zodat we die puntsgewijs kunnen bespreken.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Ik dacht dat je eigenlijk meer in algemene zin, je feedback gaf. Dus dat is helemaal goed.*

*Marlies Folker: Dat was hier boven. Als je naar boven scrollt, stond een definitie.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Ja, die staat in de interviewgids.*

*Marlies Folker: Je had verstuurd en daar sloeg ik aan op de aanzienlijk hogere huurprijzen.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Dat is helemaal duidelijk en dank voor de aanscherping.*

*Marlies Folker: Was het maar zo dat we hier echt dik op binnenlopen.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Zullen we hier punt voor punt doorheen lopen Marlies?*

*Marlies Folker: Nou ja, wat jij wil, ik heb een paar punten opgeschreven.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Ja, laten we die dan zo, laten we die dan doorlopen, dat lijkt me het meest praktische.*

*Marlies Folker: Bij partner is noem je de architect, maar misschien speelt daar de ontwikkelaar ook wel een grote rol want de eigenaar, die koopt het natuurlijk van de ontwikkelaar en de ontwikkelaar gaat, in overleg met de architect dat is, misschien is het dan architect / ontwikkelaar.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Ja, ik zit ook aan architectuur te denken om te veranderen, het is eerder ontwerp ook het interieur is cruciaal.*

*Marlies Folker: Daar heeft de ontwikkelaar ook veel mee te maken met het ontwerp.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Eens*

*Marlies Folker: Want die is ook de aanvragen moeten doen voor de omgevingsvergunning en de eigenaar-operator vroeg ik me nog af. Vinden jullie de operator ook degene die het uitvoert op locatie of ook de beheerder? Bij ons is het 'en en'. Wij zijn erbij betrokken en een operator en de beheerder.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Ja, hoe hoe ik de operator zie, is zoals hotels georganiseerd zijn. Dus degene die het personeel op locatie heeft, degene die verantwoordelijk is voor het verhuren, voor marketing. Ook voor het onderhoud. Dat is vaak uitbesteed en je ziet ook vaak dat er bijvoorbeeld huismeesters in dienst worden genomen. Echt de partij die die verantwoordelijk is voor de operatie.*



Marlies Folker: Ja, dan is de beheerder inderdaad ook nog een aparte samenwerkingspartner.

Matthijs Zaadnoordijk: Ja, helder.

Marlies Folker: Bij activiteiten viel mij op: daar stond alles inclusief. Ja, huurvoorwaarden, flexibel en alles inclusief. Ik zie dit best breed, het alles-inclusief principe. Wij zijn daar ook echt op onderzoek uitgegaan wat behoort nu tot alles-inclusief? En wat willen we wel of niet, inclusief. Eigenlijk is de conclusie die wij nu hebben getrokken, maar waarvan we dus testen of dat in de praktijk ook werkt. Is dat je de gedeelde faciliteiten echt wel alles inclusief hebt, dus dat je in je community space alles aanwezig hebt wat je daar nodig heb. Van beamer tot aan de citruspers. Zeg maar maar dat wij in de privé ruimte, dus in in de persoonlijke ruimtes, de slaapkamers, wat meer een mini woonkamer is met een bed. Daar hebben we wat basiselementen genomen, maar daar willen we ook wel eigen invulling laten, dus dat mensen zelf nog dingen op kunnen hangen, zelf de muur een kleurtje kunnen geven. Daar willen we iets flexibeler in zijn, om het wel een thuis te kunnen maken voor het mensen.

Matthijs Zaadnoordijk: Ik denk een goede toevoeging en wat je vaak ziet dat je ook in services een pay per use hebt. Je kan ook – je hebt een hele goede basis. Daarnaast heb je maar aanvullende services. Bijvoorbeeld schoonmaakdienst, waar niet iedereen gebruik van maken. Dat zie je ook vaak in het buitenland.

Marlies Folker: Ja we hebben bijvoorbeeld ook een handdoeken pakket. In principe heb jij alleen je koffer nodig, met je kleding, want dan ben je welkom hier te komen wonen. En dus daar hebben we ook een een handdoek pakket dat als mensen echt helemaal alleen met een trui en broek komen, dat ze dan volledig ontzorgd worden, want dat is wel iets wat je wat je wil. Die ontzorging en bij branding, volgende punt had ik gezegd: ja heel belangrijk. Dat is wel een heel essentieel punt is van je hele co-living concept.

Matthijs Zaadnoordijk: Helder, ik neem ik mee.

Marlies Folker: Wat ik ook nog had opgeschreven bij de activiteiten is dat ik het belangrijk vind om de community te activeren. Vooral aan het begin lijkt het me goed dat er gewoon best wel aanwezige bezetting is van een community manager of iets dergelijks. Zo dat je ook die bonding kan het kan opstarten tussen de mensen onderling.

Matthijs Zaadnoordijk: Ja, heel goed, ik ben er helemaal mee eens en volgens mij hoor ik je net ook zeggen dat je dat je ook een lange periode van negen maanden ziet. Mensen ook tijd, hebben om een band op te bouwen. Je ziet ook heel veel in het buitenland, waar echt op korte termijn, echt meer in weken gedacht. Dan vraag ik me af of je daar in zo'n korte tijd echt een community kan bouwen, dat je echt goed medebewoners kan leren kennen.

Marlies Folker: Ik denk dat je dan naast elkaar leeft. Wij proberen juist stimuleren dat met elkaar leven en ook dingen voor elkaar doen. Dus we gaan ook in ons huurcontract zetten dat ze actief moeten deelnemen aan de community. Daar is totaal geen juridische basis voor om dat te verplichten, maar we proberen het wel op die manier te stimuleren.

Matthijs Zaadnoordijk: Zou je kort kunnen uitleggen wat het belang is voor zo'n community manager, wat die moet gaan doen/realiseren?

Marlies Folker: Het ontzorgen van onze huurders en dat dat is de taak één. Dus als er vragen hebben of opmerkingen of ze willen hun ei kwijt, dan moeten ze altijd langs kunnen komen of kunnen appen of kunnen bellen. Dus dat is één en twee is, denk ik, het stimuleren van de community dus: zorgen dat de

activiteiten worden opgericht, zorgen dat mensen in contact komen met elkaar nodig, ze uitnodigen voor een kookavond, jeu de boules sessie en weet ik het wat. Daar zijn ze allemaal vast veel beter in om te verzinnen wat ze kunnen doen met elkaar dan ik. Dus ja die twee dingen, ontzorgen en de community op gang helpen.

Matthijs Zaadnoordijk: Ik heel benieuwd is misschien iets te veel detail, maar of je dat inderdaad ook vooral bij bewoners laat liggen (organiseren), of dat je toch meer ja gaat forceren vanuit de community manager?

Marlies Folker: Ik denk dat je dat gaat forceren en we hopen natuurlijk dat het dan snel opgepakt wordt en dat de community manager een faciliterende rol krijgt.

Matthijs Zaadnoordijk: Ja, wordt die events die alleen voor de bewoners zelf of of trek je als mensen van buitenaf, die ook weer een mogelijke nieuwe bewoner kunnen zijn?

Marlies Folker: De combinatie van. We willen het ook exclusief houden om de bewoners zelf een voorrangpositie te geven, maar we willen ook dingen voor de buurt doen voor de gebiedsontwikkeling. Dan is het hele gebied welkom.

Wim Wensing: Je de community manager komt in dat in dat in dat gebouw te zitten, 2peer. In het gebied cruqius. Aan de ene kant managed die dus een community in het gebouw en de andere kant om op een ander niveau/level de community in het crucqius gebied. Ja, dat zijn twee afzonderlijke opgaven, maar we willen wel heel nadrukkelijk ook binnen dat gebouw een eigen sfeer hun eigen beleving meegeven. Op gang geholpen door de community manager, maar gedragen door de bewoners. Dus dat zal zeker zoeken zijn.

Matthijs Zaadnoordijk: Dus om het goed te begrijpen. De community manager, die heeft een breder takenpakket mee op het gebied niveau en een onderdeel daarvan is gebouwniveau 2peer en daar heeft die een community te managen.

Wim Wensing: Heeft ermee te maken met de omvang van het gebouw. Gebouw is niet zo groot. We zijn tegelijkertijd ook bezig met een ander gebouw wat heel groot is in Rotterdam. Met 566 woningen in één gebouw, en daar hebben we natuurlijk gewoon alleen maar een community manager op dat project.

Matthijs Zaadnoordijk: Helemaal duidelijk: hebben jullie nog verder aanvullingen op op het het businessmodel?

Marlies Folker: Bij productiemiddelen, de innovatie daar staat innovatie en technologische ontwikkelingen inzetten om de operationele kosten laag te houden. Ik denk niet dat je innovatie en technologie inzet om operationele kosten te verlagen, maar om het gebruiksgemak te verhogen en juist om deze doelgroep, waar je ook bij een klantsegmentatie komt en juist om die doelgroep tegemoet te komen en ontzorgen. Want wat ik wel zie, tuurlijk, er is wel in kosten te snijden als je veel techniek inzet, maar vergeet niet hoe duur die apps zijn, die draaien en hoe duur het slot is die weer met een andere app te bedienen is op je telefoon. Daar zitten nog best heel veel kosten aan. Dus ik ik zie daar niet per se een link tussen het verlagen van de operationele kosten en het verhogen van innovatie. Althans nog niet.

Matthijs Zaadnoordijk: Ja, ja, ik kan me ook voorstellen als je als je naar echt als je echt dedicated operator wordt en dat dat gaat scheiden eigendom, en dat je veel meer locaties gaat opereren uiteindelijk dat je gewoon een goede app ontwikkelt die je dan al die locaties goed dan kan gebruiken.

*Marlies Folker: Ja, en dan zul je toch nog steeds, was per persoon een vast bedrag betalen. Maar dan uiteindelijk wil ik graag natuurlijk totaal wel omlaag.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Gaan jullie met zo'n app werken bij 2peer en andere locaties?*

*Marlies Folker: Ja. Met een app die we dan gebouwd.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Helder.*

*Marlies Folker: En daar gaat veel geld inzitten.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Ja, dat geloof ik*

*Marlies Folker: Even kijken: ik had ook nog wat bij de waardepropositie: toegang tot een institutioneel woonproduct. Dan begrijp ik niet perse van wat dan de definitie is van een institutioneel woonproduct. Wat wij willen doen is in onze co-living natuurlijk ook koopwoning in de omgeving daarbij betrekken in onze gebiedsontwikkeling. Dus dacht ik van ja is dat dan echt een onderscheid tussen een woonproduct en een institutioneel woonproduct? Dat weet ik niet.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Het gaat er met name om omdat het professioneel wordt beheerd door een ervaren organisatie sensatie en met hoogwaardige kwaliteit.*

*Marlies Folker: Ja, dan had ik nog bij klantenrelaties staat er bereikbaar via balie. Tweede punt: een lokaal werkzaam team bereikbaar via de balie, of kantoor vinden wij ook. We moeten ook wel echt een dedicated team als community management hier op locatie hebben. En ja, balie is dan misschien weer iets van vroeger. De onze community manager zit gewoon in de community space en dat is een ruimte die iedereen kan gebruiken en iedereen ook kan huren. Individueel. Dus als je je eigen feestje hebt, dan mag je dat ook gewoon via de app regelen. Je regelt dan dat die ruimte van jou is op dat moment – en daar staat denk ik het ontzorgen ook gewoon weer centraal. Gewoon zorgen dat er iemand is, zorgen dat als jij een probleem hebt of een vraag hebt dat je dat uit handen genomen kan worden.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Duidelijk.*

*Marlies Folker: De distributiekanaal, vind ik vrij volledig – ik denk dat een combinatie van online en offline heel belangrijk is, want ja, we zetten de marketing veel online in, zetten de verhuur online in, maar dat is straks wel al een community manager voordat het gebouw opengaat, die de rondleidingen gaat doen, dus dat is, dat is inderdaad een goede combinatie tussen online en offline. En dan hadden we klantsegmenten. Wij richten ons op de generatie Z en dat is ook al te zien in de manier waarop we de website presenteren. Het is allemaal in het Engels en dan zal je in eerste instantie denken: hoezo? komen hier dan veel expats? Nou, dat verwachten we niet, maar aan de aanvragen te zien zijn er toch aardig wat expats die woonruimte zoeken nu maar de generatie Z. Dat is eigenlijk uit de onderzoeken gebleken, die zijn al zover ver-engelsd, dat het helemaal geen probleem voor hun is dat de website in het Engels is. Dus dan we kunnen ervoor kiezen om twee sites te maken: in het Nederlands en engels, maar dat is eigenlijk niet nodig bij deze generatie. Bij de doelgroep waar we op letten of waar we ons op richten. Andere meer voor de hand liggende doelgroepen wordt er dan gezegd: senioren, koppels, gezinnen, ja, dat vind ik een hele lastige. Ik denk dat het heel erg afhangt van je concept en sowieso zijn seniorenwoningen, die moeten ja, die hebben we een hele andere eisen, want dan wil je ook met je draaicirkels en met bouwregelgeving rekeninghouden, omdat die toch iets minder mobiel zullen zijn. De senioren, ja, daar is het complex, niet echt voor geschikt, ook niet voor gezinnen, want je hebt echt een slaapkamer met een 1.40 bed. Dus ja koppels en gezinnen, dat wordt, dat wordt heel gezellig in*

het appartement en daarbij kunnen ze natuurlijk wel een appartement nemen en drie slaapkamers huren. Maar dan zijn ze wel, dan zijn ze wel 3000 euro kwijt.

Matthijs Zaadnoordijk: Deze definitie stuk wat wat breder hè. Dit gaat over co-living in zn algemeenheid. Maar wat ik heel interessant vind – is dat je ook wel initiatieven ziet om ook bijvoorbeeld voor koppels een co-living huisvesting te bieden en denk ook dat de seniorendoelgroep heel interessant is. Je ziet ook dat dat breder wordt. Daar zie je volgens mij de eerste bewegingen omdat dat te onderzoeken.

Marlies Folker: Het is wel interessant hoor, ik ben wel benieuwd naar of dat ook of dit ook voor koppels zou werken, want in eerste instantie zou ik dan denken, maar die hebben al een vriendengroep. En dan heb je al twee vriendengroepen en ga je dan ook nog een deel uitmaken van een community. Maar ja, wie weet. wie weet, is het ook wel zo in te richten dat dat goed, dat het goed te doen is.

Matthijs Zaadnoordijk: Ja, je zit bijvoorbeeld ook in Nederland bij zelfbouw / cpo projecten. Daar zie je ook dat stellen aan koppels of gezinnen met elkaar samenwerken, een band opbouwen en op die manier dan later bij elkaar gaan wonen. Ik denk dat daar dat dat er heel interessant is en misschien ook iets is wat wij waar we nu niet eens over nadenken, waar misschien veel behoefte aan is.

Marlies Folker: Nou ja, in Friend (serie) heb je dat ook.

Wim Wensing: Je zag dat in het project van AM, en dat is gekocht door MN op Overhoeks. En dat was in de markt gezet als een project voor jongeren. En uiteindelijk is het bijna een senioren project geworden.

Matthijs Zaadnoordijk: Ik denk dat het zeker daar ook heel veel behoefte aan is. Ja, we moeten allemaal een beetje gaan ontdekken. Dit is een nieuwe nieuwe manier, de eerste, de early adapters zijn Gen Z e Y, maar ook met ouderen, die bijvoorbeeld weer terug naar de stad trekken of alleenstaand zijn geworden.

Marlies Folker: Ja.

Matthijs Zaadnoordijk: Dat is ook, in deze definitie meegenomen dat het een mogelijk target group is.

Wim Wensing: Ja.

Marlies Folker: Ik kan me ook voorstellen dat als je nieuw bent in een stad dat wel leuk is om gelijk al met soortgenoten te zitten.

Matthijs Zaadnoordijk: Ja, ik moet ook de tijd bewaken.

Marlies Folker: We gaan door.

Matthijs Zaadnoordijk: Laten we verder gaan, heb je nog een opmerking over de laatste twee onderdelen: kostenstructuur en de opbrengsten.

Marlies Folker: Ehm, nee, want ik denk dat dat wel straks aan bod komt bij het complex hoe wij dat hebben benaderd.

Wim Wensing: Die opbrengsten zijn gebaseerd op een Amerikaanse model is. Het is heel erg financieel gedreven. Misschien voor de Nederlandse situatie zal ik ook wel wat maatschappelijke opbrengsten tussenzetten.

Matthijs Zaadnoordijk: Vind ik een hele goede toevoeging. Zijn er verder nog opmerkingen / aanvullingen op het businessmodel?

### Samenwerkingsmodellen - theoretisch

Korte toelichting van de modellen.

- Onderzoeken welke mogelijkheden het scheiden van operator en eigenaar biedt;
- Deze zijn theoretisch opgesteld;
- Onderzoek naar verschillen en voor- en nadelen per model;
- Gaan uit van een benadering per asset;
- Onderlinge combinaties en varianten mogelijk.

4. Hoe kijkt u aan om tegen het wel of niet scheiden van eigenaar en operator bij co-living? Wat levert dit wel / niet op? Brengt dit extra mogelijkheden voor de (NL)praktijk?

Wim Wensing: Ja. Eerst even vanuit ons vanuit onze beredeneert. Er zijn natuurlijk heel veel modellen. We hebben hier heel goed over nagedacht. Hoe zouden we dat moeten doen? We zijn ook in ons denkproces het afgelopen jaar ook nog een keer van gedachten veranderd. Maar in zn algemeenheid kun je denk ik wel zeggen. Ik denk ook wel dat ik er zo in zit dat wij het heel belangrijk vinden om in ieder geval een onderdeel van het proces in eigen handen te houden. Zelf te sturen op die waardecreatie. Anders is het voor ons heeft voor ons niet zo heel veel zin. Anders wordt het misschien ook te veel, een soort van hotelbelegging waarbij wij het vastgoed in eigendom hebben en trouwens voor onze zorgwoningen is dat ook gewoon zo. Ja, daar hebben we zelf het vastgoed in eigendom en dan hebben we via een masterlease-constructie. verhuren we da dan aan een operator. Maar dat betekent ook dat je heel erg afhankelijk bent van de kwaliteit van de operator. Voor onze zorgwoningen en zorgconcepten hebben we hebben daar echt wel heel lang over moeten nadenken. Voordat we die stap maakten, zijn we in het begin ook begonnen, in ieder geval voor de meeste concepten, om ook echt een structureel samenwerkingsverband aan te gaan met die operators en zelfs daar ook hun aandelenbelang in te nemen. Voor de reguliere woning of voor co-living concepten, hebben we wel besloten dat wij geen hotel model nastreven. Dus wij willen niet de vastgoedeigenaar zijn en ook in de operatie helemaal aan de ander laten. Dat kunnen dan anderen beter doen, denk ik. Dit zou betekenen dat wij een een project op de op de balans zouden nemen met een heel hoog parnterrisiko. En dat betekent ook dat dat risico moeten inprijzen. En dan weten we eigenlijk ook vrij zeker dan zullen we dit soort projecten niet kunnen verwerven. Dus dat is eigenlijk de ene kant van het verhaal. Andere kant van het verhaal is dat wij onszelf zien als Amvest, als woningspecialist. Wij denken te weten hoe we een fijn thuis voor de mensen kunnen creëren. Als je in de toekomst kijkt en we zien dat het stedelijk wonen toeneemt, we zien dat diversiteit van onze klantengroepen toe gaat nemen, en dat heeft ook te maken met verdunning van huishoudens. Dat heeft te maken met vergrijzing. Dan krijg je meerdere klantengroepen. Wij vinden dat we zelf, ja de concepten die we neerzetten, op een goede manier moeten kunnen managen. En meerwaarde moeten kunnen toevoegen aan onze aan onze projecten. Dus zo kijken wat er tegen aan – en dat is, zeg maar eventjes de basis. Ik zei al van met het uitdenken van 2peer, maar ook met de Startmotor in Rotterdam zijn we ook langs een denkproces gegaan. We hebben vanaf het begin af aan gezegd: wij willen een vinger in de pap. Wij willen een deel van het risico dragen, want daarvoor zijn wij op aarde. Anders kom je daarbij dat bij dat hotel model terecht. En gaandeweg hebben we ook wel geleerd dat we in Nederland ook niet zo heel veel partijen hebben die dit allemaal een keertje hebben doorlopen. En

*allemaal een keertje hebben uitgedacht. En we hebben ook wel ervaren dat we als Amvest best wel veel wisten. We zijn eigenlijk steeds meer van de risico 's van het management (operator) naar ons toe gaan trekken. Eigenlijk heeft ertoe geleid dat we op dit moment op het standpunt zitten, dat we eigenlijk zo veel mogelijk zelf willen doen. Het had ook misschien anders kunnen zijn geweest als er geen coronacrisis was geweest, want dat heeft ook al weer voor bepaalde dynamiek gezorgd, maar ik denk dat niemand er bij ons nu echt ongelukkig mee is met de manier waarop we het nu gaan inrichten.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Erg belangrijk wat je zegt over het partner risico. Want ik denk met name dat het voor gebouweigenaren ook de juiste manier zou kunnen zijn om risico's te verminderen. Maar je zegt eigenlijk andersom dat als je een partner zoekt die het gaat opereren, dat verhoogt juist het risico.*

**Wim** *Wensing: Ja, kijk, aan de ene kant heb een veel groter punt risico. De ene kant heb je masterlease, zolang het goed gaat ben je verzekerd van je inkomstenstroom. Heb je bijna een obligatiebelegging. Aan de andere kant als er iets gebeurt, zoals je nu ziet bij de hotels, er zijn nu ook hotelketens die op omvallen staan. Ja, dan ben je mooi in de aap gelogeed. Dus, dan heb je opeens een veel groter risico. Dus het gaat goed zolang het goed gaat, en dat hebben we ook met die masterlease-constructie hebben ook in onze zorgconcepten. Daar krijgen we inderdaad gewoon een vast huurbedrag en het verhuurrisico van de individuele units dat ligt bij ons zorgoperators. Maar ja, als een zorg-operator onderuit gaat, dan moet je wel een heleboel nieuwe verpleeghuizen ergens anders onder brengen.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Dat vind ik het wel interessant. Het heeft absoluut veel overeenkomsten met hoe je daar met zorg-operators samenwerkt. Hebben jullie daar ook gekeken naar, en dan ga ik naar de naar de vervolgvraag, naar modellen waarbij je bijvoorbeeld investeringen gaat delen met elkaar. En afspraken maken over winstdelingen uiteindelijk? Naast een puur masterlease model heb je natuurlijk ook andere typen samenwerken.*

**Wim** *Wensing: Nee, bij zorg hebben we het daar niet naar gekeken. We hebben wel naar andere samenwerkingsmodel gekeken met co-living, maar niet in onze zorg projecten.*

*Marlies Folker: En ik denk dat het bij onze co-living, vooral het punt is dat wij in deze gebiedsontwikkeling zelf de invloed en de impact willen hebben op het leefklimaat. Daarom is wel echt een van de uitgangspunten waarom we zelf ook heel erg betrokken willen zijn. En we hebben ook wel gepraat met een externe operator, en daar hebben we toen ook al wel nadrukkelijk gezegd van. Stel dat we iets gaan tekenen dan gaan we (als Amvest) wel invloed houden. Dus dat dat vinden we wel belangrijk.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Is helemaal duidelijk. Ik wil met jullie naar de verschillende modellen kijken. Ik heb zes modellen gedefinieerd. Hebben jullie in de zoektocht, ook met zorgvastgoed, ook andere typen modellen gezien die nog niet in deze lijst voorkomen? En die dus aanvullend hierop zijn?*

5. Kunt u zich vinden in de modellen die in dit onderzoek worden toegepast?

6. Ontbreken er naar uw mening samenwerkingsmodellen? Zo ja welke?

**Wim** 7. Kunt u kort per model aangeven in welke situatie (theoretisch of vanuit praktijk benaderd) u deze zou toepassen? Kunt u daarbij aangeven wat voor mogelijkheden dit oplevert?

- a. Eigenaar operatormodel
- b. (Master)lease model

- c. Tenant improvement model
- d. Joint venture model
- e. Management fee model
- f. Franchisemodel

*Wim Wensing: Ik heb er kort naar gekeken gisteravond en volgens mij was het zo volledig. Misschien dat er zo nog iets te binnen schiet.*

*Marlies Folker: Kan je het in beeld zetten? Want er was een joint venture model, geloof ik. Ik denk dat wij een combinatie hebben van eigenaar en operator, maar ook management fee, want ook de beheerder neemt natuurlijk ook een deel in het co-living concept. Het is nog steeds een onderscheid tussen het onderhoud en het dagelijks beheer en het technisch groot beheer. Dus dat is dan de combinatie tussen de operator en je beheerder.*

*Wim Wensing: Ja, ja, dat is een goede aanvulling, maar dat kwam eigenlijk kwam dat in het vorige canvas model ook al aan de orde. Het is een beetje geschreven vanuit de Amerikaanse situatie, waarbij je als – en ik denk dat doen jullie bij Greystar ook – waarbij je ook het property management voor je rekening neemt. Wij komen vanuit de Nederlandse situatie. Wij zijn eigenlijk een asset management organisatie en een portfolio management organisatie en wij hebben heel bewust geen property management in huis. Vesteda heeft dat wel, wij hebben dat niet en we hebben ook wel de keuze gemaakt om dat ook niet te willen, ook niet in dit model. Wij zullen dus een nauwe samenwerking moeten houden met onze property manager in ieder geval voor technisch en administratief beheer.*

8. Kunt u aangeven per type samenwerkingsmodel of u dit heeft toegepast of zou toepassen voor co-living (of vergelijkbaar vastgoed)?
9. Welke kansen en risico's ziet u verder voor de co-livingsector (en iets algemener de woningmarkt) voor deze modellen?

*Marlies Folker: Om te werken vanuit een operationeel model, wel.*

*Marlies Folker: Ehm nou, ik zie wel kansen in het model [onduidelijk]. Wij zien wij duidelijk natuurlijk wel kansen. Maar ja, nou Wim, daar kijken we ook wel serieus naar natuurlijk hè, want we zijn ook bezig met een heleboel andere gebieds- en projectontwikkelingen, bijvoorbeeld, dus het KJ-plein wat ter sprake kwam, en daar kijken we ook wel wat zijn de mogelijkheden om hier die combinatie van duur, sociaal, middensegment en co-living, in te situeren. Ik weet niet in hoeverre die plannen al helemaal definitief zijn, maar daar kijken we inderdaad ook om daar ook co-living in te zetten. En dan is het wel echt een businessmodel met het operator model die daar noemde, wat we dan op grotere schaal willen uitbreiden. Dus daar zien we ook wel kansen. En daar zie je dan ook wel kansen qua de dekkingsgraad is dat het dat het iets goedkoper kan worden om je app te draaien en dat het wat rendabeler wordt.*

*Matthijs Zaadnoordijk: En misschien een hele andere situatie natuurlijk, maar ben heel benieuwd hoe jullie daar over denken, maar jullie zijn een grote organisaties met veel vastgoed.*

*Marlies Folker: We zijn kleine organisatie met veel vastgoed.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Dat bedoel ik. Stel dat je de eigenaar bent van één asset, je hebt niet de ervaring die jullie hebben. Biedt het voor zo'n soort partij, kansen en mogelijkheden, bijvoorbeeld als je een, ik noem maar wat, een hotelpand van kantoorpand, misschien wel een leegstaand winkellocatie waar een grote huurde uit is getrokken, biedt dan die scheiding tussen operator en eigenaar, mogelijkheden?*

*Marlies Folker: Ja, ik vind het leuk dat jij zegt, dat dat we veel ervaring hebben. Eigenlijk hebben we heel weinig ervaring, maar het is wel goed dat het overkomt dat we veel ervaring hebben. We hebben heel weinig ervaring op het gebied van co-living. maar natuurlijk wel op het gebied van [onduidelijk]*

*Matthijs Zaadnoordijk: Precies, en dat, ik bedoel ik dat zeker dat laatste. Ik kan me voorstellen dat als je een enkel pand hebt.*

*Marlies Folker: Ja, ik denk dat als je een kleinere partij bent, dat je eigenlijk wel heel snel vastzit om je aan een bestaande operator te koppelen of aan een bestaande partij die er verstand van heeft. Wat denk jij ervan Wim?*

*Wim Wensing: Ik denk dat hier wel ondernemerschap kan ontstaan. Ik geloof er wel in dat je dit op gebouwniveau zou kunnen managen.*

*Marlies Folker: Ja, daar geloof ik ook zeker in.*

*Wim Wensing: En daar iets van kan maken, geloof ik wel.*

*Marlies Folker: Maar ik weet niet of het operationeel haalbaar is als bedrijf. Dus als jij als eigenaar maar één pand hebt dat dan ook co living toe te spitsen. Ja, misschien zorgt dat juist wel voor creativiteit en nieuwe inzichten.*

*Wim Wensing: Ik denk het wel. Ik heb dat ik ook wel wat voorbeelden van gezien, niet maar in het buitenland. Ik vind trouwens pand van Greystar, daar hè van André snippe. Dat was dan weliswaar studentenwoningen, maar daar zag je ook toch heel veel inventiviteit in aanvang en veel ondernemerschap. Ik denk ook zeker dat de nieuwe generatie daar ook voor openstaat om dat op een leuke en goede manier te managen, veel creativiteit bij die mensen. Met ook wel wat andere waarden en normen. Dat zie je ook bij Community managers die wij nu werven, dat is toch een, het is toch een ander type dan de mensen dan die 10 a 15 jaar geleden de arbeidsmarkt betraden. Laat staan 25 30 jaar geleden.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Ja, ja, wij focussen ons nu veel op mensen uit de hotelindustrie die wij nu aannemen, die bij ons bij Operations werken.*

*Marlies Folker: Wij ook iemand als communitie manager, ook iemand uit Hospitality.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Heel anders dan het traditioneel denken. Heeft ons ook dingen opgeleverd, die we op voorhand niet hadden voorzien. Ik vind het grappig dat je het voorbeeld van Snippe noemt. Op dat moment kan ik me voorstellen dat wanneer je als ondernemer een kantoorpand transformeren, dat je bijvoorbeeld met een franchise-model, zoals een hotel met een heel uitgewerkt co-living concept aan de slag gaat. Bijvoorbeeld 2peer, dat veel ervaring en vestigingen. Dat jullie dat middels Franchise dat merk gaan uitgeven. Zodat een ontwikkelaar/eigenaar zoals Snippe dat zou kunnen toepassen met eigenlijk geen ervaring in co-living maar zo wel jullie kennis, jullie apps en branding zou kunnen toepassen.*

*Marlies Folker: Ja, ik denk dat als je naar een app kijkt en je bent een eigenaar van maar één pand die je dan waar je dan ook nog co- living van wil maken. Dan wordt het een heel kostbaar verhaal.*

*Wim Wensing: Dat klopt, dat is dat de keerzijde. De 'cost to entry' is natuurlijk vrij hoog in het vastgoed. Die wordt nog hoger doordat je wat hogere managementkosten krijgt. Dat is de ene kant en aan de andere kant is het wel de creativiteit zodat ik er wel positief over ben – dat het wel ergens zou kunnen gebeuren.*



Marlies Folker: Ja, maar ik denk ook. Er is geen blauwdruk voor dit concept.

Wim Wensing: Ja.

Marlies Folker: Juist de creativiteit kan voor iets heel leuks zorgen.

Wim Wensing: Ja. Ik denk dat het belangrijker is dat je creatief bent dan dat je flexibel bent. Dat probeer ik ook elke keer te benadrukken. Het woord concept is heel leuk, maar het woord concept mag nooit leidend zijn.

10. Hoe kijkt u tegen rendement en risico aan van co-living in vergelijking met een traditioneel woonproduct?

Wim Wensing: Ik heb het eigenlijk net al iets over gezegd, hè. Ik denk dat het ja, omdat je het actief managed, je steekt er veel tijd en energie in. Het is een product, dat bewerkelijker is dan het reguliere woonproduct. De mutatiegraden zullen veel hoger liggen. Je verwacht wel een iets hoger rendement voor dit voor zo'n soort project.

Marlies Folker: Ja, minimaal gelijk.

Wim Wensing: Minimaal gelijk.

Marlies Folker: Ik denk niet dat het veel hoger uit gaan vallen.

Wim Wensing: Nou, 2Peer ken ik het niet maar om ook even te kijken waarom het risicovol is. Het andere project Startmotor daar betalen we meer, dan de leegwaarde voor het project. Dat is voor een woningbelegger is dat toch wel een dingetje.

Marlies Folker: Over de 100 procent.

Wim Wensing: Boven de 100 procent en ehm, ik denk dat als je 2peer nog een keertje doet, ook weer in hoogstedelijke omgeving, dat je ook zeker met alle gestegen kosten, dat je op die leegwaarde of ook net daarboven gaat zitten. Dus dat moet je op één of andere manier moet je dat terug gaan verdienen. Het risico op dit soort projecten is gewoon hoger, dus je rendementseis is ook hoger.

Marlies Folker: Als je naar 2Peer kijkt en je zal hem even heel plat slaan. Je pakt een appartement van 80 vierkante meter twee slaapkamers. Nou, dan kun je daar op de reguliere markt wel 1600 euro voor vragen. Nu vragen we 750 euro kale huur, dus dan zit je op 1500. Dan reken je ook nog wel wat rendement over al je extra kosten. En je hebt natuurlijk het rendement van het operator-model dus je zal minimaal gelijk komen. Maar je ziet geen verdubbeling, of je ziet daar niet hele bijzondere getallen hoor.

Wim Wensing: Dat komt doordat 2peer relatief klein is. We zijn hier ook bereid zijn om wat geld te betalen. going forward. Stel dit slaat aan. Het is succesvol en we krijgen de gelegenheid en de kans om dat uit te rollen. Dan wil je gewoon een hoger rendement voor hebben dan voor een regulier woonproduct, want anders kunnen we het beter risicoloos in de markt zetten.

Marlies Folker: Ja, maar we hebben natuurlijk hier ook met segmentatie te maken van de huren. Dus dan ja, is het per se een hoger rendement? dat misschien niet op deze locatie. Het heeft wel impact op de samenstelling van het leefklimaat, en dat is, dat is inderdaad wat Wim ook aangaf bij het model wat we in het begin zagen. Het Theoretisch business model: het maatschappelijk rendement is ook belangrijk.

*Wim Wensing: Dat is ook belangrijk Dat is zo. Nogmaals grosso modo ook financieel gezien zullen we onze aandeelhouders vragen om een hoger rendement.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Zou het als je echt plat slaat en je kijkt naar je base rent wat er uitkomt. De markthuur is 1600 euro. Je hebt nu twee keer 750. Zou dan in een ideale situatie, zoals het liefst zouden willen, zonder dat je leergeld betaald zou de huur dan boven 1600 euro moeten uitkomen? Ook omdat je hogere exploitatiekosten hebt?*

*Wim Wensing: Wat mij betreft wel ja.*

*Marlies Folker: Ja.*

*Wim Wensing: De vraag is natuurlijk hoeveel? Dat heb ik aangegeven, misschien niet zo heel veel omdat je ook andere doelen dient, maar onze aandeelhouders willen ook, zeker naar het zeker naar het financiële plaatje kijken.*

*Marlies Folker: Ja, wat dat betreft zit je natuurlijk met je drie slaapkamers appartement wel weer iets gunstiger, want dan tik je toch drie keer 750. En dat is het bedrag wat je niet gelijk zou vragen bij reguliere woningbouw..*

*Matthijs Zaadnoordijk: Ja, ligt het dan ook aan de schaalgrootte van co-living complex wat je aan aanbiedt? dus als je deze wat groter maakt met meer bedden per unit, dat het dan interessanter wordt uiteindelijk.*

*Marlies Folker: Alleen denkt de gemeente Amsterdam daar wel anders over.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Daarover een specifiek vraag. Want je hebt ook drie kamers die je dan deelt toch? Dan komen jullie volgens mij in de problemen met de nieuwe regelgeving. Die is gemaximeerd op twee personen per huishouden.*

*Marlies Folker: Het project is een paar maanden geleden opgeleverd. Dus dat wil zeggen de oplevering van ontwikkeling aan ons. Wij gaan hopelijk begin september opleveren aan de eerste huurders. Hopelijk komt, dat is nog even een kleine slag in verband met de levering van alle meubels. Dus omdat we vorig jaar al zijn begonnen met de aanvraag en daar toen vier maanden verlenging is gekomen vanuit de gemeente om de aanvraag in te dienen, vallen wij onder het oude regime. We hebben nog net op tijd de omzettingsvergunning gekregen.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Dat betekent, dus dat je het zo niet nog een keer kan doen in Amsterdam.*

*Marlies Folker: Dat betekent nu dat je het niet nog een keer gaan doen. Het is ook wel een ingewikkeld gesprek geweest met de gemeente Amsterdam, want privaatrechtelijk en publiekrechtelijk sneden elkaar. Aan de ene kant heb je wel je erfpacht. Onze erfpacht was al bepaald en dat was ook gespecificeerd op co- living, maar aan de andere kant mocht publiekrechtelijk ineens niet meer omdat er geen omzettingvergunning was. Dat was ook een hele lastige positie waar de gemeente zich op dat moment in bevond.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Zouden jullie dat nog met een ander soort contract type kunnen oplossen? Meer short stay contract?*

*Marlies Folker: Je hebt na die drie slaapkamers, die mogen niet ja (zelfstandig), die mogen wel, maar dan kom je weer in je punten voor je kamerverhuur. En dat is wat je niet wil.*

*DCF-modellen (optioneel)*

*Een excel-model (en pdf-versie) van samenwerkingsmodellen is meegestuurd. Antwoorden kunt u geven op basis van een theoretische benadering.*

12. Is de input (zie eerste tab) van deze businessmodellen volledig of zijn er waarden/uitgangspunten in uw optiek die anders moeten worden ingeschat?

*Marlies Folker: Van wat voor mutatiegraad ga je bijvoorbeeld uit.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Ik hanteer een leegstand. Ik hou niet een bepaalde termijn aantal een huurder er in zit.*

*Marlies Folker: Je pakt wel de leegstand.*

*Marlies Folker: Mij viel de oppervlakte per woning op.*

*Matthijs Zaadnoordijk: de 18 m<sup>2</sup>?*

*Marlies Folker: Ja.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Ja, dat vind je heel klein?*

*Marlies Folker: Nou nee, niet per se, want dit is denk ik, voor de individuele persoonlijke ruimte?*

*Matthijs Zaadnoordijk: Ja, dat is je eigen (persoonlijke) deel, en daarnaast heb je dus je hebt 70 procent is het woningdeel. Je hebt allerlei gemeenschappelijke ruimten. Zoals ik ook bij jullie 2peer concept zie. Je hebt dus je eigen woonruimte met bed en badkamer. En daarnaast heb je je woonkamerdeel, keuken en heb je ook op gebouwniveau gemeenschappelijke voorzieningen.*

*Marlies Folker: Ja, dat is ook nog wel iets. Wij kiezen, bijvoorbeeld voor om alle slaapkamer een ensuite badkamer te geven. Maar je kan er ook voor kiezen om dat te delen. Dan dan ga je weer omlaag met je privé ruimte.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Absoluut ja, In Amerika heb je ook bunkbed- oplossingen. Dat is een meer studenterversie van co-living. Er zijn inmiddels internationaal gezien talloze vormen. Hier (in nieuwe tab) zie je dus over tien jaar een DCF gemodelleerd. Daarnaast zie je in deze volgende tab eigenlijk verschillende samenwerkingsvorm en hoe de investeringen worden gedeeld en ook later de winstverdelingen,. Links. Je hebt de operator en eigenaar model. Deze zijn één hetzelfde bedrijf. Dan heb je de masterlease eigenlijk. Ja, dus je verhuurd het geheel als eigenaar en de operator is volledig verantwoordelijk voor alles wat er moet worden geïnvesteerd, wordt gedaan en alle verliezen, maar ook winsten die zijn voor de operator. En hoe verder je naar rechts dan zie je dat de eigenaar ook een rol gaat spelen, dat die ook deel van de investering gaan doen, maar ook gaat mee delen in de uiteindelijke winst. Dan gaat ook een management fee spelen die wordt betaald aan een operator. En eigenlijk simpel gezegd, alles wat overblijft te maken, daarover maak je afspraken om te verdelen. Dat is in verschillende modellen in de volgende tabs gemodelleerd, waarbij ik dus straks analyses over ga maken. Bijvoorbeeld wat voor IRR daar uitkomt en wellicht, en dit gaat antwoord geven op de vraag of je door slimme combinaties/samenwerkingen te kiezen ook een betere risico-rendement verhouding kan realiseren.*

*Marlies Folker: Hoe zie je dit nu dan? De risico- Rendement verhouding worden verschillende modellen.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Als je naar de DCF kijkt, zie je dat hieronder. 19.4% Dit is eigenlijk als owner operator nu zit en gewoon met de getallen die hier nu zo zijn toegepast, waar we veel discussie over*

kunnen hebben. En dan ga je dus opsplitsen. Ik moet wel zeggen dat die hier zit. Uit deze getallen in meeste modellen blijkt dat het voor een operator heel interessant is. Dat zie je bijvoorbeeld hier. Dit is voor de operator 30 procent IRR en de modellen hierna zie je ze ook naast elkaar. Ja, hier zie je dus met tenant improvement model, dus daar gaat de eigenaar een klein deel zelf investeren, dus je ziet een behoorlijk laag laag rendement uitkomt maar er is ook weinig risico's. De operator die loopt het grootste risico en heeft ook het grootste rendement uiteindelijk.

Marlies Folker: Ja, want dat lijkt inderdaad eerst, alsof je rendement stijgt, maar je eigenaarsdeel rendement die daalt natuurlijk.

Matthijs Zaadnoordijk: Ja.

Marlies Folker: Letterlijk hoe minder bemoeienis je ermee hebt om hoe minder risico, dus hoe minder rendement.

Matthijs Zaadnoordijk: Ja, dat is precies wat je hier ziet terugkomen. Ik wil voornamelijk weten van jullie of de gedachtegang van deze modellen kloppen. Zijn de winstverdelingen bijvoorbeeld in lijn met wat je in de praktijk ziet en zou kunnen verwachten?

Marlies Folker: Het is lastig is voor ons en nog niet heel goed in te schatten, omdat dit (2peer) ons eerste co-living concept is. Dus gaan wij die 19 procent IRR halen? Dat is wat je in het owner-operator model hebt gezet. Ik vind het wel hoog, maar het is natuurlijk altijd te discussiëren over getallen die zijn toegepast met aannames. Het lijkt me wel goed om het op deze manier aan te vliegen in een onderzoek.

13. Wat is de duur van een overeenkomst tussen operator en eigenaar in uw ogen? Verschilt dit per model?

Matthijs Zaadnoordijk: tienjaarstermijn? Is dat een goede termijn of of moet het langer zijn? Moeten het korter zijn?

Marlies Folker: Ja, in principe

Wim Wensing: Ja voor ons is dit de standaard. Ik geloof niet dat wij dit anders zouden doen.

Marlies Folker: Dit is ook je meepakt in een investering of in een taxatie. Dus ja, ik zou hem inderdaad op tien jaar zitten.

Matthijs Zaadnoordijk: Een andere belangrijk punt is dit is de exit yield. Die heb ik op 15 procent gezet, met gedachte dat je na tien jaar nog heel veel moet gaan vernieuwen en dat de uiteindelijk waarde relatief laag is. Maar ja, als je die yield laag gaat zetten dan komt er een veel hogere waarde uiteindelijk uit. Dan wordt het allemaal een stuk interessanter nog.

Marlies Folker: Wat ik wel heb meegerekend in mijn investeringsvoorstel voor het meubilair en stoffering van de woning, is dat ik binnen zeven jaar alle gebruiksvoorwerpen wil kunnen vernieuwen. Dus dat zit er als kostenpost in en in tien jaar dus de muren ook een keer sauzen en de vloeren wil laten opnieuw laten leggen.

Matthijs Zaadnoordijk: Ja.

Marlies Folker: Het in principe, als je dat doet dan hoef je geen grote afslag te nemen.

Matthijs Zaadnoordijk: Dat dat is waar die er zit, om de vier jaar zit er een forse capex investering meegenomen. Omdat niveau op hoogte te houden.

Marlies Folker: Ja, ik denk dat als je dat 'en en' doet, en een afslag op je exit yield en een capex investering dat dat wel te zwaar is. Verder denk ik dat dat zo prima benaderd kan worden.

14. Hoe schat u de conjunctuurgevoeligheid in? Is dit prijselastischer in vergelijking met een 'regulier' woonproduct?

Marlies Folker: Ja, ik denk dat waar de druk op de markt hoger is, dus in in de centrum gebieden dat daar de vraag voor het product zeker aanwezig is en ook nog wel aanwezig zal blijven. Wat denk ik wel een risico is met een dergelijk product is de expat doelgroep – dat zie je natuurlijk ook wel in deze periode – dat de expat doelgroep als eerste teruggaat naar een familie vaak woont, maar ik geloof wel in dit product en zeker in dit product in de toekomst.

Wim Wensing: Ja, mijn idee is dat het gewoon conjunctuurgevoeliger is. We zullen op een gegeven moment toch zien als de situatie wat langer duurt. Dat een deel van onze doelgroep zich inderdaad niet meer meldt op de markt. Het mooie van dit concept is natuurlijk wel dat het een – dat is nog weinig onderzoek naar gedaan hoor, maar bij een expat stellen wij ons eigenlijk, denk ik heel vaak de traditionele expat voor degene die met een groot met een grote allowance naar Nederland komt. En die hebben wij ook. Die zitten ook in onze reguliere woningen maar meer en meer zullen we expats bestaan, gewoon uit IT'ers, kenniswerkers. Die zijn hier gewoon de gaten opvullen. Ik vond het altijd heel mooi toen we in Amsterdam zuidoost zaten dat ze op een gegeven moment dat Amvest nog de enige was die nog Nederlands praatte in de lift. Maar het waren gewoon een hele normale bedrijven die daar zaten, en dat is een typische doelgroep voor dit product. Dus ja, ik denk dat het conjunctuurgevoeliger is, maar het zou wel eens minder conjunctuurgevoelig kunnen zijn dat het traditionele expat-wonen.

Marlies Folker: En ik denk dat dat wat wij nu doen met 2peer. Wij richten ons niet perse op de expat doelgroep, ook bewust omdat dat wat conjunctuurgevoeliger is en omdat we in de situatie zitten zoals die is. Ik kan je wel over een paar weken vertellen welke doelgroepen er interesse hebben, want dan gaan we toewijzingen doen, dus dat is wel leuk om te zien.

Matthijs Zaadnoordijk: Absoluut, ik ben heel benieuwd hoe jullie doelgroepen eruit zien.

Marlies Folker: Ja.

### Opinie en suggestie

16. Hoe ziet u de toekomst in algemene zin van co-living voor de bewoner?

Marlies Folker: Nou ja, we gaan nu natuurlijk de generatie Z huurders bedienen en generatie Z zal weer opgevolgd worden door een nieuwe generatie en ik denk wel dat we hiermee een nieuwe trend zetten. Ik denk wel dat dit een nieuw woonproduct is, wat ook door de nieuwe generaties, ook opvolgende aan generatie Z in trek zal zijn.

Wim Wensing: Ja, ik denk zelf, dat het een vaste plek zal krijgen in de Nederlandse markt, maar ook een niche plek zal blijven. Volgens mij is het ook niet zo nieuw, want ik denk dat er heel veel mensen, ook voor mijn generatie, vroeger al aan co-liven waren. Alleen waren de woningen nog niet zo mooi, zoals we ze nu maken. Wij maken het tot een positieve keuze en ik denk dat vanuit die gedachte het echt wel een vaste plek gaat krijgen. Alleen je moet wel realiseren dat je met je specifieke

karakteristieken te maken zult blijven krijgen. Hoge mutatie graden,, management intensief, maar dat is denk ik helemaal niet zo erg.

Marlies Folker: Nee, ik denk inderdaad wel dat het het product zelf het samenleven dat dat niet heel schokkend nieuw is, maar wel het hele concept en idee. Ik denk dat de nadruk nu veel meer op het concept en op de community ligt dan op die individuele woningen. Ik bedoel de serie Friends is ook al van voor 2000, dus zo nieuw is dat inderdaad niet.

17. Hoe ziet u de toekomst voor co-living op de Nederlandse woningmarkt (vanuit perspectief eigenaar en operator)?

18. Moet co-living beter mogelijk worden gemaakt op Nederlandse woningmarkt? Zo ja, wat moet er veranderd worden op de Nederlandse woningmarkt?

Matthijs Zaadnoordijk: Jullie zeggen beiden dat dit heel duidelijk de richting is waar we heen gaan. Wat zou er nodig zijn, en nou echt in de breedste zin van het woord, denk aan regulering. Wat is er voor nodig om dit mogelijk te maken? En om dit om goede banen te leiden?

Wim Wensing: Ik denk wel erkenning, ook vanuit de overheid dat dit echt iets is dat een plek verdient. Zoals je ziet dat je in Amsterdam wordt tegengewerkt, terwijl het een product is waarvan ik denk dat we echt heel makkelijk als we iets moois neerzetten, veel clientèle voor kunnen krijgen. Dus dat is de positieve keuze die we kunnen bieden aan de klantengroep. Daar wordt je misschien wel tegengewerkt omdat er bovenover andere regelgeving bedacht wordt met een ander doel. Dus ik denk dat de erkenning dat dit ook een woning categorie is die bestaansrecht heeft. Dat denk ik wel ontzettend belangrijk is. Ja, dus onderzoek wat jij doet, is erg belangrijk.

19. Wat kunnen we leren van het buitenland?

20. Zijn er punten niet aan bod gekomen, die in relatie tot voorstaande wel relevant zijn om te bespreken?

Matthijs Zaadnoordijk: Ja, mooi om horen. Ja, ik zie dat het half drie is. Er is nog heel veel over te zeggen. De laatste vraag ik me ook wel belangrijk om te vragen. Zijn er nog punten, die niet aan bod gekomen die toch besproken hadden moeten worden?

Marlies Folker: Ik denk dat daar ook nog wel een groot verschil ligt, tussen je IRR en de mate van het inrichting van het co-living concept. Er zit best wel een groot verschil tussen de verschillende partijen en in welke mate zij faciliteiten aanbieden binnen het co-living concept. Dus dat hangt ook wel samen met elkaar.

Wim Wensing: Matthijs ik moet ertussenuit

Matthijs Zaadnoordijk: Heel erg bedankt en veel plezier bij de diploma-uitreiking

Marlies Folker: Dat zou ook een interessant gegeven zijn – dat je kijkt naar wat het afwerkingsniveau is van de verschillende co-living concepten die je gaat onderzoeken. Daar ben ik ook wel benieuwd naar, want wij denken natuurlijk dat dit is hoe we het moeten doen, want dan zouden we het niet op die manier doen. Maar ja, zeg het maar? Wat is gangbaar?

Matthijs Zaadnoordijk: Hebben jullie een plan om die feedback straks actief bij de bewoners op te halen? Ik denk namelijk dat jullie erg veel kunnen gaan leren, namelijk in de eerste fase.

*Marlies Folker: Ja, we gaan, we hebben nu al vragen klaarstaan die we de bewoners gaan stellen als ze erin zitten. Dus bijvoorbeeld een vraag: hebben jullie behoefte aan deelauto's of een andere vorm van mobiliteit? Waar zijn jullie naar op zoek qua avondeten? Waar denken jullie aan? Koken jullie zelf? Willen jullie dat wij deals gaan sluiten met de afhaalzaken en restaurants in de buurt. Ja, dat soort dingen willen we allemaal heel graag weten van deze mensen.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Jullie hebben veel vooronderzoek gedaan naar andere projecten. Heb je ook daar op basis daarvan een keuze gemaakt, bijvoorbeeld voor de grootte van een keuken? Want ik zie bijvoorbeeld in jullie plattegronden dat daar grote luxe keukens in zitten. Maar ja, heeft de doelgroep daar behoefte aan? Of gaat die straks inderdaad wat je zelf al aangeeft met name afhalen en laten bezorgen?*

*Marlies Folker: Dat is een goeie vraag. Het is eigenlijk een combinatie tussen wat wij verwachten waar er vraag naar is en wat rendabel is voor ons. Ik bedoel dat zwembad op de begane grond voor 20 appartementen dat gaat hem natuurlijk niet worden. Hebben we in Amerika natuurlijk wel veel gezien. Het aspect dat er ook nog bij komt kijken – is dat wij aan het begin nog wat onzekerheid hadden. We zaten ook met de omzettingsvergunning die verleend moest worden en we hebben dus wel gekozen voor een product die eventueel als het qua omzettingsvergunning niet goed zou komen of als het qua animo niet goed komt we makkelijker als een regulier product kunnen verhuren. Ja, dan heb je inderdaad een iets kleinere woonkamer en een iets grotere slaapkamer. Denk niet dat het een probleem is dat je twee badkamers ensuite in plaats van één badkamer. Qua layout van de woning van de woning, hebben we dus wel gekeken. Dit is onze eerste product, het is een test, dus we kunnen ook regulier gaan verhuren Een kleine slag om de arm.*

*Matthijs Zaadnoordijk: Je weet niet hoe de markt er op langere termijn er uitziet. Die adaptief tijd is cruciaal?*

*Marlies Folker: Ja*

*Matthijs Zaadnoordijk: Nog heel kort. In het begin gaf Wim aan dat 2peer een relatief kleine omvang heeft. Als je naar de toekomst kijkt en je kijkt naar de schaalgrootte. Twee vragen. Hoe groot zou dat in jullie visie moeten zijn? En zie je co-living als een los onderdeel of moet juist combineren met andere woonfuncties in één gebouw?*

*Marlies Folker: Ik denk dat dit qua schaalgrootte niet per se de ideale omvang is. Je wil zoveel mogelijk, faciliteiten en voorzieningen hebben voor huurders, en dat wordt naarmate het aantal woningen stijgt, het aan het aantal woningen groeit, dan krijg je natuurlijk ook rendabeler project. Dus dan kun je bijvoorbeeld één ruimte inrichten met wasmachines, dus dan kun je op alle appartementen af met vijf of tien wasmachines afhankelijk van hoe appartementen je hebt. Wat we nu doen is, omdat we daar ook de ruimte niet voor hebben is dat iedereen in zijn eigen berging zijn eigen wasmachine heeft. Ja, dat is natuurlijk een stukje minder rendabel. Nou os die wasmachine-lease niet verschrikkelijk duur hoor, maar het is gewoon even een voorbeeld om aan te geven dat het wel om de massa gaat. Die kunnen we bereiken door één individueel project neer te zetten of een complex neer te zetten, maar ook door op verschillende plaatsen van een x aantal woningen binnen het project een co living concept te maken. Als je bijvoorbeeld kijkt naar de app, dan kun je de app kosten, delen dat, dat is niet per se complex afhankelijk. Dat is dan weer afhankelijk van de schaalgrootte (ook op andere locaties dus), dus dat kan ook over meerdere complexe. Ik denk dat het heel leuk is om een een complex, helemaal dedicated aan het co-living te maken dat dat is ook ontzettend leuk met dit project. Je krijgt een aparte doelgroep. Die doelgroep gaat zich met elkaar mengen. Nou, het is gewoon heel leuk om daar naast zitten en te kijken hoe dat gaat en op te kunnen sturen. Maar ik vind het ook zeker*

wel voordelen hebben om co-living binnen een bestaand project te hebben. Stel je hebt 400 appartementen, dan is het heel goed als je daar 30 co-living appartementen in kan situeren, ook vanwege de differentiatie in de woningen. Juist het woon klimaat. Dus ik denk dat het allebei is. Het is natuurlijk wel lekker zijn als je gewoon minimaal 50 appartementen hebt, zodat je echt wel wat body hebt in je complex als je er een totaal co-living complex van maakt. En wat dat betreft dit echt een kleintje. Want het zijn 24 appartementen waarvan we er eentje gebruiken als community-living. Dus we hebben maar 23 appartementen, dus dat zijn zo'n 50 slaapkamers geloof ik. Dat is relatief klein, zeker vergeleken met wat er allemaal in Amerika staat.

Matthijs Zaadnoordijk: Die community-living is dan een gedeelde voorziening voor alle andere bewoners?

Marlies Folker: Klopt daar komt een digitaal slot op. Via de app kunnen ze dit slot openen en kunnen ze in de community space. De community-manager die zal daar 33 uur per week zitten.

Matthijs Zaadnoordijk: Dus je hebt, je hebt eigenlijk twee lagen voorzieningen in het gebouw. Ja hebt op appartementsniveau: daar deel je als bewoner woonvoorzieningen en ook op complex niveau zijn er voorzieningen die je weer met bewoners van andere woningen deelt. Klopt dat?

Marlies Folker: Ja, want als je het alleen op appartementsniveau doet, dan krijg je die nog steeds die connectie tussen alle bewoners niet. Het is juist de bedoeling dat er een barbecue georganiseerd wordt, dat er een filmavond is, dat iedereen met elkaar kennis maakt. En misschien ook wel dat iedereen elkaar gaat helpen en dat er wat meer uitwisseling ontstaat.

Matthijs Zaadnoordijk: En dat verwachten jullie dus van alle bewoners, want je zet ook contract, alle bewoners.

Marlies Folker: We proberen het te stimuleren door een motivatiebrief te vragen bij de inschrijving. En inderdaad aan te geven dat ze verplicht zijn deel uit te maken van de community. Maar we kunnen het ze niet verplichten. We kunnen alleen maar aangeven dat dit hopelijk is wat er met het concept ontstaat.

Matthijs Zaadnoordijk: Heel duidelijk hoe jullie tegen co-living aankijken. We zijn aan het einde gekomen van het onderzoek. Heb jij nog nabranders?

Marlies Folker: Nee, ik heb mijn hele lijst afgewerkt.

Matthijs Zaadnoordijk: Goed.

Marlies Folker: Als je een keer wil komen kijken? Tot één september kunnen we er gewoon in en daarna hoop ik dat er huurders inzitten.



### Vooraf

- *Introductie en kennismaking*
- *Bespreken van het doel van het onderzoek interview*
  1. *Wat is uw huidige rol/functie binnen uw organisatie?*
  2. *Op welke wijze bent u betrokken (geweest) bij co-living?*
- *R: Ik ben general manager voor Quarters Nederland. In Nederland sinds 2015 actief en we zijn in Duitsland gestart in 2011. Ik ben in 2015 de eigenaar tegen het lijf gelopen, zij hebben verteld wat ze aan het doen zijn. Ik heb toen verteld dat ik veel mogelijkheden zag voor het concept in Nederland en toen heb ik de Nederlandse BV opgezet en vorm gegeven. In 2016 in de VS gegaan en nu in 3 landen actief. Werkwijze in VS anders. Volledige dochteronderneming van Duitse BV en in Nederland aparte onderneming. Nu aandelen in holding zodat er dezelfde belangen zijn.*
- *I: is wereldwijd de visie op co-living gelijk?*
- *R: We zijn op andere wijze begonnen. Vanaf nul begonnen. Degene die het begonnen is Gunther Schmidt, hij was eKomi begonnen, IT bedrijf. Ze groeiden erg snel en hadden een probleem om personeel binnen te halen vooral aan te houden. Toen besloten om voor eigen personeel huisvesting aan te bieden. Groot succes. Compleet pakket voor medewerkers. Leuke werkomgeving en woning die gedeeld werd met collega's. In 2008 begonnen met eKomi en is mede daardoor erg snel gegroeid. Vanuit daar is de gedachte ontstaan dat woningdelen een compleet concept is dat op de markt kan worden gebracht buiten eKomi. Oorsprong in Berlijn, markt met lage huisvestingskosten. Toch een groot succes doordat er huisvesting goedkoper dan de marktprijs kan worden aangeboden. Heel belangrijk component is het 'sociale gedeelte'. Als je alleen bent dan zoek je contact met anderen, leeftijdgenoten en mensen in een vergelijkbare positie. Op deze wijze de eerste panden aangekocht en gehuurd en langzaam gegroeid naar 5 belangrijkste steden in Duitsland. Beslissing maken verder met huren of kopen. Alle investeringen moeten gaan naar operationele gedeelte, onder andere naar directe omzet. Als je investeert in vastgoed dan heb je met een andere investeringscyclus te maken. Geld zit in stenen, langere tijd en kan minder op korte termijn renderen. Die keuze bleek uiteindelijk een goede keuze, want de rol van Quarters is vanaf het begin aan erg duidelijk. Geen concurrent voor ontwikkelaar, maar een echte partner. Ontwikkelaar is bereid om in vroege fase plannen te delen en daar ligt ook de kracht van ons. Op het moment dat de tekeningen worden gemaakt dan meedenken en later in proces het rendement verbeteren. Hoger rendement is beter voor ontwikkelaar, belegger en operator.*
- *I: jullie werken het liefst middels dit 'klassieke model' met 3 partijen?*
- *R: Ja het klassieke ontwikkelmodel. In dat klassieke proces zijn wij bereid om in een vroeg stadium een huurcontract te tekenen en commitment aan te gaan. Dat is niet alleen op vrijblijvend basis. Met eigenaar of ontwikkelaar weet dan precies wat hij moet bouwen en weet ook precies wat er aan huurinkomsten binnen gaan komen. Dat zijn cruciale vraagstukken die voor de ontwikkelaar op dat moment ingevuld worden. Belangrijk om onderscheid te maken tussen belegger en ontwikkelaar. Ontwikkelaar na 1 jaar met stabiele huurstream verkopen. Gelden daardoor ook andere rendementen, doordat er in latere fase andere risico's verminderd zijn en huurstromen zijn goed in te schatten. Belegger blijft eigenaar en ontwikkelaar gaat naar een volgend object.*

### Verkennde vragen co-living;

3. In het onderzoek wordt het businessmodel van co-living samengevat op basis van het Business Model Canvas zoals te zien in figuur 1. Kunt u zich vinden in de omschrijving van co-living op basis van deze bouwstenen? Heeft u aanvullingen of andere gedachten?

*R: ik vind dit een erg complete samenvatting van het businessmodel van co-living. Ik heb er niet veel op aan te merken. Zijn geen zaken die ik heb gemist. Zeer compleet.*

*I: ik merkte in andere interview dat bijvoorbeeld aan de opbrengsten kan nu erg financieel gedreven is maar dat dit ook niet-financiële opbrengsten heeft. Denk daarbij aan diversiteit.*

*R: Als eigenaar heb je een aantal opties. Je kan een hotel beginnen en dit heeft in het algemeen altijd de voorkeur. Maar een hotel kan je op iedere plek neerzetten. Je krijgt niet altijd een vergunning. Je kan daardoor je BTW eenvoudig terughalen en je hebt een ruime keuze aan operators. Het is een bekende industrie en daardoor wordt een hotel bijna altijd als prettig gezien. Een hotel is alleen niet altijd nodig en je krijgt niet altijd een vergunning. Bij de woningmarkt is dit anders. Wonen is altijd nodig en zeker in de huidige markt. Dit is de afgelopen 20 jaar zo en het is ook de verwachting dat dit ook de komende 20 jaar zo blijft. Dat is het voordeel wat wonen heeft. OP het gebied van wonen zie je dat er relatief weinig operators zijn. Je kunt eigenlijk alleen naar het model gaan waarbij je woningen los verkoopt. Dit is jarenlang het model; geweest dat werd gehanteerd door ontwikkelaars. Er komen de laatste tijd nu steeds meer concepten ontstaan. Bijvoorbeeld bij de studentehuisvesting waarbij nu verschillende merken zijn ontstaan. Er wordt volgens een bepaald concept ontwikkeld en verhuurd. Dan wordt er vervolgens naar de huurstream gekeken. We zijn nu beland dat studentehuisvesting een apart asset-class is geworden. Ditzelfde geldt voor short-stay. En ik denk dat we nu kunnen stellen dat co-living bezig is om een apart asset-class te worden. Daar wordt weer een 'vakje' ingevuld binnen het residentiële segment. En een segment waar ontwikkelaars erg blij mee zijn omdat ze naast het reguliere model met uitpanden nu ook co-living als concept kunnen toevoegen. Co-living is een nieuw fenomeen. Veel mensen zijn er blij mee, zo voegt het veel toe aan een buurt, het speelt in op de huidige trends in de samenleving. Denk daarbij aan de toenemende individualisering en de toegenomen kosten voor huisvesting. Er zijn nu partijen zoals Quarters die grote volumes aan kunnen. Wij gaan dat commitment aan voor lange termijn en wij treden op als operator. Dat is nieuw op de markt. Vastgoed gerelateerde partijen en o.a. gemeenten moeten daar nog wel aan wennen. Iedereen in de vastgoedketen en zeker ook de eindgebruiker en huurder zitten hier absoluut op te wachten. De gemeentes hebben hier nog wel veel moeite mee. Daar hebben we de afgelopen periode wat wijzigingen gezien. En die wijzigingen zijn voor een industrie en belegger erg vervelend. Die wijzigingen zijn niet goed uit te leggen. In Amsterdam in eerste instantie goede kant op gegaan. Quarters in 2015 begonnen en toen was er nog niets qua regelgeving. Toen ging men gebruik maken dat meerdere personen in een huishouden, dat 2 mensen of meer gebruik gingen maken van dezelfde woning. In Nederlands huurrecht geldt dat indien twee verschillende gebruikers in zelfde huishouden wonen dat dit geen woningdelen is. Indien er sprake is van meer dan twee mensen dan is er wel sprake van woningdelen. In eerste instantie geen onderscheid tussen gezin of groep woningdelers. Vond de gemeente vervelend dat de definitie op deze manier werd opgerekt. Vervolgens is de definitie van een huishouden aangepast zodat dit (woningdelen) niet meer mogelijk werd. Daarna mede doordat ze ook zagen dat er veel problemen waren op de woningmarkt en doordat ze inzagen dat co-living een steentje kan bijdragen aan het organiseren van betaalbare huisvesting, hebben ze een vergunningsstelsel opgezet. Dat is per 1 januari 2017 van start gegaan.*

*I: Je doelt hierbij op de onttrekkingsvergunningen?*

*R: Ja klopt. Quarters in 2015 begonnen. 2016 eerste volledige jaar. Op dat moment waren gebouweigenaren lastig te overtuigen omdat ze niet begrepen hoe het juridisch werkte. Dat wordt dan als risico gezien en vond men het niet aantrekkelijk. Lastig om het eerste schaap te zijn die over de dam gaat. Zegen dat op 1 januari 2017 het vergunningsstelsel actief werd. Daarmee kregen beleggers en eigenaren de bevestiging dat alles geregeld en georganiseerd was. Risico was daarmee weg. In 2017 en 2018 is aantal vergunning razendsnel toegenomen in Amsterdam. De gemeente had dit onderschat. In het begin hield Quarters dit bij: verdubbeling iedere maand. Enorm hoog aantal geworden. Gemeente ging toen al een beetje op de rem staan. Die onttrekkingsvergunningen zijn afgeschaft per 1 april 2020. Heeft ongeveer een 30-tal maanden bestaan. In deze tijd een groot aantal woningen met vergunning afgegeven.*

*I: Waren dit met name particulieren?*

R: Ja met name particulieren. Een aantal beleggers maakte hier gebruik van. Gemeente had een regel ingebouwd dat moest voorkomen dat indien teveel woningen op een adres werden omgezet dat ze dit konden tegenhouden. Daardoor met name voor particulieren. Een deel van de particulieren heeft gekozen om deze woningen bij Quarters onder te brengen. Wij doen exploitatie op basis van masterlease contracten. Wij huren aan voor een termijn van 5 jaar in het geval van particuliere eigenaren. Voor grotere complexen en eigenaren is dit meestal 10 jaar en dit kan oplopen tot 15/20 jaar. De groei is er groot geweest in die 2 jaren. Toen ook begonnen in Rotterdam en Den Haag. Gemeenten stuk liberaler. Daar kan je tot 3 personen per huishouden woningdelen zonder vergunning. Inmiddels Den Haag aan rem getrokken met als resultaat niet meer mogelijk is zonder vergunning met meer dan 2 personen samen te wonen. Vergelijkbaar met Amsterdam. Rotterdam handhaaft de oude regelgeving van 3 personen.

I: Voor Utrecht geldt ook de 2 personen als maximum voor een huishouden?

R: Ja voor Utrecht geldt ook de 2 personen. Utrecht eigenlijk nog strikter dan Amsterdam. Utrecht had al een vergunningsstelsel en hebben daar een aantal forse drempels ingebouwd. Enerzijds vragen ze een hoge prijs om een vergunning aan te vragen. Geldt ook indien vergunning niet wordt verleend. Kans dat je hem krijgt is klein door aantal aanvullende eisen. Dat zorgt ervoor dat niemand die stap wil nemen. Enige mogelijkheid in Utrecht is het om met maximaal 2 personen te delen.

I: Je geeft aan dat door de vastgoedsector en eindgebruiker duidelijk wordt ingezien dat co-living een gewenst product is. Zeker ook indien je naar buitenlandse voorbeelden kijkt. Dan is er toch een tegengestelde beweging vanuit beleid. Hoe zie je dat in de toekomst van het samenkomen van de veranderende woonbehoeften en regelgeving?

R: Wij hebben veel gesprekken gevoerd met gemeenten. Ik werk zo'n 15 a 20 jaar mee in het vastgoed. Amsterdam en Utrecht zijn erg moeilijk en ik verwacht niet dat daar veel verandering in komt. Door te gaan lobbyen en te praten en uit te leggen dat het nuttig en goed is. Daar staat men niet voor open. De enige manier is om de ontwikkelingen in de wereld aan te geven. Aangeven dat co-living een wereldwijde trend is en dat je je daar niet aan kan onttrekken. Daarmee ontnem je kansen van je bevolking. In Nederland staat co-living echt in de kinderschoenen, in andere landen is dit verder ontwikkeld. In VS weet grootste deel van de samenleving inmiddels wat co-living is als je het noemt. Mensen uit onze doelgroep kunnen wel een aantal aanbieders van co-living noemen. Steden in Amerika hebben zelfs regelgeving aangepast om co-living daar mogelijk te maken. Vroeger shortstay heeft eenzelfde ontwikkeling meegemaakt. Plek geven voor shortstay bij gemeenten. Niet door lobby die daar was georganiseerd. De gemeente zag juist dat dit onontkoombaar is. Men realiseerde zich je als Amsterdam een wereldstad wil zijn dan moet je als stad ook shortstay in je woonbestand hebben. Ik ga er vanuit datzelfde mechanisme gaat uiteindelijk ook de doorslag geven voor co-living. In Den Haag hebben we net voordat de gemeente de markt dichtgooide ons eerste Quarters pand vergund gekregen.

I: Op de Eisenhowerlaan?

R: Ja klopt. Die gaat binnenkort open. Dat moment willen we benutten om te laten zien wat het precies is. Co-living wordt vaak vergeleken met de huisjesmelker die het maximale aantal mensen in een huis propt, geen onderhoud doet en die alleen maar maximale huur wil realiseren. Zorg er juist voor dat de mensen die dit wel goed organiseren wel de ruimte krijgen om woningen te ontwikkelen en dit grootschaliger aan te pakken, want het is goed voor je stad. De huurders en ook vastgoedketen die vraagt hierom. We houden het wonen juist betaalbaar en we voegen een nieuw woonproduct toe aan een scala woonoplossingen. De gemeente ziet co-living vaak juist als een woonproduct dat de prijzen op de woningmarkt verhoogt. Want alle huurders bij elkaar zijn in staat meer huur te betalen. Dus de vastgoedeigenaar krijgt nog meer huur dan deze normaalgesproken zou ontvangen. Het is een superverdienmodel en daar wil de gemeente niet aan meewerken. Volgens mij zijn er een aantal aspecten die de prijs bepalen. Naast vraag en aanbod speelt de lage rentestand een hele belangrijke reden. Dit speelt wereldwijd en die kan niemand controleren. Dat is de allerbelangrijkste reden van de gestegen woningprijzen. Beleggen in woningen erg interessant. Daarnaast Amsterdam een hele populaire stad omdat veel bedrijven zich daar willen vestigen en niet snel genoeg bijgebouwd kan worden. Dat heb je al snel een cocktail die zorgt voor snel stijgende prijzen. Daarom

moet je in deze tijden een oplossing vinden waardoor het voor een belangrijk doelgroep in je stad betaalbaar wordt, namelijk starters op de woningmarkt.

I: Ik kan me voorstellen dat een gemeente zegt. Je kan co-living aanbieden en woningdelen met meer dan 2 personen, maar dan worden het onzelfstandige woningen en val je in het WWS?

R: De zelfstandige eenheden daarvan heeft de gemeente gezegd dat ze niet kleine individuele hokken waar dan ook een maximale huurprijs bij hoort. We willen dat appartement gevarieerd en ook juist grotere woningen worden gebouwd. Dat willen institutionele beleggers ook graag. Niet alle institutionele beleggers willen in micro-appartementen beleggen. Dit omdat de enige toepassing van een micro-appartement een micro-appartement is. Als over 20 jaar andere trends zijn en vraag is. Dan kan je beter een appartement van 90 m2 hebben die je kleiner kan maken en nu groter laat.

I: Adaptiviteit met een mooi woord.

R: Ja dat speelt bij de institutionele partijen en ook een argument voor gemeenten. Altijd blijft de boventoon, dat er een 'te groot verdienmodel achter zit'. Daar ben ik het niet mee eens. Het punt is heel simpel: de prijzen zijn momenteel al erg hoog. Dat kunnen we niet veranderen. Zorg er dan wel voor dat er ook betaalbare woningen en oplossingen beschikbaar komen. Die betaalbare oplossingen vanuit de overheid worden nu gezocht in woningcorporaties en in extra regelgeving opleggen aan de markt. Ik verwacht niet dat dit heel snel zal keren. Wel is interessant wat er in omliggende steden rondom steden gebeurt. Kijk naar Diemen en Zaandam rondom Amsterdam. Daar heb je meer ruimte als investeerder. Gemeente Eindhoven is weer een ander voorbeeld die het anders doet. Daar zijn we langs geweest en die geven aan dat het Quarters concept precies is wat er nodig is in de stad, wat de stad nog niet heeft en wil daarbij faciliteren. Eindhoven is ervan overtuigd dat co-living een goede toevoeging is aan hun woningbestand. Ik denk door te laten zien (aan andere en (grotere steden)) door steden als Den Haag en Eindhoven te laten zien dat het daar kan en een succes is.

I: In Den Haag heb je net op tijd vergunning geregeld en daar moet het dan nu ook weer binnen eigen gemeente het voorbeeld zijn voor toekomstig beleid?

R: Opvallend. Den Haag heeft recht bestuur en ook daar vindt men dat de hoge huren de spuigaten uitlopen. Zelfde zoals in Amsterdam. Enige manier om te veranderen is daar overtuigen door te laten zien wat je product is en dat het van toegevoegde waarde is. Laten zien wat je voor een goede prijs kan krijgen.

## Samenwerkingsmodellen - theoretisch

Korte toelichting van de modellen.

- Onderzoeken welke mogelijkheden het scheiden van operator en eigenaar biedt;
  - Deze zijn theoretisch opgesteld;
  - Onderzoek naar verschillen en voor- en nadelen per model;
  - Gaan uit van een benadering per asset;
  - Onderlinge combinaties en varianten mogelijk.
4. Hoe kijkt u aan om tegen het wel of niet scheiden van eigenaar en operator bij co-living? Wat levert dit wel / niet op? Brengt dit extra mogelijkheden voor de (NL)praktijk?

R: Het levert met name flexibiliteit op in de meest brede zin van het woord. Wij hebben twee producten: Medici Living voor de losse appartementen en Quarters voor de gebouwcomplexen. Binnen Quarters zijn we flexibel. Vanaf 1000 - 1500 m2 kunnen we een gebouw vormgeven en opereren. Dan is er wel sprake

van een beperkte gemeenschappelijke ruimte. Vanaf 2000 m<sup>2</sup> wel altijd de gemeenschappelijke ruimten. Dan voldoende volume aanwezig om de kosten te kunnen verdelen over de bewoners.

I: Jullie hebben verschillende modellen. Indien jullie de keuzen hebben om eigenaar en operator te scheiden, heeft dit dan jullie voorkeur?

R: Ja. Het ligt eraan. Indien je een grotere partij bent, zoals Amvest dan heb je de mogelijkheid om het te combineren. Maar van dit soort partijen zijn er niet heel veel. Een bedrijf zoals wij die net gestart zijn kunnen dan niet zo makkelijk en heb je eigenlijk geen keuze. Tenzij je zegt dat je een laag groeitempo hebt. Er is een partij in de UK, The Collective, die dit ook aanhangen. Zij hebben dit in de vorige crisis kunnen organiseren en hebben hier financiers bij gezocht. Dat is een succes geworden en op basis van hetzelfde model proberen ze nu op andere locaties te implementeren. Onder andere in Berlijn, daar groot pand aangekocht. Doordat ze zowel owner en operator zijn is uitbreiden een enorme uitdaging en een jarenlange opgaven. Wij hebben gezegd wij willen wereldwijd de grootste co-living operator ter wereld te worden. Dan is het geen optie om owner en operator te zijn. Heeft met je strategie te maken.

5. Kunt u zich vinden in de modellen die in dit onderzoek worden toegepast?
6. Ontbreken er naar uw mening samenwerkingsmodellen? Zo ja welke?

R: Ja ik kan me vinden in de modellen. Er zijn echter wel veel variaties op te maken. Ik had nog niet aan het franchisemodel voor co-living gedacht, maar dat kan ook voor co-living. Er ontbreken dus geen modellen. Wij zijn begonnen met het masterlease contract. En we schuiven, mede door corona, op naar meer hybride (oftewel: Joint Venture) en management modellen. Heeft er ook mee te maken dat in de VS het management model populair is en goed werkt. Ook financieringsinstellingen nemen daar genoeg mee, terwijl dit in Europa dit minder het geval is en dit toch vaak moeilijker is bij banken. Ik verwacht dat in Europa dat dit moeizamer zal worden. Met masterlease model wordt dit in de financiering meegenomen. Voor veel ontwikkelaars is dat een voorwaarde. Op het moment dat je alleen een management of hybride (oftewel: Joint Venture) overeenkomst hebt dan is daar vanuit de financierbaarheid lastig momenteel. Banken hebben er moeite mee. Dat zal onder andere een kwestie van tijd zijn. Ik verwacht wel dat als co-living wat verder ontwikkeld is dat dit beter zal worden. Als er meer marktgegevens bekend zijn en co-living bekender is, naarmate het een apart asset-class wordt dan zal dit meer ingeburgerd raken. Op dit moment heeft de masterlease wel de voorkeur.

I: Tussen masterlease en managementmodel zitten veel andere mogelijkheden en modellen.

variabe

7. Kunt u kort per model aangeven in welke situatie (theoretisch of vanuit praktijk benaderd) u deze zou toepassen? Kunt u daarbij aangeven wat voor mogelijkheden dit oplevert?
  - a. Eigenaar operatormodel
  - b. (Master)lease model
  - c. Tenant improvement model
  - d. Joint venture model
  - e. Management fee model
  - f. Franchisemodel
8. Kunt u aangeven per type samenwerkingsmodel of u dit heeft toegepast of zou toepassen voor co-living (of vergelijkbaar vastgoed)?

R: het joint-venture model noemen wij het hybride model. Met dit model kan je echt alle kanten op. Voor mijn gevoel is er weinig verschil tussen het tenant improvement model en Joint Venture model. Dit ligt er erg aan hoe je het afsprekt. Wij hanteren niet nog apart tenant improvement model.

Wij spreken met een eigenaar af dat 70 tot 80% van de huur gegarandeerd wordt. Wij spreken een drempel af en als we boven deze drempel komen dan wordt de huur aangevuld tot 105% van wat een eigenaar normaal gesproken krijgt ten opzichte van een masterlease contract. Dan wordt het risico van de eigenaar dan in feite terugbetaald.

*I: Als ik het goed begrijp is dat een variant op het masterlease model. Naast een garantie betaal je bij een positief resultaat een hogere huur. Maar zo te horen kijken jullie daarbij niet naar winstdelingen en restwaarde -deling in het geval van een exit?*

*R: Belangrijke voorwaarde is dat onze vaste kosten en een deel van de indirecte kosten verdisconteerd kunnen krijgen in de resultaten. Indien we daar boven komen dan is dat goed nieuws voor iedereen. De eigenaar krijgt meer dan bij een reguliere lease-overeenkomst. Ons vertrekpunt is dat de eigenaar een normale markthuur moet krijgen. Dat is ongeveer 80% van de huur die wij garanderen. Op het moment dat een eigenaar ervoor kiest voor een regulier woonproduct dat krijgt hij ongeveer een gelijke huur die wij garanderen in ons hybride model. De extra 20% die hij kan verdienen: dat is de co-living premie. Als deze goed wordt ingevuld dan wordt deze volledige 20% uitbetaald. De totale huurinkomsten voor de eigenaar 5 tot 10% die hij normaal gesproken via masterlease overeenkomst?*

*I: Verwacht je daarbij ook een investering vanuit de eigenaar?*

*R: Ja dat verwachten we. De inrichtingskosten verdelen we zoals je ook in je schema onder Joint Venture hanteert: ongeveer 90% eigenaar en 10% operator. Je moet ook afspraken maken als het niet goed gaat. Er zit ook een penalty in. Dat kan resulteren dat je afscheid van elkaar moet nemen. Als dat de structuur zo is dan moet je zelf als eigenaar voor de inrichting betalen, anders wordt dat een 'zooitje' als dat later toch misgaat.*

*I: Hoe zorg je dat beide partijen uiteindelijk hetzelfde doel hebben?*

*R: Wij doen de kostenverdeling overigens wel iets anders. Marketing en overheadkosten zijn hybride model volledig voor operator. Bij management model dan 100% alles aan de kant van de eigenaar. Marketing, overhead etc.*

*I: De operator doet dus geen investering in de hardware in het geval van management model? Wel verder in software?*

*R: Ja dat klopt. Dat zit meer in de digitale ondersteuning. Middels een app die we speciaal hebben laten bouwen. Alle marketing en overhead doen we zelf. Inrichting betaald eigenaar, maar wij (de operator) organiseert dat.*

*I: De tijd zit er nu op. Zou graag na je vakantie hier verder en dieper in door willen gaan. Vergelijken hoe belangen bij elkaar kunnen krijgen en naar de tussenoplossingen.*

*We zijn door de tijd heen/ Ik zou graag in vervolg interview de input en de verschillende modellen willen bespreken.*

*R: Ik ben overtuigd dat er uiteindelijk redelijke mensen zijn die politieke beslissingen maken. Er is een probleem en laten we dit nou in een aantal gevallen doen en uitvoeren, want de voordelen zijn ongekend. De sociale component gaat de doorslag geven. Ten eerste wil ik laten zien dat het een faire prijs is voor wat mensen krijgen. De sociale component gaat het andere deel doen. Vervolgens gaan politici elkaar overtuigen dat dit een kans moet krijgen.*

*--- EINDE ---*

9. Welke kansen en risico's ziet u verder voor de co-livingsector (en iets algemener de woningmarkt) voor deze modellen?
10. Kunnen de verschillende samenwerkingsmodellen hierbij (risico / rendement) ondersteunen? Zo ja, hoe kan dat volgens u?

*I: Vorige keer hebben we conceptuele deel besproken. Dit deel bespreken we de samenwerkingsmodellen en DCF-modellen. Zou graag ook de link met de praktijk willen maken en ben erg benieuwd hoe jullie dit aanpakken.*

*R: Afgelopen tijd weer veel gebeurt. Inmiddels is onze Quarters locatie aan de Eisenhouwerlaan in Den Haag geopend. Dat was spannend aangezien dit midden in de Corona-tijd heeft plaatsgevonden, inclusief de voorbereiden en aangezien we altijd een aanzienlijk deel buitenlandse bewoners hebben. 1 augustus geopend en dat verloopt boven verwachting en zeer voorspoedig.*

*I: Wat voor huurders komen daaropaf in deze tijd?*

*R: Veel buitenlandse studenten. In de eindfase van hun studie. Ook mensen die bij de internationale organisaties van Den Haag werkzaam zijn of daar een stage lopen. De stagiairs komen vaak van grote juridische organisatie. Je bent daar stagiair als je daar start. Daar hebben we vrij veel bewoners van. De afgelopen maanden was erg onzeker. Mag je reizen binnen Europa? Hoe ziet het virus er later uit? Zal er veel leegstand zijn? Augustus is traditioneel gezien een goede verhuur maand en dat is nu gelukt. We zitten zo goed als vol.*

*I: vorige keer geëindigd om dit te gebruiken als showcase en te laten zien wat co-living is en om zo ook politiek draagvlak te creëren.*

*R: Klopt. Dan wil ik ook nog een tweede punt maken. We zijn nu eerst bezig om alles goed verhuurd en operationeel te krijgen. Daarna meer publiciteit zoeken en ruchtbaarheid aan geven. Sowieso de gemeente uitnodigen.*

*I: Is er een lokaal team werkzaam?*

*R: Er is een lokaal iemand aanwezig. Geen team. Helemaal in de opstartfase. Wij doen de checkins en check outs met begeleiding. Na enkele maanden zal dit meer op afroep basis werken.*

*I: Vorige keer ook kort de modellen besproken op het einde. Zou je nog een korte toelichting kunnen geven hoe jullie masterlease model werkt? Dit ook in combinatie met de garantie aan de verhuurder en co-living premie.*

*R: Dit komt middels onderhandeling tot stand. Bij ons Hybride model. Wij garanderen 80% van de huur die we met elkaar afspreken. Rond 80%. Deze 80% moet in principe de markthuur zijn. Dit garanderen we ook als er leegstand is. De co-living premium willen we ontsluiten voor ons en de eigenaar. Over de resterende 20% maken we afspraken over. We spreken een drempel af. Die heeft te maken met huurprijs en bezettingsprijs. Als we boven drempel komen dan delen we de inkomsten met eigenaar, grootste deel gaat naar de eigenaar. Denk aan percentages als: 60% – 40% en 75%-25%. Als wij op de juiste prognoses uitkomen dan kom je boven de 100% uit die hij/zij in een normaal contract met een masterlease samenwerking zou kunnen krijgen. Zeg 105%. Eigenaar krijgt dus iets meer dan hij normaal zou afspreken maar loopt ook iets meer risico. Hogere inkomsten compenseert het hogere risico.*

*I: Dus als ik het goed begrijp gaat het hier om het hybride model, in mijn onderzoek noem ik dat het Joint Venture model. Hier investeert de eigenaar ook een aanzienlijk deel?*

R: We hebben nog geen hybride model lopen? Daar wordt nu wel in een onderhandeling over gesproken. We zoeken. Dus dit zijn we momenteel aan het ontdekken.

I: Je spreekt af. De basis is een masterlease afspraak. Daar doet de eigenaar alleen verhuren en de operator is helemaal verantwoordelijk voor de investeringen bijvoorbeeld voor interieur. Bij het JV/Hybride model gaat de eigenaar ook participeren en hier geldt in steken. Wat ik in de theorie zie is dat de eigenaar vaak het grootste deel investeert. Dan spreek je af hoe je de huren verdeelt en grootste deel gaat naar de eigenaar. Maak je dan de afspraken over de bruto huurinkomsten en niet over winsten?

R: Klopt. Het gaat over de bruto omzet. Het zijn complexe afspraken en daarbij is het belangrijk om openheid van zaken geven. Over onze manier van rekenen en welke posten we hanteren. Dan is cruciaal. Dat drempelbedrag stelt een eigenaar veel vragen over. Hoe kan ik dit controleren en zien? We kunnen dit heel makkelijk aantonen. Het is duidelijk hoeveel we huur aan de bewoners vragen. Onze kosten delen we op. We noemen dit de PC1 en PC2. Dat eerste is de omzet waar alle directe kosten vanaf zijn gehaald en bij het tweede haal je de indirecte kosten af. Met de indirecte kosten heeft de eigenaar niet zoveel te maken, maar met de directe kosten wel. Daar maken we duidelijke afspraken over. Het idee is dat je probeert om de co-living premium gezamenlijk te ontsluiten en gezamenlijk te maximeren. Daarin ben je partners en dan moet je informatie met elkaar delen en openheid van zaken geven. Hele goede afspraken maken daarover in begin en dan informatie met elkaar delen.

I: Ik vind het bijzonder dat jullie een drempelbedrag afspreken. Je kan ook zeggen je gaat beiden een samenwerking aan en als het slecht gaat dan deel je ook beide het 'zuur'. Het lijkt alsof jullie een extra zekerheid geven. Hoe zie je dit?

R: We hebben ook een managementmodel. Dat betekent dat wij geen risico lopen en dat alle inkomsten naar eigenaar lopen. Hier kan ook voor worden gekozen. Tot nu toe altijd met masterleases de afspraken gemaakt. Als wij nu daar in een keer verandering in brengen naar managementmodel is nu lastig. Naar een hybride model is kleinere stap. We zijn in verschillende markten actief, zoals VS en Duitsland. Met name in de VS is het management model gemeengoed, in Europa minder. Mocht management niet lukken dan zullen we meer aandacht geven aan het hybride model. Dat onderzoeken we nu, maar zou ook kunnen zijn dat we uiteindelijk weer overstappen naar een volledig masterlease model.

I: Bij het Hybride model (JV) investeren zowel eigenaar als operator? Met name in inrichting en eigenaar doet grootste deel. Je gaf aan dat overhead en marketing door operator worden betaald.

R: Dat is het grootste verschil met management model. De marketing en alle inspanning om de zaak verhuurd te krijgen die zijn voor rekening van de eigenaar. Bij het hybride model zijn deze kosten voor de operator.

I: Hoe kijk je dan naar het management model. Zit er niet een tegenstrijdigheid in belangen tussen operator en eigenaar. Als voorbeeld: stel dat de markt minder gunstig is en je moet daardoor juist meer investeren in marketing om het beter verhuurbaar te krijgen. Deze rekening wordt betaald door de eigenaar. Dan kan een vervelende discussie ontstaan. Eigenaar zegt je moet je werk doen met de bestaande middelen. en ik betaal niet meer en operator zegt ik

R: Dat is het management model. Je kunt een eigenaar aan de hand meenemen met al je kennis als operator om de co-living premium te realiseren. Daarbij heb je nog steeds hetzelfde doel. De risico spreiding is anders. Daarbij moet je verder in detail gaan met eigenaar. Met huidig prijspeil is dit de maximale bezettingsgraad. Gaat om wat je onder aan de streep overhoudt. Het is een balans tussen huurprijs en bezettingsgraad. Als je aangeeft dat je iets met de prijs moet gaan zakken maar onder aan de streep houden we daardoor meer over door hogere bezettingsgraad. Dat is inderdaad voor risico eigenaar.

I: Denk je dan niet dat jullie Hybride / JV model dan veel beter is om die belangen met elkaar in lijn te brengen?



R: Ja dat zeker. Ik ben enthousiaster over hybride model. Ik vind wel dat het wel erg complex is. Je moet veel uitleggen. Dat lukt wel aan de hand van spreadsheets en overzichten. Dan begrijpen mensen hoe het werkt. Ik denk dat het management voor latere fase is. Als co-living verder ontwikkeld is. In plaats van MVGM kies ik voor Corus die het beheer gaat doen voor mijn woningen. Wij doen dat wel voor hogere tarieven, maar daar krijg je dan een hogere omzet voor terug. Daar zullen we mensen voor moeten overtuigen. Dit wordt makkelijker als we paar gebouwen operationeel hebben en aan de hand van daadwerkelijk cijfers dit kunnen aantonen. Zowel voor kosten als inkomsten en wat onder aan de streep overblijft.

I: Uiteindelijk kan je ook naar een franchise model gaan?

R: Inmiddels is dat in onze organisatie ook als model en optie naar voeren gekomen. IN VS is dat heel gebruikelijk. Ik verwacht dat we dat daar ook als eerste gaan doen. Dat is daar als mogelijkheid dus nu ontdekt.

I: Stel dat jullie wel teruggaan naar een masterlease model. Dan hanteren jullie voor de eigenaar de reguliere markthuur? Niet de co-living premium.

R: Dan kom je uit op markthuur plus. Die plus kan je op allerlei manieren met elkaar afspreken. Eigenaar is in het algemeen al erg blij als hij de markthuur ontvangen en niet het beheer hoeft te doen. Dan heb je al een plus. Zeker indien je een sterk merk erbij krijgt dat het beheer doet. Dat werkt waardeverhogend voor je vastgoed. Andere afspraken die je kan maken hebben te maken met de indexatie, de lengte van het contract, zekerheid die wij als operator kunnen geven. En we kunnen ook iets boven de markthuur bieden. We moeten als nieuwkomer met goede prijzen en commerciële voorwaarden komen. Eigenaar overtuigen. Aantal masterleasen afgesproken. Daar bieden we goede marktprijs, misschien zelfs iets daarboven, langlopende contracten. Naarmate onze naam bekender wordt kunnen we daar beter over onderhandelen.

Zie je mogelijkheden om ook eigenaar te betrekken? Dan krijg je een tenant improvement model?

11. Hoe kijkt u tegen rendement en risico aan van co-living in vergelijking met een traditioneel woonproduct?

I: Zijn banken ook die helpen met een garantie af te geven? Hoe staan banken hierin?

R: Banken lopen achter ontwikkelingen aan. We hebben dat gezien met taxaties. Zo'n 4 a 5 jar geleden. Toen werd door een bank alleen gerekend met leegstand waarden. Wat is de taxatiewaarde in lege staat. Dat was bij residentieel vastgoed. Inmiddels is de bank bekend met verhuurd residentieel vastgoed. We hebben contracten met een bepaalde termijn voor de bewoners die zijn erbij gekomen. Daardoor nu gemakkelijk een contract voor 2 jaar af te spreken waarna een huurder moet vertrekken. Co-living en huurinkomsten worden nu ook door een bank geaccepteerd. In eerste instantie gaf de bank aan dit niet te accepteren en gaven ze aan dat ze het model niet snapten. Dat is inmiddels aangepast. Nu geeft bank aan dat indien er in Amsterdam een vergunning is en de afgelopen 2 jaar is er een vast inkomstenstroom op basis van co-living. Dan kunnen we op basis van deze huurinkomsten taxeren. Dat is een belangrijke stap. Ik verwacht dat naarmate co-living een aparte assetclass wordt dat banken hierin meegaan..

I: Dit herken ik uit mijn andere gesprekken. Het heeft tijd nodig, maar ze begrijpen en zien de mogelijkheden.

R: Een bank wil zo lang mogelijke trackrecord. In die zin helpt de corona-crisis. Hoe crisis bestendig zijn jullie? Doordat we nu in crisis zitten kunnen we aantonen hoe dit werkt in een crisis aan de hand van getallen.

I: hoe zie je het risico en rendement verhouding?

R: we hebben allerlei soorten crisis. Dit is een nieuw soort waar we nu inzitten. Ons verhaal, voor corona, is altijd geweest dat we betaalbare huisvesting aanbieden. In een crisis periode is deze vraag eigenlijk nog groter. Het is een kostenpost waar mensen eenvoudig op kunnen besparen. Je ziet dat in crisis

periode dat mensen kleiner gaan wonen en flexibeler willen wonen. Ook tijdens de kredietcrisis in 2007/2008. Deze crisis ontwikkelt zich anders. Met co-living was in het begin vaak de angst dat je met veel mensen in een kleine ruimte woont en dat dat niet verstandig is tijdens de coronacrisis. Eerst veel vragen daarover. Met goede hygiëne, goede afspraken valt dit op te lossen en is er niet zoveel aan de hand. Met wisselingen in woningen. Tijdens coronatijd een nieuwe bewoner uit Duitsland daar voelde niet iedereen zich prettig mee. Dat was een enkel incident. Daarna met een gesprek goed opgelost. We hebben een gemeubileerd concept daardoor heel aantrekkelijk voor nieuwkomers in Nederland. Alles is geregeld, GWL, internet, je kan direct starten met wonen. Relatief veel bewoners uit het buitenland. Spanjaarden en Italianen gingen snel terug naar land van afkomst, terug naar familie en huur opgezegd. Dat had impact op bezettingsgraad. Met name de onzekerheid wat corona precies is, daardoor veel opzeggingen. Veel mensen uit flexibele schil wonen bij ons. Deze mensen werden vaak als eerste weggestuurd als eerste kostenbesparing bij bedrijven. Dip in bezetting. Aan de andere kant toen de onzekerheid begon weg te ebben en eerst golf afnam. An zie je dat het razendsnel terugveert en binnen de kortste keren weer snel volstroomt. In maanden juli en augustus veel verhuurd en zitten we weer op pre-corona tijden. Dat is het kracht van het model.

I: Zijn jullie nu anders gaan kijken naar je model?

R: Ja we willen minder afhankelijk zijn voor buitenlandse bewoners. Betere mix domestic en foreign. Heel belangrijk om ons op verschillende platforms te blijven manifesteren. Diversiteit binnen huurdersgroep vasthouden.

I: Je geeft aan dat co-living volatieler is. Het reageert sneller op veranderende marktomstandigheden. De prijzen zijn ook hoger. Is de balans tussen risico en rendement in balans?

R: Onze duurdere kamers zijn stabiel geweest dan de goedkopere woningen. In bepaalde groepen, o.a. stagiairs en studenten, die groepen in combinatie met buitenland die zijn het meest kwetsbaar. De mensen die verder zijn in hun carrière, met aantal jaren werk ervaring, die zijn erg stabiel gebleven. Die verdienen gemiddeld hogere en willen op mooie plekken in de stad wonen. Nauwelijks verandering in bezetting. Belangrijk om de groep huurders goed in de gaten te blijven houden. De flexibele schil bewoners zal snel genoeg aangevuld worden door andere bewoners die op zoek zijn naar goedkopere huur.

### DCF-modellen (optioneel)

Een excel-model (en pdf-versie) van samenwerkingsmodellen is meegestuurd. Antwoorden kunt u geven op basis van een theoretische benadering.

12. Is de input (zie eerste tab) van deze businessmodellen volledig of zijn er waarden/uitgangspunten in uw optiek die anders moeten worden ingeschat?

R: De bezettingsgraad zoals je die nu aanhoudt gaat uit van een erg lage bezetting. Wij rekenen alleen in eerste jaar met lagere bezetting ivm start, de ramp-up. De startfase heeft een bepaalde tijd nodig. Daarna moet deze constant blijven. Een ander belangrijk punt in de gesprekken met eigenaar is de indexatie, die is altijd ook erg belangrijk. Wat wij zien dat als we een gebouw hebben gevuld met huurders is dat wij dat niveau kunnen vasthouden. Wij hanteren niet zoals in jouw model dat in jaar 5 en 6 er een dip zit. Dat is een fors lager bezetting, dat ga je nooit halen. Een slecht jaar heeft enkele procenten minder, maar je zit altijd fors in de 90% bezetting. Toegankelijk woonproduct en dat lukt ook in deze tijd goed om deze te verhuren. Bezetting in Amsterdam boven de 97%, zullen we niet hele jaar vasthouden. Maar fors hoger dan jouw aannames.

Indexatie, nogmaals, erg belangrijk. Nu door corona heeft huurmarkt wel een tik gekregen. We zitten nu weer op hetzelfde huurprijsniveau die we voor corona vroegen en ook zitten we weer op dezelfde



bezettingsgraden. De indexaties die je in je model gebruikt voor de bewoners zou ik ook zo aanhouden. Ook de 1.8% voor gebouwhuur lijkt me CPI volgen en logisch.

**De inrichtingskosten** is een goed getal. En is dit getal is ook inclusief de arbeid? I: Ja. R: Onze ervaring is dat dit vaak 25% of meer is van deze kosten. Moet ook inclusief btw zijn en kan niet verrekend worden. I: Ja klopt. R: Afschrijvingen meubilair. Meeste onderdelen 3 jaar aantal 5 jaar. De restwaarde is dan nul. Dit wordt daarna niet vervangen, we zijn daar nog niet. Onze eerste locatie in Berlijn hebben we het bestaande meubilair vervangen door ons eigen ontworpen meubilair. 5 jaar afschrijving maar gaat veel langer mee. Matrassen kortere termijn, standaard na 2 of 3 jaar vervangen.

**Gebouwhuur** wordt nu 120 EUR aangehouden. Dit kan wel wat hoger. Voor een appartement van 90 m<sup>2</sup> betalen we 1100 EUR (note: 146 EUR/m<sup>2</sup>), of iets meer nog. Je komt ongeveer op 140 EUR per vierkante meter uit. Soms ook wel 1300 euro (note: 173 EUR/m<sup>2</sup>) die we aan eigenaar betalen. Dit gaat dan wel om een woning die al bouwkundig geschikt is (geen casco woning). Huur 10 a 15% hier om hoog zou ik zeggen in je model. Servicekosten zijn ongeveer 20%, is hier vrij fors, maar wel goede inschatting: I: NUTS zit hier ook in R: Wij doen dit incl. GWL. Dit getal klopt als je de servicekosten niet meeneemt. 25 EUR klopt en daarboven op komen servicekosten en deze zijn zo'n 5% van de gebouwhuur en loopt via de eigenaar. Is heel afhankelijk van het gebouw.

I: Hoe gaan jullie om met de verkoop en exityield aan het einde van een termijn?

R: **Voortijdig** verkopen na 3 jaar, dan willen we erin blijven. De eigenaar maakt dan de deal met de nieuwe koper. **Vaak** is het zo dat de eigenaar de initiële kosten betaalt van het meubilair en dat wij dan de onderhoudskosten en lopende kosten betalen. Deze bepalen de netto inkomsten uiteindelijk.

I: na 10 jaar heb je naast deze materiele waarde ook immateriële waarde.

R: dat is voor ons onbekend gebied. Daar maken we geen afspraken over. Deze waarde is in principe volledig voor de eigenaar.

I: Ik zie daar wel een mooie kans voor jullie om ook afspraken over te maken.

R: Dat is nu moeilijk hard te maken en is voor nu nog te vroeg.

13. Wat is de duur van een overeenkomst tussen operator en eigenaar in uw ogen? Verschilt dit per model?
14. Hoe schat u de conjunctuurgevoeligheid in? Is dit prijselastischer in vergelijking met een 'regulier' woonproduct?
15. Kunt u per samenwerkingsvorm (zie excel of pdf) aangeven of u zich kunt vinden in de modellen? Heeft u aanvullingen of andere gedachtes?
  - a. Opbouw en verdeling investering en cash flow bij de diverse samenwerkingsmodellen (tab: Verdeling Inv. En CF modellen)
  - b. Eigenaar operatormodel (tab: 10 jaar DCF)
  - c. Masterlease model (hier is ook leverage meegenomen) (tab: Cash Flow masterlease Model)
  - d. Tenant improvement model (tab: Cash Flow Tenant Improvement)
  - e. Joint venture model (tab: Cash Flow Joint Venture)
  - f. Management fee model (tab: Management Model)
  - g. Franchisemodel (niet apart meegenomen)

R: Wij hebben een grote spreadsheet met kengetallen en ervaringsgetallen. Het meest eenvoudig is om deze te voor een nieuw project in te vullen en te bekijken wat de mogelijkheden zijn. Vaak veel discussie over waar **de** aannames op zijn gebaseerd. Daarnaast speelt dat er binnen ons bedrijf verschil zit tussen de Nederlandse markt en het buitenland. In Duitsland weten onze collega's dat niet altijd. Is een ongoing

proces. We zouden een vergelijking kunnen maken met de marges in ons model. Kijken wat er dan overblijft en of de marges kloppen in het model. Ik kan deze vrij delen. Deze zijn goed en aantrekkelijk. Daarom kan ik je dit toezeggen. Alle andere percentages liggen iets gevoeliger en dat is erg veel werk om dit in ons model te krijgen.

De operationele kosten niet het meest spannend. Wat cruciaal is in de business case bezettingsgraad tijdens exploitatie, inschatting markthuur, ramp-up period en marketingkosten. Huur eigenaar en servicekosten valt mee en is minder van belang. Wat daarnaast ook erg belangrijk is de dichtheid. Hoeveel mensen kan je plaatsen in een aantal vierkante meters. Wij hanteren hiervoor ongeveer 20-25 m<sup>2</sup> per persoon. 25 is wel de max. Is een ervaringsgetal. Bij 20m<sup>2</sup> verslaan we de markt en laten we hele goede resultaten zien. Die dichtheid per m<sup>2</sup> dat is waar het in de business case om draait

I: is dit het persoonlijke deel of ook inclusief gemeenschappelijk ruimten?

R: dit is in het persoonlijke woondeel. Over gemeenschappelijke ruimten daar voeren we de getallen op en willen we meer volume hebben. Voorheen 2500 m<sup>2</sup> gebouw GBO nodig om common space rendabel te maken. Nu verdubbeld, meer dan 5000 m<sup>2</sup> GBO voor we een gemeenschappelijke ruimte maken. We willen daar een virtual community manager maken die gebruik maakt van faciliteiten in de buurt. De common space vervangen we dan door een ruimte in de buurt, waar we events kunnen organiseren. We maken link met omgeving. Veel meer gebruik maken van onze app. Krijgt belangrijke boost. We gaan de middenstand in de buurt betrekken. Integratie en interactie meer vormgeven. We gaan ook met verschillende locaties samenwerken. De kleinere ruimten kunnen dan gebruik maken van de faciliteiten in het grotere gebouw.

I: Gaat dit dan ook om jullie Medici Living en Quarters?

R: Ja klopt. Dan heb je in Amsterdam maar 1 of 2 vestigingen nodig hebben, bijvoorbeeld in Noord en Zuid. En in Den Haag 1 vestiging. Zo worden we efficiënter.

I: nog even terugkomen op de dichtheden. Ik hanteer in mijn model 18 m<sup>2</sup>. Groter deel is gemeenschappelijke ruimten. Aandeel wonen en gem is 70 tegen 30.

R: Dat is heel royaal. Wij gaan uit van 1 m<sup>2</sup> per persoon.

I: Dit gaat wel uit van gemeenschappelijke ruimte op het niveau van de woning en van het gebouwcomplex.

R: Die 1m<sup>2</sup> is de gem. ruimte op gebouwniveau. Die 20 – 25m<sup>2</sup> is inclusief het woongedeelte. Voor 4 personen heb je 80 tot 100 m<sup>2</sup> nodig. Onder de 80m<sup>2</sup> wordt erg klein. Boven de 100 niet efficiënt genoeg. Je kan ook voor andere opzet kiezen. Deze layout en opzet veranderen we continue. Jij houdt 18 m<sup>2</sup> voor je prive deel, dat is erg ruim. Je rekent niet de gedeelde ruimtes daarin. Wij gaan uit van slaapkamers van min 10 tot max 16/18 m<sup>2</sup>.

I: model wat ik hanteer is een meer hoe een Amvest of Greystar ernaar zou kijken. Wat groter en ook gebaseerd op een alternatieve aanwendbaarheid.

R: Als je de getallen aanpast naar ons model en dus kleiner, bijvoorbeeld naar 12 m<sup>2</sup>, gaat dan krijgt je model een sterke verbetering te zien. De gebouwspecificaties zijn cruciaal. Huur per kamer is aan de onderkant, ik zie dat je daar 650 EUR voor hanteert. Als je het over Amsterdam hebt dan heb je het over 100 EUR er boven op: 750 EUR gemiddeld.

I: heel bewust zaken conservatiever en daardoor extremer in het model gezet. Oa bezetting en huurprijzen. Met deze input vanuit de markt kan ik deze wat aanpassen zodat ze beter aansluiten bij de praktijk.

### Opinie en suggestie

16. Hoe ziet u de toekomst in algemene zin van co-living voor de bewoner?
17. Hoe ziet u de toekomst voor co-living op de Nederlandse woningmarkt (vanuit perspectief eigenaar en operator)?

18. Moet co-living beter mogelijk worden gemaakt op Nederlandse woningmarkt? Zo ja, wat moet er veranderd worden op de Nederlandse woningmarkt?
19. Wat kunnen we leren van het buitenland?
20. Zijn er punten niet aan bod gekomen, die in relatie tot voorstaande wel relevant zijn om te bespreken?

*I: Nee. Ik vind het gedegen onderzoek Alle belangrijke aspecten worden meegenomen. Ik zou ook weleens willen kijken of we niet een lobby moeten ontwikkelen. We zijn een uitstekend antwoord op alle problemen en behoeften die er zijn. Frustrerend om te zien hoe weinig ruimte er is. Wordt alleen opgehangen aan een paar huisjesmelkers. De goeden lijden onder de kwaden*

## 11-09-2020 - Interview Annemarie Jol – AM

*I: besproken om tijdens het interview te focussen op concept van co-living en op samenwerkingsvormen. In dit interview zal het DCF-model niet in detail worden besproken.*

### Vooraf

- *Introductie en kennismaking*
  - *Bespreken van het doel van het onderzoek interview*
1. *Wat is uw huidige rol/functie binnen uw organisatie?*

*R: Adjunct-directeur Zuidwest. Voorheen bij Syntrus Achmea, Van Wijnen. Geef nu leiding aan commerciële ontwikkelteam van AM. Ik initieer projecten, werk aan samenwerkingsovereenkomsten ed*

### Verkennde vragen co-living;

2. *Op welke wijze bent u betrokken (geweest) bij co-living?*
3. *In het onderzoek wordt het businessmodel van co-living samengevat op basis van het Business Model Canvas zoals te zien in figuur 1. Kunt u zich vinden in de omschrijving van co-living op basis van deze bouwstenen? Heeft u aanvullingen of andere gedachten?*

*R: Ja ik herken de klantsegmenten. In buitenland goede voorbeelden. Divorcing houses (divorce housing), ook concepten voor gezinnen met gemeenschappelijk speelkamer. Bij de waardepropositie is de alternatieve aanwendbaarheid erg belangrijk als belegger. Ik zou altijd deze variant kiezen???. Dus altijd met dubbele badkamer.*

*I: Waardepropositie is vanuit klant omschreven. Alternatieve aanwendbaarheid hoort m.i. bij productiemiddelen.*

*R: Precies. Bij partners ook ontwikkelaar.*

### Samenwerkingsmodellen - theoretisch

*Korte toelichting van de modellen.*

- *Onderzoeken welke mogelijkheden het scheiden van operator en eigenaar biedt;*
  - *Deze zijn theoretisch opgesteld;*
  - *Onderzoek naar verschillen en voor- en nadelen per model;*
  - *Gaan uit van een benadering per asset;*
  - *Onderlinge combinaties en varianten mogelijk.*
4. *Hoe kijkt u aan om tegen het wel of niet scheiden van eigenaar en operator bij co-living? Wat levert dit wel / niet op? Brengt dit extra mogelijkheden voor de (NL)praktijk?*

*R: Jazeker zie ik dat in NL praktijk. Bij Syntrus op Kortenaerkade in Den Haag toegepast. Als belegger heb je vaak een beheerder. MVGM, Van 't Hof Rijnland dat soort partijen. Zij hadden zelf het James-concept geïntroduceerd (The James Company van MVGM). Dat was de voorloper op dit allemaal. Dat gaat erom dat er een balie is, iemand die pakketjes aanneemt, eten bestellen, taxi en stomerij, diensten die je in gebouw kan afnemen. De belegger en corporatie die het zelf moeten realiseren. Zeker bij corporaties over community vorming. Daarvoor vaak huismeester. Sociale elementen. Wat als er een feestje is geweest in gemeenschappelijke huiskamer, wie gaat dat opruimen?*

*I: Is het voor AM betreft mogelijk dat je eerst een gebouw met een operator wordt geëxploiteerd en daarna verkocht aan belegger?*

*R: We verkopen het wel direct aan belegger. Wij gaan het als ontwikkelaar nooit nog een jaar op de balans houden. Belegger betaalt het. We blijven wel, indien afgesproken, betrokken na oplevering. Health Hero Challenge, aangegeven dat we een jaar betrokken om operatie aan te blijven jagen. Maar niet pas na een jaar verkopen. Waar ligt dan het risico? Als het toch niet goed loopt dan blijven wij met het gebouw achter. Doe je samen met ontwikkelaar en belegger.*

*I: B'mine verkocht aan MN en MVGM doet het beheer. Verkopen jullie dan aan MN of zit MVGM er dan ook bij?*

*R: verkopen aan MN*

*I: Zit beheerder / operator dan ook al aan tafel met focus op exploitatie?*

*R: Dat weet ik niet. Zou ik aan de ontwikkelmanager moeten vragen.*

*I: Ander voorbeeld. The lofts. Dat hebben jullie aan een owner-operator verkocht: IC Campus. Ken je voorbeelden waar jullie aan hebben gewerkt waarbij er een scheiding is tussen owner en operator?*

*R: Ik ken ze niet maar dan spreek ik niet vanuit heel AM.*

*Iets anders. De kosten voor operator, helemaal gespecialiseerd zijn erg hoog. Worden verrekend in servicekosten, op de Kortenaerkade bewust gekozen om dit niet uit te splitsen. Anders veel discussie. Discussie over het wel/niet gebruiken van voorzieningen van individuele gebruikers. Je had daar geen keuze, vast onderdeel servicekosten. Het werkt eigenlijk als iedereen er aan meedoet, dan blijft het betaalbaar. Past bij het concept van het gebouw.*

5. Kunt u zich vinden in de modellen die in dit onderzoek worden toegepast?
6. Ontbreken er naar uw mening samenwerkingsmodellen? Zo ja welke?
7. Kunt u kort per model aangeven in welke situatie (theoretisch of vanuit praktijk benaderd) u deze zou toepassen? Kunt u daarbij aangeven wat voor mogelijkheden dit oplevert?
  - a. Eigenaar operatormodel
  - b. (Master)lease model
  - c. Tenant improvement model
  - d. Joint venture model
  - e. Management fee model
  - f. Franchisemodel
8. Kunt u aangeven per type samenwerkingsmodel of u dit heeft toegepast of zou toepassen voor co-living (of vergelijkbaar vastgoed)?
9. Welke kansen en risico's ziet u verder voor de co-livingsector (en iets algemener de woningmarkt) voor deze modellen?
10. Hoe kijkt u tegen rendement en risico aan van co-living in vergelijking met een traditioneel woonproduct?
11. Kunnen de verschillende samenwerkingsmodellen hierbij ondersteunen? Zo ja, hoe kan dat volgens u?

### *DCF-modellen (optioneel)*

*Een excel-model (en pdf-versie) van samenwerkingsmodellen is meegestuurd. Antwoorden kunt u geven op basis van een theoretische benadering.*

12. Is de input (zie eerste tab) van deze businessmodellen volledig of zijn er waarden/uitgangspunten in uw optiek die anders moeten worden ingeschat?
13. Wat is de duur van een overeenkomst tussen operator en eigenaar in uw ogen? Verschilt dit per model?
14. Hoe schat u de conjunctuurgevoeligheid in? Is dit prijselastischer in vergelijking met een 'regulier' woonproduct?
15. Kunt u per samenwerkingsvorm (zie excel of pdf) aangeven of u zich kunt vinden in de modellen? Heeft u aanvullingen of andere gedachten?
  - a. Opbouw en verdeling investering en cash flow bij de diverse samenwerkingsmodellen (tab: Verdeling Inv. En CF modellen)
  - b. Eigenaar operatormodel (tab: 10 jaar DCF)
  - c. Masterlease model (hier is ook leverage meegenomen) (tab: Cash Flow masterlease Model)
  - d. Tenant improvement model (tab: Cash Flow Tenant Improvement)
  - e. Joint venture model (tab: Cash Flow Joint Venture)
  - f. Management fee model (tab: Management Model)
  - g. Franchisemodel (niet apart meegenomen)

### Opinie en suggestie

16. Hoe ziet u de toekomst in algemene zin van co-living voor de bewoner?

*R: Als AM hebben we het "Better together" concept ontwikkeld. Dit is ontstaan vanuit de trek naar de stad, betaalbaarheid en demografische veranderingen, maar ook community vorming. Delen van functies en voorzieningen staat centraal. Faciliteren van ontmoeting. Ook in bredere zin toepasbaar: bv buurt die een gemeenschappelijke tuin heeft. Dit moet ervoor zorgen dat wonen in de stad efficiënter, voordeliger (betaalbaarder) maar vooral ook leuker worden. Friendsconcept voorbeeld van microwoningen met veel gedeelde voorzieningen toegespitst op millennials. Woningen voor 2,3 en 4 friends. Dit sluit aan bij jouw definitie van co-living. Traditionele plattegronden met aantal wijzigingen, dikkere muren, sloten op slaapkamerdeuren, eigen opbergkasten in berging en badkamer. Soms deel je badkamer en soms niet. Afhankelijk van de belegger. Bieden beide aan. Voorbeeld van alternatieve aanwendbaarheid. Veel gehoorde opmerking vanuit beleggers is wat als het concept mislukt? Dit wordt gezien als belangrijk risico.*

*Wij zien dat anders. Het is eigenlijk een traditionele woningplattegrond. Je kan het heel makkelijk ombouwen tot een traditionele woning. Als belegger kan je meer huur vragen dan wanneer je 1 woning traditioneel verhuurd. 3kamer woning voor 1000 EUR of friends 3x 400 of 500 euro. Alternatieve aanwendbaarheid: eigenlijk zijn het reguliere appartementen. Dat is vaak erg overtuigend naar een belegger. Gemeenten willen dit vaak niet dat dit later wordt teruggebouwd. Die zijn erg blij met dit concept. Liever allemaal een badkamertje dan is de woning niet traditioneel en blijft het concept gewaarborgd.*

*Villa Mokum (Syntrus) en De Lofts (IC Campus) kleine microwoningen met gemeenschappelijk voorzieningen, meerwaarde van woningen zit in delen van voorzieningen. Dit is volgens jouw definitie van co-living geen co-living omdat het zelfstandige woningen zijn.*

*B'mine, veel over de huurcontracten te doen geweest. 1 hoofdhuurder. Goed over nagedacht over contracten: wat als er iemand uit gaat? Nu bewezen dat het werkt*

*I: 2 of 3 vrienden komen samen? Iemand gaat weg hoe gaat dat?*

*R: eerst kans om zelf een huurder te vinden daarna wordt iemand toegewezen. Opzegtermijn iets langer en tijdens die termijn iemand zoeken en vinden. Hoofdhuurder is hoofdelijk aansprakelijk voor totale huur. Bij B'mine voor millennial gemaakt bij de eerste verhuur melden een broer en zus boven de 70. Die wilden weer samen in de stad gaan wonen. Dit was aanleiding voor ons onderzoek naar senioren.*



Onderzoek heet stadsveteranen. Hebben we samen met Heren5 seniorenwoningen onderzocht. Daarna gecombineerd met co-living en met Woonzorg Nederland het concept Stadsveteranen uitontwikkeld. Voor nieuwe generatie senioren. Mondiger, actiever, meer gericht op zelfbeschikking, meer maatschappelijk betrokken. Heel duidelijk zit er een omslag in het type oudere. Het woningaanbod moet meer veranderen en onder andere co-living kan hier op inspelen. Deze doelgroep vind het lastig om een geschikte woning te vinden, wil vaak niet weg uit de stad. Ook zijn er veel 60+-ers die graag weer terug naar de stad willen verhuizen. Weg uit vinex en randgemeenten, terug naar de stad met toegang tot tal aan voorzieningen, cultuur etc.

I: zijn ouderen ook bereid om ook op woningniveau voorzieningen met elkaar te delen?

R: Dat weten we nog niet want dit concept hebben we nog niet gerealiseerd, maar dit ligt wel in de lijn der verwachting. Jongeren zijn dit wel meer gewend. Ontmoeten staat centraal in het gebouw. Maar het hoeft niet. Ze zijn wel gesteld op privacy. Eigen prive kleine ruimte en gedeelde voorzieningen op gebouwniveau. Gemeenschappelijke woonruimten. Veiligheid, comfort bereikbaarheid, sociale contacten, faciliteiten van groot belang. Ruimte voor privacy maar juist ook voor ontmoeting op laagdrempelige manier. Delen van voorzieningen meer op niveau gebouw en niet op woonniveau.

I: Bij de jongere doelgroep oa millennials zie je dat er ook veel behoefte is aan flexibiliteit. Ze willen korte duur huren en het liefst ook nog voor een all-in prijs. Tijdelijke banen en daar spelen brands op in. Zie je dat ook bij de senioren doelgroep?

R: Juist niet. Dat is voor hun andersom. Is juist een doelgroep die er voor lange tijd zit. Zijn vaak ouderen die op het juiste moment een keuze maken voor nieuwe huisvesting. Wat je vaak ziet is dat ouderen te lang in hun woning blijven zitten totdat het niet meer kan. Dan kom je in een suf verzorgingstehuis. Als je op tijd de juiste keuze maakt dan kom je op een goede plek waar je lang zelfstandig kan blijven wonen met gelijkgestemden.

I: Is er behoefte vanuit ouderen vanuit grote koopwoning naar een kleinere woning is?

R: Ja juist. Trekken weer naar de stad met allerlei voorzieningen dichtbij en sociale contacten. Dit soort concepten zorgt ook juist voor de doorstroming. Onderzoek gedaan naar wat je wil delen. Klein begonnen. Ben je bijvoorbeeld bereid om de krant te delen. Ja die wel. Wasmachine eerst niet, het onbekende, maar als je aangeeft dat dit een extra m2 oplevert en mensen bewust te maken van de ruimtewinst dan willen mensen het wel. Kwestie van uitleggen. En bij de wasbar kom je anderen tegen.

Het is een bepaalde doelgroep. Aanvullend product op een bepaalde behoefte. Hele statusgerichte mensen zouden dit bijvoorbeeld nooit doen.

I: Is dit met de jongere doelgroep ook zo? Is dat daar ook een niche?

R: Nee daar is het breder. Daar speelt met name betaalbaarheid ook een belangrijke rol. Willen graag naar steden en op dure locaties wonen.

I: Waar komt de co-living trend vandaan: uit noodzaak of uit een behoefte?

R: Vanuit de maatschappelijke trends die je ziet: demografische veranderingen en trek naar de stad. Maar ook community-vorming. Veel meer op zoek naar gelijkgestemden om samen te wonen. Niet uit noodzaak, wij zien dit echt vanuit een behoefte ontstaan. Demografie en maatschappij veranderd. Ook

*nu in corona-situatie zie je dat mensen niet op zichzelf willen wonen maar met anderen samen. Dat zie je nu ook met de toename aan aanmeldingen bij studentenverenigingen. Nu zijn er lotingen en dubbele aanmeldingen door behoefte aan sociale contacten en community.*

*Ook de flexibiliteit is belangrijk. Flexibiliteit heeft ook te maken met betaalbaarheid. Veel losse contracten en veel minder honkvast aan bedrijven. Veel vluchtiger en ander soort werk en omgeving. Zie je ook terug in organisatie, leidinggeven, veel minder hiërarchisch. Gaat nog veel meer veranderen.*

*(BUCA)*

*Naast gebouwniveau heeft co-living effect en opbrengst op straat, buurt en stadsdeel. Denk aan voorzieningen in de plint, (moes)tuin, sociale netwerken die er ontstaan. De uitdagingen voor co-living en ons Stadsveteranen concept zijn onder ander dat dit bekend maar uiteindelijk toch ook onbekend is. Denk aan het effect en het kwantificeren hiervan. Je hebt meer bewoners op een adres, daardoor onder andere ook operationeel lastiger.*

*De motivatie: bewoners moeten intrinsiek gemotiveerd zijn om daar te wonen. Instemming niet nodig bij friendswoningen, maar wel een motivatie plicht. Wil je deelnemen aan groep. Mensen moeten erover nadenken. Is onderdeel van community. Bouwkundig goed naar kijken, zorgen dat mensen elkaar ontmoeten, bijvoorbeeld door trappen te stimuleren. Is ontwerpopgave.*

*Dat is betaalbaarheid en flexibiliteit als belangrijkste punt.*

17. Hoe ziet u de toekomst voor co-living op de Nederlandse woningmarkt (vanuit perspectief eigenaar en operator)?

*R: Ik pleit overal om te differentiëren in woonproducten. Onderdeel voor bepaalde doelgroep, lang niet voor iedereen. Diversificatie zorgt voor levendigere gebieden en steden. Door ontmoeten en focus op ontmoeten dan kan co-living op gebiedsniveau verrijken. Leefomgeving kan daardoor verbeteren.*

18. Moet co-living beter mogelijk worden gemaakt op Nederlandse woningmarkt? Zo ja, wat moet er veranderd worden op de Nederlandse woningmarkt?

*R: Ja. Dat ben ik nu overal aan het verkondigen en uitdragen. Gemeenten en corporaties. Je merkt dat er veel vraag is. Vraag naar partijen die een bewezen concept hebben partijen. Zo hebben we gesprekken met gemeenten om te kijken naar locaties waar dit mogelijk is. Geef ons een locatie en we gaan het toepassen.*

*I: Als je kijkt naar regelgeving zie je dan niet een tegengestelde beweging die het lastig maakt om co-living toe te passen?*

*R: Tot nu merken we juist dat er veel medewerking is. Bij b'mine Amsterdam zo het sociale programma ingevuld. Allemaal onder de liberalisatiegrens. Daar ging het goed in de regelgeving dit terwijl Amsterdam het meest strak organiseert.*

*I: Het woningdelen door het opsplitsen van woningen wordt in de nieuwe huisvestingsverordening van april erg lastig gemaakt. Zo is het aantal woningdelers is aangepast in Amsterdam. B'mine kan dus niet meer met huidige regelgeving.*

*R: Dat is bij mij niet bekend. Heel erg welwillend om dit mogelijk te maken. Ik ben zelf meer thuis in Den Haag. Daar zie je in het hele Hollands Spoor gebied dat dit wordt volgebouwd met hetzelfde type woningen. Daarvan weet je nu al dat het geen leuk gebied gaat worden als je op deze manier door gaat. Meer aandacht naar een integrale ontwikkeling tussen gebouwen. Hier moet je veel meer*

*differentiëren. Appartementen voor gezinnen, divorce housing, dat allemaal integreren. Speelplekken en sportvoorzieningen.*

*I: Hoe kijken gemeenten naar verkamering? Zijn ze ook welwillend om dat toe te staan?*

*R: Ja. Zij zien dat niet als kamers. Heeft ook met contractering te maken. Is toch anders, met 1 hoofdhuurder.*

19. Wat kunnen we leren van het buitenland?

*R: Dit jaar maken we die slag. Caroline Bos is dit jaar bouwmeester voor 3 jaar bij concepts. Co-founder UN-studio. Ze heeft dubbelbaan. Veel ervaring in het buitenland met high density metropolen. Daar kijken naar nieuwe concepten vertaling maken naar Nederland.*

20. Zijn er punten niet aan bod gekomen, die in relatie tot voorstaande wel relevant zijn om te bespreken?

*R: Nee wat mij betreft niet.*

### Vooraf

- *Introductie en kennismaking*
  - *Bespreken van het doel van het onderzoek interview*
1. *Wat is uw huidige rol/functie binnen uw organisatie?*

*R: Ik ben verantwoordelijk voor de Bonita Groep. Is ontstaan uit nalatenschap van Wim Bosman. Ondernemer in de logistiek uit de Achterhoek. Geholpen met de verkoop in 2011. Mijn achtergrond is corporate finance, registeraccountant van origine. Bij EY in logistiek gezeten en zo met Wim in contact gekomen. Weduwe typeerde mij als de zoon die hij nooit heeft gehad, hij had zelf geen kinderen. Wim was een selfmade man. In 2011 erg goed verkocht aan een beursgenoteerd bedrijf uit Nieuw Zeeland. Normaal gesproken neem ik da afscheid na een tansactie. Toen kwam Wim naar me toe met de vraag om te helpen met dat geld. Ging om honderden miljoenen. Toen bijgestaan met verdelen over banken. Holdings opgetogen en gaan investeren in vastgoed. In aanraking gekomen met ontwikkelaar (Roozen) van Leyhoeve. Kwam met de vraag of dit iets voor ons was. Toen afgesproken om 10 locatie, 3000 appartementen. Financieringsstuk, equity zelf moeten doen omdat het nieuw was en banken het niet wilden financieren. Na Tilburg snel met Groningen begonnen. Voor opening Tilburg kregen we in de gaten dat de exploitant niet helemaal goed ging op financieel vlak en ook niet in ethiek. Dit was een samenwerking tussen ontwikkelaar en zorgverlener. Belgische club, toen hele grote club: Senior Assist. Door ING kwamen we hierachter en net voor opening hebben we de huurder eruit gezet. Toen zelf de exploitatie gaan doen: Leyhoeve Exploitatie. We hadden toen 150 man in dienst, wilden we niet, maar hadden geen keuze. Met een eigen WTzi (Wet toelating zorginstellingen), konden zelf zorg in kopen, aansluiting zorgkantoren. I: Zelf 150 man aangenomen? R: Dit zat in die entiteit. Aandelen overgenomen. 75 mln stichtingskosten Groningen. Samen met Tilburg 150 mln. Dat is teveel in een portefeuille. Helemaal met het oog om 10 jaar te ontwikkelen. Hele markt ging zich focussen op logistiek en wonen. Goede moment. Heitman heeft toen beide locaties gekocht in een deal. We zijn nu niks anders huurder van vastgoed dat we zelf hebben ontwikkeld en doorverkocht. Structuur in contracten zo opgesteld dat als we willen dat we het vastgoed kunnen terugkopen. Het is daardoor een off balance financiering. Het economisch risico ligt bij ons, krijg je op je balans dat wil je niet. Wij kunnen op elk moment vastgoed terugkopen. Hangt aan performance multipel, dan krijgen we bepaalde earn out op koopsom, halen we die niet dan correctie, op koopsom en op huur (zijn communicerende vaten). Zit recht van koop, penalty betalen dan ook koopoptie trekken. Daardoor kunnen we middelen gebruiken voor nieuwe ontwikkelingen. In Vught 200 appartementen 3,5 hectare, neerzetten.*

*I: Hoe kijken jullie naar de nieuwe locaties, doen jullie dat ook weer zelf met eigen equity met de bedoeling om dat later weer te verkopen?*

*R: Met Leyhoeve bijzonder concept in handen. Uniek en qua omvang zie je ze nergens. Marketing goed aangepakt. Bijvoorbeeld bezoek Maxima terwijl er nog niets was gebouwd. Minister, oa opening Groningen door Hugo de Jonge, Martin van Rijn Tilburg. Sluit goed aan op druk van de zorg. Weg van verpleeghuizen en langer zelfstandig wonen. Den Haag als beleid ontwikkelt maar markt doet dit nog niet. Is erg lastig om zelfstandig wonende ouderen met zorgsysteem te bedienen wat kostendekkend is. Alle thuiszorg organisatie onder enorme druk door tarieven die ze kunnen krijgen onvoldoende volume e dekking hebben op de kosten die ze maken. Wat wij doen is. We brengen, met alle respect, alle bejaarden onder een dak. Je creëert een relatief klein dorp, waar je logistiek gezien niet heel veel bewegingen hebt, zorgpersoneel met auto's allemaal dichtbij. Sterker nog we creëren een vleugel bij met permanente zorg. Op extra murale poot. Dus mensen wonen zelfstandige maar kunnen niet voor zichzelf zorgen. Basis met zorgverlenend personeel. Dan heb je capaciteit voor thuiszorg in de rest van het gebouw. Daar zit de efficiency slag die we maken. Commercieel gezien bundelen we allerlei services*

vervoer, boodschappen etc. dat alles bij elkaar is Leyhoeve, alles door een aanbieder. Grote aantallen, eigenlijk een hotel formule.

I: Zie je ook bij de bewoners dat aan deze services en locatie een behoefte is?

R: De USP van Leyhoeve zijn: 1. Mensen die ouder worden, vanaf 55/60, dan ga je zorgen maken over eenzaamheid. Wel of niet kinderen bepaalt hoe je oude dag eruit ziet. Ook als je partner overlijdt maakt heel veel uit. 2. Veiligheid. En 3 zorg als je het nodig hebt. Eenzaamheid door gelijkgestemden bij elkaar te brengen. Gebouw ontwerpen met bewuste en onbewuste ontmoetingsplekken. Veiligheid. Door 1 entree, langs receptie. Kom niemand binnen met PostNL pakje om iemand te beroven. Lukt niet. Zorg als een service. Niet geassocieerd met verpleging en witte pakken, rolstoelen en geur van bloemkool en urine. Zeker niet als je 50 bent, ook niet als je 80 bent. Zie je terug in kleding van personeel. Creëert huiselijk gevoel. Luxe appartementen met bijzondere invulling en logistiek waardoor je altijd contact blijft onderhouden.

I: In mijn onderzoek zie ik ook duidelijke behoefte naar flexibiliteit.

R: Leyhoeve is eigenlijk een hotel waar je veel langer verblijft. Voor hoge segment. We hebben nu 2 locatie en werken aan 3 nieuwe ontwikkelingen. Worstelen met gedachte: wat is echt de toegevoegde waarde die we leveren? Tilburg 5 jaar geleden geopend. Veel van de oorspronkelijk bewoners leven er nog steeds. Mensen worden gemiddeld ook steeds ouder. Worden niet zieker, maar wel langzamer. Daardoor ontbreekt nu dynamiek.

Als ik zelf als co-liver zou gaan wonen, ben nu 52, dan wil ik wel weten dat ik niet met een drugsdealer kom te wonen. Op papier rekent het zich prachtig rond. Maar in essentie zijn er andere krachten die ook wij niet helemaal in de vingers hebben. Bij leyhoeve willen we deel beschikbaar maken voor mensen die in echtscheiding liggen. I: Divorce Housing? R: Ja. Wat je dan niet wil is dat als je met bejaarden woont dat exen ramen gaan ingooien. Bij startfase van leyhoeve een specialiteitenwinkel, met streekproducten neergezet. Met alle respect maar met de oudere doelgroep lukt dat niet. Die gebruiken dat 1 of 2 keer per week in het begin en daarna niet meer. Daarna een fysiotherapeut in gezet. Daarna als idee om kluisjes die je normaal gesproken vindt in een bank te plaatsen. Zullen wij dat gaan doen? Toen redeneren wie gebruikt dat. Mensen met zwart geld of voor documenten die belangrijk zijn, verzekering, paspoorten. Je wil crimineel geld ed niet stimuleren. Hoe reken je het rond, ja daar kan je veel geld mee verdienen, maar de side effects wil je niet. Dat zie je in een DCF niet terug.

### Verkennde vragen co-living;

2. Op welke wijze bent u betrokken (geweest) bij co-living?

Zie hierboven

3. In het onderzoek wordt het businessmodel van co-living samengevat op basis van het Business Model Canvas zoals te zien in figuur 1. Kunt u zich vinden in de omschrijving van co-living op basis van deze bouwstenen? Heeft u aanvullingen of andere gedachtes?

R: Allereerst focussen op welke doelgroep wil je benaderen. Ooit een term Leyhoeve staat voor aangenaam oud worden. We zien dat nu iedereen hier ouder wordt, weinig mensen vertrekken. Dan wordt het gezapig, wordt het alsnog een bejaardenhuis. Dus gister in overleg geopperd om 'wonen met toekomst'. Dan krijg je mensen in huis die geen toekomst hebben. Proefmodellen neergezet, toekomstige bewoners leren kennen. Vertretpunt Tilbur: 1/3 liberaal, 1/3 sociaal, 1/3 zorg. Sociale stuk nooit van de grond gekomen. Uitsraling die we gaven past niet met sociale doelgroep. Associatie met 5-sterren hotel.

*I: Een 5-sterren product wordt voor een prijs onder liberalisatiegrens aangeboden en dat werkt niet?*

*R: Gebouwen ontworpen, dat op moment dat huurder contracten gingen sluiten, contractant kon kiezen in multiple van 34 meter. Tussen een woning van 68 of 102 m2. Bloksgewijs en ik wil die op die afdeling. Niemand voor 68 meter, huurprijs 11 euro per m2 dn net onder sociale huurprijs niveau. Achteraf logisch. In Den Haag bij De Zinde (?) zie je ook niemand met een boodschappentasje naar binnenlopen om een kopje koffie te drinken. Je creëert een bepaalde doelgroep. Ik denk dat dat heel goed is geweest. Open voor iedereen gestart, maar uiteindelijk voor bovenkant middenlaag en bovenlaag. Voor onze voorzieningen is het ook nodig dat er mensen wonen die de middelen hebben. Bijvoorbeeld om onze restaurants, kapper te bezoeken. Mensen uit de sociale doelgroep die kunnen hier niet 'overleven' uit oogpunt van eenzaamheid, aansluiting voorzieningen, veiligheid. Gefocust op wie is onze doelgroep. Nu in Groningen en al helemaal in Vught. Los van door overheid opgedragen uitgangspunten, sociaal, midden, liberaal. Je wil naar hoogste huur per m2. Dat bijt met je exploitatie, je wil een huurder hebben die zo lang mogelijk blijft. Daar zit het spel dat we willen spelen. Als exploitant wil je anderzijds ook niet dat een huurder te lang blijft. Huurmarkt ontwikkelt zich sneller dan je huren kan verhogen. In Tilburg feb 2016 open gegaan, we muteren nu huren met 30 a 40% opslag. I: Je indexeert met CPI? R: CPI met kleine opslag. Max 5%. Ontwikkelt zich sneller. Die mutaties leveren substantieele betere dekking op gebouw.*

*I: Ik snap nog niet zo goed dat gemeente akkoord gaat dat sociale programma niet wordt ingevuld.*

*R: De locaties voor ons product hebben veelal een maatschappelijke bestemming. Dat betekent dat we primair inschietsen op zorg en woningen met zorg, woningen voor senioren. In de ruimtelijk ordening in Nederland is wonen niet gescheiden. In het zorgsysteem is dat wel zo. Waar je maatschappelijke functie hebt, waar je wel een verpleeginstelling hebt, daar mag je niet een Leyhoeve neerzetten met 285 individuele adressen. Dan krijg je geen vergunning. Op de locatie wil de overheid de zorg wil splitsen in wonen en zorg.*

*I: Hoe werkt dat dan technisch? Dan moet je het bestemmingsplan laten aanpassen?*

*R: Nee. Wat er tot nu toe gebeurt, dat zien we in Tilburg, Groningen, nu Vught en Rotterdam. Er zit maatschappelijke functie op en daar wordt een functie aan toegevoegd. Dat kan vaak binnenplans. Wonen met zorg en wonen vanaf bepaalde leeftijd. Vaak wat vaag omschreven. Groningen maatschappelijk en wonen. Tilburg maatschappelijk en wonen met zorg of wonen vanaf 55 jaar. Daar kan je je procedure starten, die bij Raad van State gelijk gesteld wordt, zodat uiteindelijk bestemming wonen wordt. Uiteindelijk in woonomgeving kan je niet zeggen dat je er alleen mag wonen als je 55 jaar of ouder bent of zorg nodig hebt. Dat zou je mensen kunnen uitsluiten. Uitleg gemeente in hoek waar Leyhoeve is gebouwd, dat is zorggroep staat het (ETZ) ziekenhuis en hotel erbij, niet in de toekomst zien waar je ook als jong gezinnetje kan wonen. Bestemmingsplan beetje verbogen naar wonen. In Groningen komen in de omgeving steeds meer appartementen, aansluiting met wonen veel groter.*

*Terug naar de waardepropositie in het business model canvas. Locatie is cruciaal voor ons. Oude ziekenhuizen, Slotervaart bijvoorbeeld kijken we naar xx. Invulling geven aan locaties met oude maatschappelijke functies met iets nieuws. Primair om zo te kopen, in de doelstelling waarom we willen bouwen, in de exploitatie leggenewe uit dat je bij ons komt wonen en als je zorg nodig hebt dan krijg je zorg en wil je bij ons zwemmen dan ga je zwemmen in ons zwembad. We maken geen onderscheid in wonen met of zonder zorg. Dat is de manier waarop we het verkopen. Locaties op rand van de stad, nabij winkelcentrum en station. Niet weg geduwd in een bos.*

*Ook de andere punten van de waardepropositie gaan voor ons op. Ome en voorbeeld te nomen. In Groningen meer dan 1000 m2 aan horeca, Tilburg zelfs 1300. Zit oa pizzeria tot brasserie en een fine dine. Opslag in servicekosten, enkele euro's, voor behoud horeca. Daarmee bepaalde dekking in*

huurcontracten. Gebruik zwembad ook, deels in huur en deels in servicekosten. I: Werken jullie dan met externe exploitanten of doen jullie de horeca zelf? R: Ja dat doen we zelf. De huur op horeca is niet gedefinieerd. De Exploitatie entiteit huurt hele gebouw. Int de huren van de bewoners en van de exploitanten in de plint, kinderdagverblijf, fysiotherapeut, kapper, nagelstudio. Wat overblijft zijn zaken als horeca en receptie met eigen personeel. Horeca hoeft geen winst te maken. Niet te kostbaar maken en proberen het open te stellen naar buiten. Nu niet met corona. Zorgen dat traffic ontstaat, zorgen dat je niet het gevoel krijg dat je op een eiland zit als bewoner. Huren van zalen, etentjes dus ook voor buiten. I: bij distributie kanalen zie je dat ook terug in het business canvas model. Haal je op die manier ook nieuwe klanten binnen? I: Ja klopt. Inmiddels hebben we een grote betaalde wachtlijst. Meer dan 200 geregistreerden. Je betaalt om erop te komen en betaalt om erop te blijven. Meeste willen over paar jaar iets en andere wachten tot het juiste appartement voorbijkomt. Door meerdere locaties in de buurt bij elkaar kunnen we straks ook schaalvoordelen halen. Straks in Vught samenwerking met nabijgelegen hotel qua horeca, dat hotel werkt oa met mensen met afstand tot arbeidsmarkt. Kruisbestuiving en meer interactie dat we graag willen zien.

Allemaal herkenbare zaken in het business canvas model. Het is wel allemaal theoretisch en papierwerk. Waar je in de praktijk tegenaanloopt. Weet wat minder af van de jongere doelgroep. Onze doelgroep is hoog opgeleid en zijn, althans dat zeggen ze, allemaal directeur geweest. En hebben allemaal een mening. Bemoeien met de sale and leaseback van Heitman. Naarmate mensen ouder worden worden ze per definitie niet leuker. Dat geldt voor iedereen. Alleen degenen die zich daarvan bewust zijn blijven leuk. Van mijn vader meegekregen. Is een stukje frustratie dat je niet mee meetelt, je lichaam werkt niet meer mee. Redenen om te klagen dat moet je weghalen, dat verzuurt je. Ik heb wel een stegen bewoners gezegd dat je betere een PI kan besturen dan Leyhoeve.

Ik herken heel veel zaken die in Business Canvas staan, maar inmiddels door onze ervaring hebben we zoveel dingen geleerd. Zaken die niet te voorspellen zijn en die niet te definiëren zijn. Die nemen we wel mee naar nieuwe ontwikkelingen. Corona-maatregel, daardoor moeten verpleeghuizen in lockdown. De veiligheid je komt door 1 centrale hoofdingang naar binnen. We hadden volledige lockdown, daardoor kon je niet meer naar buiten. Leverde heel veel protesten op bij bewoners. Heel snel op gereageerd door allerlei services zelf te organiseren, zoals boodschappen ed. Daardoor denken we nu voor nieuwe locaties na. Moeten we niet meerdere ingangen en uitgangen hebben en separeren en niet het gehele gebouw als verpleeghuis definiëren zodat we in lockdown moeten?

## Samenwerkingsmodellen - theoretisch

Korte toelichting van de modellen.

- Onderzoeken welke mogelijkheden het scheiden van operator en eigenaar biedt;
- Deze zijn theoretisch opgesteld;
- Onderzoek naar verschillen en voor- en nadelen per model;
- Gaan uit van een benadering per asset;
- Onderlinge combinaties en varianten mogelijk.

4. Hoe kijkt u aan om tegen het wel of niet scheiden van eigenaar en operator bij co-living? Wat levert dit wel / niet op? Brengt dit extra mogelijkheden voor de (NL)praktijk?

R: Tenant improvement model. Doe het nooit! Laat een sublease nooit een onderdeel worden van je financieringstroom. Dan krijg je dat iedereen er iets van vindt. Makkelijk geld ophalen. Bij onze huurder ook zo. Komen vaak vanuit prive bezit en zelden uit een huur situatie. Die willen ergens mee financieren in het gebouw en bemoeienis. Je komt dan in een doorgeslagen vorm van een VVE.

R: We komen uit een owner-operator model, zo ooit gestart. Nu werken we in de vorm van een master-lease, formeel wel, maar materieel gezien niet. We hebben een afspraak om het eigendom weer naar ons toe te trekken zoals ik eerder heb uitgelegd. De reden dat we dit hebben afgestoten is omdat er partijen zijn die product zoeken voor financiers voor dit soort vehicles. Heitman, maar ook pensioenfondsen dat zal je verder begrijpen. Waar dit model naar toe gaat is dat de woning altijd moet voldoen aan de wensen van de bewoners. Niet afhankelijk van een situatie dat het onduidelijk is wie het probleem moet gaan oplossen operator of eigenaar. Als dat te veel tijd gaat kosten dan lukt je concept niet. Bewoner betaalt fors voor een hoog woongenot. Het woongenot is belangrijker dan horeca om gevoel van eenzaamheid. Waar wij dachten dat we met name moeten insteken op veiligheid, eenzaamheid en zorg. Je ziet dat geluk vooral wordt gevonden in prachtig wonen. Zit hem ook in de service. Als mijn verwarming kapot is, is er dan iemand binnen 10 minuten die het gerepareerd heeft. In onze (master)lease-contracten gaan we meer dan 'triple net'. Zeer beperkt deel van onderhoud van gebouw voor eigenaar. Daarmee komt het dus steeds dichterbij het model van een off-balance financiering. Economisch risico zit niet in de restwaarde. Technische ontwikkeling ligt bij ons al operator. Omwille van product dat we verkopen vinden we dit heel belangrijk. Willen we dit altijd? Nee. Als iets stuk gaat vind je dat dit wel het probleem van de eigenaar is. Maar dat zit verdisconteerd in de huur.

I: Jullie werken dus bewust niet in een Management model?

R: Kapitaal staat op rekening van Heitman. Verplichtingen zitten bij exploitant> Wij hebben een huurverplichting van 25 jaar. Verplichting in balans, al dan niet zichtbaar. We worden wel gedwongen om huurbezetting te behouden en onderhoud zo efficiënt mogelijk te doen.

I: In Angelsaksische landen zie je ook dat het onderscheid wordt gemaakt tussen operator en eigenaar om zo als operator snel te kunnen groeien. Onder andere omdat er minder kapitaal nodig is? Hoe ziet u dat op de Nederlandse markt?

R: Op verschillende manier. Leyhoeve zetten we als brand neer. Primair via zorgkantoren. Wij leveren het product waar Den Haag om vraagt; lang zelfstandig wonen, met zorg als service. Zorgkantoren, oa icm inspecties, heeft veel tijd gekost. We kwamen uit het niets. Is invulling hoe we denken dat ouderen zich gaan ontwikkelen. Vanuit investeerder. In exploitatie zit het voordeel dat wij met huurkortingen werken aan voorkant voor langdurige contracten. Dat is het voordeel voor de exploitant dat deze zonder huur te betalen wel huur van nieuwe bewoners kan incasseren. Waar zit de exit als investeerder? Onder leyhoeve label, 1300-1400 woningen, kleine 2000 bewoners, die we als brand kunnen wegzetten. Er zijn veel partijen in de wereld die hierin geïnteresseerd zijn. 20% van de bewoners, 400, hebben permanente zorg nodig en bij de andere steeds meer thuiszorg. Exploitant gekozen op basis van trackrecord, van ons woonproduct [56m].

I: [57.20] Zouden jullie als Leyhoeve met partnership met andere eigenaren ook sneller kunnen groeien?

R: Ik denk niet dat dat nodig is. Aantal ontwikkelingen al gaande. Naast Vught, Zeist, Apeldoorn en Rotterdam op de plank. Dat zijn derden. Die gaan op basis van een leasecontract voor ons ontwikkelen. Daar zijn we niet eigenaar van het pand.

I: Jullie zijn daar dan operator?

R: Ja wij zijn daar operator en huurder van het pand. Komt een masterlease tussen Leyhoeve Exploitatie en de vastgoedeigenaar. Leyhoeve brand op de gevel.

I: jullie hanteren dus beide modellen: owner-operator en (master)lease?



R: Ja dat klopt helemaal. Wim Bosman heeft ooit gezegd dat je om 'melk te drinken geen koe nodig hebt'. Vastgoedbezit is niet bepalend, wat wel bepalend is dat wij ons PvE in dat gebouw kunnen duwen. Daarmee maak je het gebouw natuurlijk wel heel specifiek, maar als je erdoorheen kijkt valt het ook wel mee. Met name zit dat in sensoren. We kunnen heel veel meten. Angst is dat als mensen alleen zijn en dat je neervalt, eenzaam sterft zonder dat iemand je vindt. Wij hebben daar sensoren voor. PIR-alarm systeem, bewegingssensor. Valdetectie willen we ook gaan inzetten. Het is anders dan een hotelkamer waar je wel in mag om te controleren.

I: Zie je voor je dat een gebouweigenaar ook risicodragend gaat participeren in de exploitatie en gaat investeren in inrichting?

R: [1.01] Dat is heel interessant. Als investeringsclub kijken we altijd naar de exit. Ik kan me wel voorstellen dat we exitten op de waarde van de exploitatie. Een beursfonds neemt de exploitatie van ons over en wij blijven verbonden in de ontwikkeling van dit soort gebouwen. Hoe dat precies juridisch werk moet je dan wel uitwerken. Dat vraagt wel enorme kennis van markt, kennis van percelen die beschikbaar komen en ervaring. Een derde zal dat minder hebben. In Joint Venture achtige constructie waarbij wij de uitrol en ontwikkeling blijven faciliteren. Ik geloof niet dat je een eigenaar moet koppelen aan de exploitatie. Er zit natuurlijk een tegengesteld belang in. Ik heb als eigenaar een huurder nodig die me na 25 jaar een gebouw spic en span oplevert. Terwijl ik als huurder denk als ik de lift in 25 jaar niet hoeft te vervangen is dat heel fijn. Die spanning moet je niet willen.

Ik probeer vooral aan de exit-momenten te denken. Ik denk niet dat beide partijen dezelfde exit-momenten beogen. De vraag is waaraan wil je je geld verdienen, wat is je strategie? Hoe heb je afspraken gemaakt over de exit en restwaarde? Wil je een landelijk netwerk van Leyhoeves neerzetten en na 5 locaties kan je een mooie exit maken? Dan kan ik me voorstellen dat je een conflict krijgt. Als je gaat splitsen. Als je dit (eigenaar en operator) gaat splitsen dan moet je exploitatie en het eigendom goed van elkaar splitsen. En je kan scheiding maken tussen exploitatie en de ontwikkeling van nieuwe locaties. In onze groep hebben we dat zo gesplits, middel verschillende entiteiten. De aparte entiteit kan onder licentie ontwikkelen.

I: ook manier om betere risico-rendementverhouding te verbeteren?

R: Nee ik denk ik niet. De goede afspraken maak je in je huurcontract. Denk eerder dat het kan conflicteren is als je exploitatie en vastgoed in een schuift (dus eigenaar bemoeit zich ook met exploitatie). Exit model draaien op vastgoed, dat exploitatie dan niet conformeert moet worden met huurprijs verhogingen die ze niet kan dragen. Wat voor maximale verkoopprijs wel noodzakelijk is.

5. Kunt u zich vinden in de modellen die in dit onderzoek worden toegepast?
6. Ontbreken er naar uw mening samenwerkingsmodellen? Zo ja welke?

R: Nee dat denk ik niet

7. Kunt u kort per model aangeven in welke situatie (theoretisch of vanuit praktijk benaderd) u deze zou toepassen? Kunt u daarbij aangeven wat voor mogelijkheden dit oplevert?
  - a. Eigenaar operatormodel
  - b. (Master)lease model
  - c. Tenant improvement model
  - d. Joint venture model
  - e. Management fee model
  - f. Franchisemodel
8. Kunt u aangeven per type samenwerkingsmodel of u dit heeft toegepast of zou toepassen voor co-living (of vergelijkbaar vastgoed)?

9. Welke kansen en risico's ziet u verder voor de co-livingsector (en iets algemener de woningmarkt) voor deze modellen?
10. Hoe kijkt u tegen rendement en risico aan van co-living in vergelijking met een traditioneel woonproduct?
11. Kunnen de verschillende samenwerkingsmodellen hierbij ondersteunen? Zo ja, hoe kan dat volgens u?

### DCF-modellen (optioneel)

*Een excel-model (en pdf-versie) van samenwerkingsmodellen is meegestuurd. Antwoorden kunt u geven op basis van een theoretische benadering.*

12. Is de input (zie eerste tab) van deze businessmodellen volledig of zijn er waarden/uitgangspunten in uw optiek die anders moeten worden ingeschat?

*R: (1.56) Wat ik in je modellen zie zie ik ook in andere ontwikkelingen. Je huurt eren appartement en dan ben je gezamenlijk het gebruik van de woonkamer en keuken. Dat is het pure gebruik van co-living. Dat doen wij niet. Leyhoeve is format, is format van 5 sterren hotel, zwembad, omgeving, spa , beleving ,restaurant. Je bent daar een hotelgast die daar veel langer verblijft. Pure co-living onder 1 dak gebeurt het wel.*

*R: Als je het ziet als een hotel concept dan is beginnen met een bezetting van 90% erg hoog. Wel de vraag, wat is het gebouw? Panklaar product waar ik een paar bedden naar binnenschuif en dan kan draaien. Of heb ik een aanloop van 2 jaar? Ik zie in je model ook duidelijk dat je je richt op shortstay, en niet zoals wij doen op longstay. Hotel in maximale situatie tussen 70 en 80% bezetting. Wij hebben holiday inn op Het Plein in Den Haag. Pre-corona draait Holiday Inn 80% en dat is hoog. Dan zou ik zeggen dat de bezetting hoog is. Maar blijft koffiedikkijken. Veel behoefte aan deze variant. 550 EUR per kamer is onder 'studentgrens', dan moet er heel veel markt voor zijn. Onderzoek doen naar hoe het studentenproduct. Wellicht zitten deze huren dan te laag.*

13. Wat is de duur van een overeenkomst tussen operator en eigenaar in uw ogen? Verschilt dit per model?
14. Hoe schat u de conjunctuurgevoeligheid in? Is dit prijselastischer in vergelijking met een 'regulier' woonproduct?
15. Kunt u per samenwerkingsvorm (zie excel of pdf) aangeven of u zich kunt vinden in de modellen? Heeft u aanvullingen of andere gedachtes?
  - a. Opbouw en verdeling investering en cash flow bij de diverse samenwerkingsmodellen (tab: Verdeling Inv. En CF modellen)
  - b. Eigenaar operatormodel (tab: 10 jaar DCF)
  - c. Masterlease model (hier is ook leverage meegenomen) (tab: Cash Flow masterlease Model)
  - d. Tenant improvement model (tab: Cash Flow Tenant Improvement)
  - e. Joint venture model (tab: Cash Flow Joint Venture)
  - f. Management fee model (tab: Management Model)
  - g. Franchisemodel (niet apart meegenomen)

*R: Als je als exploitant in de meerwaarde gaat delen, dan gaat de eigenaar dit verliezen. Wij ontwikkelen bewust het vastgoed zelf omdat daar grote marges opzitten. Wij ontwikkelen tegen een BAR van 6.25 a 6.5%. Huur die we ophalen, tot stichtingkosten en dan zetten we het door naar een partij zoals Heitman, tegen yield van rond 4.5%. Dat gaan we echt niet met een exploitant delen. Wij zitten natuurlijk aan beide kanten van de tafel. De huurcontracten die we afsluiten, daarin bieden we de operator 6 maanden een huurvrije periode. Dat betekent dat huurder daarmee*

*zijn aanloopverlies kan financieren. Je moet dat ook doen zodat ze overleven. Impliciet doen we hetzelfde wat jij zegt. Alleen je bent in strategie los van elkaar. Aan de voorkant reken je het genot af en als je als eigenaar wil verkopen dan verkoopt die. Als exploitant heeft hier dan niets over te zeggen. Dat proberen we gescheiden te houden. Zo werken wij.*

### Opinie en suggestie

16. Hoe ziet u de toekomst in algemene zin van co-living voor de bewoner?

*R: Ik kom uit generatie, ben 52, waar je woning je spaarpot is. Je koopt een huis en dat is je spaarpot. Wonen is thuis, plek waar ik onafhankelijk ben. Generaties na mij hechten minder waar aan bezit en een vaste plek. In situaties waarin je flexibel wil zijn is een huis een lastig ding. Worden andere keuze gemaakt. Ik merk dat kinderen van vrienden om me heen bijvoorbeeld minder behoefte hebben aan een rijbewijs. Minder behoefte aan een auto en denk ook door opkomst van diensten als Uber. Kijken naar groei en veranderingen in demografische setting in Nederland. Nu tekort van 300.000 woningen maar er zullen veel meer tekorten komen. Veel meer tekorten aan specifieke woningen. Geen zin om 300.000 woningen te bouwen als je niet weer wat de onderliggende behoeften zijn. Globalisering speelt daarbij mee, mensen willen minder gebonden, bij verandering in situatie of wanneer huis onder water staat. Met de ervaring die wij opdoen bij Leyhoeve merk ik dat mensen rijker worden maar wel cashpoor, geld zit in stenen opgesloten. Zij vinden het fijn om geen lasten en onderhoud te dragen van vastgoed. Ze willen cash hebben waarmee je service en woning kan huren.*

*I: Bij ouderen zit dus net als jongeren een behoefte aan flexibiliteit?*

*R: Ja zeker. Dan komen niet alleen ouders maar ook de kinderen kijken. Ouders kunnen door het huis van pensioen genieten. Onze generatie heeft goed voor zichzelf gezorgd. Vroeger moest je sparen voor je kinderen. Nu veel meer genieten van wat je hebt, het leven is te kort. De generatie waar je het voor doet kan zichzelf redden. Weet niet of dit een keer gaat omkeren. We zijn niet gewend in ernstig sparen, tot voorkort aflossingsvrije hypotheek tot 120%. Woningmarkt blijft wel doen wat je verwacht, met af en toe een dipje, heeft alleen waarde als je een koper kan vinden die het wil betalen. Ik denk dat er nu veel woningen in eigendom komen van investeringsbedrijven die dat als een product wegzetten. Zoals jij nu ook in je modellen aangeeft, met risico stukje leegstand erin, maar als volume maar groot genoeg is creëer je flexibiliteit. Vraag naar flexibel wonen wordt net zo groot als flexibele mobiliteit. Zal snel gaan en gebruik zal veel belangrijker worden dan bezit.*

*I: Vraag uit interesse. Zit er geen mooie kans voor jullie om als investment manager iets te doen met al dat kapitaal van jullie bewoners?*

*R: Ervanaf blijven. Krijgen vaak die vraag. We leiden ze door naar een multi family office. Ooit aan Van Landschot besproken om dit op te pakken maar dit kregen ze niet voor elkaar. Toen zelf fonds opgezet, met multi family office, om te kijken of dit zou werken. Toen in 2 weken tijd bijna 20 miljoen opgehaald. Tickets van enkele tonnen. Deden we anoniem was bedoeld om Leyhoeve te financieren. Voorkomen dat bewoners trots tegen elkaar gaan zeggen dat ze dit alles hier hebben gefinancierd. Dat wilden we niet, dan kom je in een soort verkapte VVE. Ze moeten dus snel naar clubs waar ze aan vermogensbeheer doen. Veel kapitaal in de markt. Wij willen dat niet, teveel handeling, te kleine volumes. Niet in verhouding, wij gaan naar clubs zoals Heitman voor Leyhoeve.*

17. Hoe ziet u de toekomst voor co-living op de Nederlandse woningmarkt (vanuit perspectief eigenaar en operator)?

nvt



18. Moet co-living beter mogelijk worden gemaakt op Nederlandse woningmarkt? Zo ja, wat moet er veranderd worden op de Nederlandse woningmarkt?
19. Wat kunnen we leren van het buitenland?
20. Zijn er punten niet aan bod gekomen, die in relatie tot voorstaande wel relevant zijn om te bespreken?

*R: Probeer ook eens een keer om buiten deze modellen te filosoferen. Heel mooi om programmaatjes te plakken, in excel is alles waar. Buiten excel, heb i met partijen en typetjes te maken. Er is niets wispelturige dan de mens. Risico's ook vanuit andere hoek benaderen. Een lockdown kan je allemaal repareren maar hadden we nooit bij stilgestaan. Een ander voorbeeld een separate uitgang bij Leyhoeve voor als mensen overlijden. Paar keer per maande. We vonden dat niet handig om te doen. Maar in de praktijk wordt er elke keer een soort erehaag gevormd door de bewoners bij de voordeur, de achterdeur wordt niet gebruikt. Je kan niet alles vatten in een model. Hou dus ook altijd rekening met de minder meetbare gegevens, de waan van de dag die dit beïnvloedt. Langdurige trajecten, meer dan 10 jaar. Daarin gebeurt ongelofelijk veel. Modellen houden daar geen rekening mee.*

### Vooraf

- Introductie en kennismaking
  - Bespreken van het doel van het onderzoek interview
1. Wat is uw huidige rol/functie binnen uw organisatie?

*R1: Ik ben Maarten Donkers. Enerzijds verantwoordelijk binnen Rabo REF voor team dat zich met portefeuille strategie. We hebben een portefeuille van 20 miljard aan commercieel vastgoed in Nederlands vastgoed. We richten op de NL markt omdat we onze klanten daarin willen volgen. Risico- en rendement verhouding verbeteren Onderzoek en analyseren. Ook nieuwe vormen van vastgoed en producten naar de markt bekijken. Daarom vind ik dit onderwerp zo interessant. Aanknopingspunten om dit later te financieren Dat is een ander deel. Anderzijds verantwoordelijk voor het ontwikkelen van kennis over de markt. Dit delen we binnen de bank, accountmanagers bij lokale banken, wholesale. Hoe me bezig met nieuwe concepten. Wat vinden we daarvan en hoe beoordelen we dat vanuit financieringsperspectief? Nu 4 jaar en daarvoor bij FGH gezeten, jongste dochter Rabo. Daar verantwoordelijk voor onderzoeksafdeling. In 2015 ook gewerkt aan herijking voor Rabobank. Daarin bepaald wat willen we in de toekomst met commercieel vastgoed willen doen. Afbouw strategie voortgekomen. Hele bewuste keuze, maar wel geoptimaliseerd en verbeter. Risicoposities nu sterk verbeterd en buitenlandse activiteit afgebouwd.*

*Erg drukke periode. In verleden ook meegemaakt bij FGH bank en transitie naar Rabobank. Nu erg druk met risicomanagement in deze tijd. Lastige vragen van toezichthouder beantwoorden. Die nemen Portefeuillebeheer.*

*R2: Ik ben Hans Stroet. Sinds 2 jaar werkzaam bij Rabo bij Real Estate Finance. Hou me bezig met alle taxaties gerelateerde zaken van vastgoed. Beoordelen taxaties rapporteren, beheren short list en vastgoed deskundigheid aan medewerkers aan financieringskant. Daarvoor 18 jaar taxateur commercieel vastgoed, oa zorg, hotels, bij landelijk taxatie bureau. Niet specifiek met co-living bezig momenteel.*

### Verkennde vragen co-living;

2. Op welke wijze bent u betrokken (geweest) bij co-living?

*R1: We zijn niet de operator of exploitant. We bekijken dit als co-living ons ter financiering wordt aangeboden. Bank is in het algemeen redelijk huiverig en kijkt goed naar risico's. Een ding is van belang: de cashflow moet duurzaam zijn. Met huren die eruit komen mag niet teveel mee gebeuren. Indien er leegstand is moet dit ingevuld worden. Veel geleerd tijdens vorige crisis. Redelijk terughoudend nu met winkelvastgoed. Dat wil niet zeggen dat we niet kijken naar nieuwe concepten. Co-living is tot op heden nog niet veel langskomen en hebben we weinig vragen over voorbij zien komen. Als ik het vergelijk met studentenhuisvesting, met totaalconcept, zoals The Student Hotel. Dit was een nieuw ding dat voorbijkwam en dit hebben we gefinancierd hebben we gefinancierd. Indien er nieuwe dingen langskomen dan zeggen we daar niet op voorhand nee tegen.*

*We vergelijken een nieuw product eerst met vergelijkbare producten, wellicht zoiets al migrantenhuisvesting. We kijken zelf hoe wij denken dat de behoefte van de markt is. Dit kan anders zijn hoe jij of iemand anders ernaar kijkt. Wat is het risico/mogelijkheden op het alternatief? Stel dat het leegkomt. Zit er op termijn een stabiele huurstream in. Hoe wordt dit gegarandeerd? Kan een goed rendement uit komen tegen een goed risico. Dat moeten we afwegen. Ik zie niet dat co-living de core van onze portefeuille gaat worden. Maar als concept en idee moeten we hier naar kijken of dit bij ons past en of we dit kunnen doen. We financieren co-living dus niet, mede omdat dit nog niet/weinig voorbij is gekomen. I: Veel overeenkomst met andere sectoren zoals hotelindustrie, co-working, studentenhuisvesting en shortstay. Aantal daarvan zijn ook relatief nieuw en financieren jullie wellicht wel?*

R1: Toentertijd met FGH-bank is de ontwikkeling van studentenwoningen in Diemen gefinancierd in 2013. Is niet 1 op 1 hetzelfde maar kan je wel met de onbekendheid van co-living nu vergelijken. Beide waren het een nieuw concept. Toen hadden we ook veel discussie wordt dit een nieuw concept en gaan we dit financieren. Toen besloten om dat te doen en ook omdat in het buitenland ook goede voorbeelden waren. Dus je moet ook niet alleen naar Nederlandse voorbeelden kijken maar ook juist om je heen.

R2: Daar ben ik het mee eens. Toekomstbestendigheid is cruciaal en moet je goed in beeld krijgen of het een goede conceptontwikkeling is. Ook goed naar alternatieve aanwendbaarheid kijken. Ik zie in je rekenmodellen dat er bij aanvang fors moet worden geïnvesteerd om het exploitabel te krijgen. Daarom vind ik het erg interessant tot welke bevindingen je in je scriptie gaat komen. Dit omdat de reguliere verhuur niet direct voor de hand liggend is (als alternatieve aanwendbaarheid) doordat de investering vooraf dusdanig groot is dat optelling van de huurverplichtingen fors zijn en is dat passend bij het product?

Ik ben ook benieuwd naar hoe gemeenten in grote steden hiermee omgaan. Dit zal veel aandacht behoeven. Ook gezien de discussie met kamerverhuur in enkele steden nu in Nederland. Discussie over of leefbaarheid van wijken worden aangetast door kamerverhuur. Dat is relevant om naar te kijken. Nu is dit voor millennials een interessant behoeft. Wat ik dan een belangrijke vraag vind is of deze behoefte nu voortkomt uit een wens vanuit millennials of is het meer uit noodzaak om in steden te kunnen wonen? Als dat laatste zo is dan is dat reden om twijfel te hebben bij de toekomstbestendigheid. Ben ook benieuwd hoe de behoefte nu werkt bij de andere doelgroepen (naast millennials) en navolgende generaties.

I: je ziet beide redenen inderdaad: vanuit noodzaak maar ook uit intrinsieke behoefte.

R1: Zijn daar voorbeelden van? Mijn eerste associatie is het concept Friends-woningen. Vanuit noodzaak komen daar 2 vrienden samen die het eigenlijk individueel de woning niet zouden kunnen betalen.

I: Ik zie dat in mijn eigen omgeving en heb ook zelf die ervaring gehad. Na studententijd in Amsterdam gaan samenwonen met vrienden. Was nieuw in die stad en wil dan samen met andere daar gaan wonen. Zelfde gehad toen mijn relatie uitging toen ben ik weer met 2 andere vrienden gaan samenwonen. Is een hele bewust keuze waarbij geld een ondergeschikte rol speelt.

R1: Dan snap ik het een stuk beter. Dat is dan een bepaald periode in je leven en in een bepaalde situatie.

I: Ik denk dat dit verder ter sprake komt als we naar volgende vraag gaan mbt het business canvas model zelf.

3. In het onderzoek wordt het businessmodel van co-living samengevat op basis van het Business Model Canvas zoals te zien in figuur 1. Kunt u zich vinden in de omschrijving van co-living op basis van deze bouwstenen? Heeft u aanvullingen of andere gedachtes?

R1: Even ter controle. Je zie dit dus in de vorm van een appartementencomplex? Daar heb je een x aantal eenheden in en achter die deur wonen de bewoners. Wonen hierachter nou meerdere mensen?

I: Gaat inderdaad om 2 of meer huishoudens die geen duurzame relatie met elkaar hebben. Dit is dus anders dan een studentencomplex met individuele woningen.

R1: ik kan me voorstellen dat voor de fase is na de studententijd. Je mag niet meer in zo'n complex wonen. Ik zoek wat anders en doe dat samen met een vriend of vriendin. In het business model canvas vind ik het heel sterk dat je de bereikbaarheid van toplocaties aanhaalt. Een bewoners maakt dan de afweging woon ik in een buitengebied of woon ik in de binnenstad op een A-locatie. Het gaat om een periode in je leven. Wat gebeurt er als er liefde in het spel komt? De doelgroepen lijken wat breed omschreven.

Het gaat heel duidelijk om een bewuste keuze. Dat gaf je net goed aan dat een bewoner er niet voor kiest om in een nieuwe grote stad anoniem in zijn eentje te wonen. Daar ben ik het helemaal mee eens. Ik geloof dat het in bepaalde fasen van je leven kan werken en als je zelf invloed hebt op medebewoners. Wat is nou het voordeel van co-living ten opzicht van woningen aanbieden die individueel zijn en met gemeenschappelijke voorzieningen? Qua exploitatie is dat een stuk makkelijker. Ik zit er niet snel op te wachten dat als mijn medebewoner moet vertrekken en dat er iemand zomaar wordt toegewezen. Daar zit wat mij betreft het achilleshiel. Ook in relatie tot cashflow in de toekomst. Denk hierbij aan het geval indien het niet goed loopt met veel huurverval en mutaties. Voorbeelden met tijdelijke huur en veel mutaties niet rond te rekenen. Veel huurderiving en hoge transactiekosten om nieuwe bewoner te vinden.

I: Dit hoor ik ook in andere interviews en merk ik zelf ook in de praktijk. Een hoge mutatiegraad hoort bij dit type woonproduct. Er staat een hogere huur, per m2, tegenover hogere kosten, waaronder transactiekosten en meer huurderiving. Wat je wel ziet is dat er in de Nederlandse praktijk goed wordt gekeken naar de alternatieve aanwendbaarheid. Als voorbeeld: een Friends-woning kan je later ook als gezinswoning gebruiken.

R1: De klantgroepen in het business canvas model zitten naar mijn mening goed in elkaar. Je kunt het vanuit twee kanten benaderen. We hebben een klant of doelgroep en hoe kunnen we daar een zo optimaal product voor aanbieden. En anderzijds kun je vertrekken vanuit het concept en woonproduct en kan je daaromheen een business case bouwen en optimaliseren met verschillende klantsegmenten. Dit laatste doe jij volgens mij? Wat wil de klant nu uiteindelijk. Is dit het product wat die wil? Of moeten ze dit kiezen uit gebrek aan een beter alternatief? Het klantsegment is helder, maar ik ben ook benieuwd naar de andere insteek. Is co-living de beste oplossing voor deze klantgroep? We zijn het beide eens dat we deze doelgroep op allerlei manier aan nieuwe soorten huisvesting aan het bieden zijn.

I: Je ziet dat er inmiddels diverse woonproducten zijn waarbij op gebouwniveau voorzieningen worden gedeeld. Dit zijn individuele woningen. Er zijn ook typen Co-living waarbij het delen een stap verder gaat. Dit dmv delen op appartement/woningniveau voorzieningen, denk dan aan keuken, eetkamer en soms ook douche.

R1: Belangrijk om co-living te zien in breder spectrum van woonconcepten. Doelgroep heeft meerdere keuzes. Dit concept is volgende stap na studentenhuisvesting. Zou ook interessant zijn om te onderzoeken wat de behoefte is onder studenten.

I: Hier is al behoorlijk wat onderzoek naar gedaan. Dat behandel ik ook in mijn theoretisch kader. Onder ander onderzoek uitgevoerd door Space10, onderzoeksbureau van Ikea. Dat toont ook juist aan dat er binnen bepaalde leeftijdscategorieën, zeg millennials, diverse behoeften zijn. Uiteenlopend van behoefte aan een vrijstaande woning met tuin tot behoefte aan een woning in de binnenstad en waarbij er met gelijkgestemden wordt gewoond. Hierbij is ook gekeken wat de behoefte is om voorzieningen te delen op gebouw- en appartementniveau. Hieruit wordt dus duidelijk dat co-living een nicemarkt is. Hebben jullie verder nog opmerkingen op het business canvas model?

R2: Een punt hebben we al kort aangestipt. Dat is flexibiliteit. Dat is een van de meest sterke punten. Daar zie ik met name bij jongeren een sterke woonbehoefte naar flexibiliteit. Je ziet dat deze doelgroep veel tussen grote steden hopt. Dat kan positief effect hebben op je bezettingsgraden en daarmee heb je een tool die in breder verband, dus op meerdere locaties, nog niet aangeboden wordt. In literatuur zie je ook dat dit een van de punten is waarmee co-living zich onderscheidt. Dit aspect is cruciaal om bij wensen en eisen van jongeren aan te sluiten. Voor de rest vind ik het business model canvas erg duidelijk hoe co-living wordt gepositioneerd.

I: Exact. Daarom zie je ook dat ook brands worden opgericht die in verschillende steden actief zijn.

[Samenwerkingsmodellen - theoretisch](#)

Korte toelichting van de modellen.

- Onderzoeken welke mogelijkheden het scheiden van operator en eigenaar biedt;
- Deze zijn theoretisch opgesteld;
- Onderzoek naar verschillen en voor- en nadelen per model;
- Gaan uit van een benadering per asset;
- Onderlinge combinaties en varianten mogelijk.

4. Hoe kijkt u aan om tegen het wel of niet scheiden van eigenaar en operator bij co-living? Wat levert dit wel / niet op? Brengt dit extra mogelijkheden voor de (NL)praktijk?

R2: De cruciale vraag zie je het als exploitatie gebonden financiering (balansfinanciering) of een vastgoedfinanciering. Dat is afhankelijk van de casus. Als je kijkt naar vastgoedfinanciering dat kijken we naar zaken zoals, alternatieve aanwendbaarheid, exploitatie beëindiging, wat zijn de zekerheden dan? Als je kijkt naar exploitant, dan kijk je naar hoe de relatie is met de eigenaar. Hangt dan heel erg af hoe de voorwaarden zijn opgesteld en wat van de beide partijen wordt verwacht. Als je gaat starten met een dergelijke exploitatie en je investering is 3,8 miljoen in jouw casus en model. Dan neig je al snel naar een franchise of eigenaar-operator model. Bij een tenant improvement model, wat doen dan de eigenaar om het exploitabel te maken? Dat hangt heel erg af van de doelgroep die je wilt benaderen. Dat is een samenstel van afwegingen. Uiteraard kijken we dan ook naar de trackrecord. Bij een internationale formule is die zich elders al heeft bewezen dan geeft dat meer zekerheden en helpt dat zeker om vertrouwen te krijgen. Dat bij elkaar genomen dan kijken we of dit interessant is voor ons. En hangt dus sterk af van de verdere uitwerking van deze modellen.

R1: Financieren we exploitant of de stenen. Veel ervaring met financieren van stenen. Vanuit commercieel vastgoed financieren we bijna geen hotels. Dat doen we dan wel vanuit het zakelijk eigen gebruik. Het bedrijf is de klant. Dat is in essentie het verschil. Zullen we eerder vanuit exploitatie financieren dan vanuit de stenen. Vanuit commercieel vastgoed gedachte zouden we dit niet snel doen. We zien dit dus meer als een balansfinanciering.

I: Stel dat er een internationale exploitant bij jullie komt en die gaat een samenwerking aan met een gebouweigenaar voor een Nederlands project. Ze gaan een JV-samenwerking aan. Zouden jullie dit financieren en zo ja wat zijn cruciale onderdelen waar je naar kijkt?

R1: Eerste vraag. Waarom wil deze een Nederlandse financiering hebben? Haalt deze zijn kapitaal niet ergens anders vandaan? Zijn wij dan de meest logische partij. Gebeurt ook wel eens andersom. Wel eens gekeken om in Duitsland te gaan financieren met FGH-bank. Internationale partij die gaat uitbreiden doet dit vaak met kapitaal dat er al achter zit. De eerste vraag is wat is onze rol en wat komt er uit naar voren. Kan zijn dat het een logische keuze is en dat het een buitenlandse partij. Dan komt het aan op zekerheden, exploitatie, trackrecord, financials, DSCR etc. Kan een klant dit aan? Exploitatie financiering. Daar zitten wij niet in en daar komen andere producten bij kijken.

I: Wat als een gebouweigenaar naar jullie toekomt en die wil een samenwerking aan gaan met een co-living operator. Ze gaan beiden investeren en delen risico's en opbrengsten.

R1: de eerste vraag is of we dat zouden willen. Past dit in onze portefeuille strategie. Wat wij beogen is om lange termijn relaties aan te gaan. Is dus een wezenlijk verschil of het gaat om een klant die lopende portefeuille heeft in vergelijking met een nieuwe klant die deze deal wil gaan doen. We willen geen individuele deal doen maar lange termijn relatie aan gaan. Vervolgens kijken waar het voordeel aan beide kanten aan zit van bank en ondernemer. Wij willen een rendement op de lening markt maken tegen een redelijk risico. Risico in vastgoed. Vroeger keek je hiernaar dat indien huurder wegvalt dan heb je nog de waarde van het vastgoed. Inmiddels zijn we opgeschoven naar de visie dat



we kijken naar de exploitatie. Indien we daaraan twijfelen. Alleen het upward potential wordt benoemd maar niet downward risico. Als er geen goed antwoord is hoe men omgaat als het slecht gaat dan weten wij voldoende. Onze ervaring is dat er vaak opportunistisch wordt gekeken en dat is ook goed vanuit ondernemerschap. In goede tijden hebben bank en klant elkaar ook niet nodig, dit moet je aan het begin goed met elkaar afspreken. De eigenaar zal in dit geval goed moeten aangeven wat hij verwacht van de huurder, hoe zeker ben je van de cashflow en wat voor afspraken maak je daarover. Bij het beoordelen zullen wij hier heel selectief naar kijken en het vergelijken met andere aanbiedingen die we krijgen, waaronder veel in het reguliere woningsegment. We bekijken het vanuit de portefeuillestrategie. Daar past dit wel differentiatie in. We zijn aan het experimenteren met studentenhuysvesting, met arbeidsmigranten met nieuwe zorgconcepten. We gaan niet op het scherpst van de snede zitten en waardoor we andere dingen niet kunnen doen.

I: Waarom experimenteren jullie?

R1: Nieuwe vormen en concepten. Niet de hele bank staat te springen als we bijvoorbeeld huisvesting arbeidsmigranten financieren. Dit is in het belang van de BV Nederland. We draaien op expats, arbeidsmigranten die in de glastuinbouw werken. Gelieerd aan veel sectoren waar wij ons sterk mee associëren als boerenleenbank. Food en agri erg belangrijk. Dat past bij onze strategie en dat is makkelijk uit te leggen. Bankieren voor Nederland en daar past co-living an sich wel goed in. We zien een aantal belangrijke issues. Betaalbare huisvesting. Alternatieve om woningproductie te versnellen en toegang tot woningmarkt verbeteren. Dat wegen we positief mee en bekijken we breder dan enkel de deal.

I: Indien jullie een grote klant hebben en die komt bij jullie en die wil diversifiëren. Hoe kijken jullie daartegenaan?

R1: Ik zou dat enorm toejuichen dat klanten hierover proberen na te denken. Die kijken naar de toekomst en die willen diversifiëren. Dat is erg goed! Dat is anders dan wanneer een klant naar ons toekomt en die zegt ik doe altijd dit maar er komt nu iets nieuws langs en dat lijkt me wel leuk. In klantengesprek proberen we er achter te komen of iets een bewuste keuze is en niet een impuls. Als co-living dan een doelbewust keuze is en erover heeft nagedacht. Dan ga je met elkaar een financiering aan. Gaat het dan mis dan heb je er met elkaar over nagedacht en is het een bewuste keuze geweest.

5. Kunt u zich vinden in de modellen die in dit onderzoek worden toegepast?

nvt

6. Ontbreken er naar uw mening samenwerkingsmodellen? Zo ja welke?

nvt

7. Kunt u kort per model aangeven in welke situatie (theoretisch of vanuit praktijk benaderd) u deze zou toepassen? Kunt u daarbij aangeven wat voor mogelijkheden dit oplevert?

- a. Eigenaar operatormodel
- b. (Master)lease model
- c. Tenant improvement model
- d. Joint venture model
- e. Management fee model
- f. Franchisemodel

8. Kunt u aangeven per type samenwerkingsmodel of u dit heeft toegepast of zou toepassen voor co-living (of vergelijkbaar vastgoed)?

nvt

9. Welke kansen en risico's ziet u verder voor de co-livingsector (en iets algemener de woningmarkt) voor deze modellen?

*R1: waar we het nog niet over hebben gehad is wet en regelgeving. Hebben we vaker gezien ook met concepten uit het buitenland. Ook gezien bij AirBNB. Eerst onder de radar en daarna ontstaat er regelgeving. Sommige gevallen gaat goed zoals migrantenhuisvesting, zorg concepten of studentenhuisvesting in Nederland. Co-living zit je dicht tegen pure woonvorm. Wonen in Nederland is natuurlijk enorm beschermd. Veel meer dan ander type vastgoed. In exploitatiefase kunnen er dan zaken oppoppen waarover je niet hebt nagedacht.*

*Het tweede risico dat ik zie is een reputatierisico. Het product past vooral in de grote steden, max 5 steden in Nederland. Kan je een grote schaal halen? Je kan ook met de nek worden aangekeken. Vergelijkbaar met Prins Bernard met 400 woningen. Je zit snel in de hoek dat je de partij bent die de woonconsument wil uitknijpen. Er zit ook een kans in. Voor heel veel reguliere woningverhuurders is het lastig om te groeien de komende jaren. Nu op het spoor van eigen bewoning. Maar er is ook behoefte aan tijdelijke huisvesting en middenhuur etc. Vanuit buy to let veel woningen vanuit koopsector naar huursector. Blijft behoefte aan bepaalde kwantiteit aan huurwoningen die de corporaties niet gaan leveren. Als je daar met concepten komt die aansluiten bij behoeften en het imago niet omverwerpen dan zal er vanuit de overheid positief naar worden gekeken. Maar in principe zal er naar worden gekeken dat het is een buitenlands concept, meerdere partijen die erbij betrokken zijn, gaat om de exploitatie en de huurder moet dan uiteindelijk gaan betalen. Dat zal de grondhouding zijn die daar gaat ontstaan.*

10. Hoe kijkt u tegen rendement en risico aan van co-living in vergelijking met een traditioneel woonproduct?
11. Kunnen de verschillende samenwerkingsmodellen hierbij ondersteunen? Zo ja, hoe kan dat volgens u?

### DCF-modellen (optioneel)

*Een excel-model (en pdf-versie) van samenwerkingsmodellen is meegestuurd. Antwoorden kunt u geven op basis van een theoretische benadering.*

12. Is de input (zie eerste tab) van deze businessmodellen volledig of zijn er waarden/uitgangspunten in uw optiek die anders moeten worden ingeschat?

*R2: Als ik kijk naar de DCF-modellen aan. Goed dat je dit vanuit scenario-analyse werkt. Met optimistisch en pessimistisch perspectief. Heb er wel een paar vragen over. Hoe kom je onder andere aan de input voor bezettingsgraden en indexering?*

*I: Met betrekking tot bezettingsgraden niet naar woningmarkt gekeken, veel meer naar hotelmarkt gekeken. Grote mutatiegraad en ook met pessimistisch scenario. Aan de aanbodzijde heb ik de huren lager aangehouden dan je normaal gesproken voor een regulier woonproduct op een A-locatie zou betalen aangezien dit de essentie is van o-living. Het moet betaalbaarder zijn.*

*R2: modelering kan ik goed volgen. Uitkomsten zijn wel arbitrair en afhankelijk van de aannames die je doet. Je houdt nu in begin forse leegstand aan en aan het einde een bezetting van 90%. Als je dat om zou zetten dan zou het natuurlijk fors verbeteren. De uitkomsten zeggen niet alles en zijn gebaseerd op aannames. Laat wel zien dat dat er een hoge investering nodig is. De exploitatie komt daarmee behoorlijk onder druk.*

*I: Investerings zijn fors hoger dan bij andere sectoren. Ook gekeken naar co-working. Daar zijn veel minder investeringen nodig. Daar zitten de kosten met name in meubilair en afwerkingen. Bij woningen veel meer bouwkundige zaken ook benodigd om een locatie geschikt te maken. Het is theoretisch benaderd met aannames maar de modellen zijn bedoeld om de verschillen tussen de samenwerkingsverbanden te onderzoeken.*

*R1: Maak je ook een onderscheid tussen bestaande bouw en nieuwbouw? Kan je dit in bestaande nieuwbouw toepassen?*

*I: Zeker. Je bent natuurlijk wel beperkt in het aanbod. Maar ik denk zeker dat bijvoorbeeld hotellocaties die op goede locaties zich bevinden die kan je gemakkelijk ombouwen. Maar denk ook aan een V&D portefeuille. Op goede locaties met grote oppervlaktes*

*R1: Heb je naast ruimte die je zelf hebt ook gezamenlijk voorzieningen? Een bar of sportvoorzieningen?*

*I: zeker; Deze heb je op gebouw en woningniveau. Op eerste niveau moet je denken aan lounges, co-workingruimten en een niveau verder deel je woonvoorzieningen zoals eetkamer, keuken. Veelal ook met een community-manager die deel of zelfs fulltime aanwezig is.*

13. Wat is de duur van een overeenkomst tussen operator en eigenaar uw ogen? Verschilt dit per model?

14. Hoe schat u de conjunctuurgevoeligheid in? Is dit prijselastischer in vergelijking met een 'regulier' woonproduct?

*R1: Eerst reactie zou zijn dat dit conjunctuurgevoelig is. Ik denk dat dit in de praktijk wel meevalt. Gaat om iets waar we in Nederland een tekort aan hebben. En dit is verder een niche en een niche die het in slechtere tijden het nog goed zal doen. Wel een andere vergelijking maar als ik nu kijk hoe een zuidas doordraait in de crisis dan valt het eigenlijk best wel mee. Zelfde geldt voor studentenhuisvesting. Paar jaar geleden dacht men met invoeren van het leenstelsel dat veel studenten thuis zouden gaan wonen. Er zal een effect ontstaan bij economisch slechtere tijden. Je moet vooral kijken naar de veerkracht. Denk dat de veerkracht van co-living groot is. Ik zie retail als veel kwetsbaarder.*

*R2: ik denk dat ook. De locaties waar dit geëxploiteerd wordt zijn veelal de beste locaties. Daar zit een hoge druk op de woningmarkt en deze druk zal ook voorlopig zo blijven. Tuurlijk zal er invloed vanuit conjunctuurontwikkelingen zijn. Bij expats zie je dit wel enigszins in leegstand en dalende huuropbrengsten. Schaarste zal op lange termijn aanhouden. Zal zijn invloed hebben maar markt stort niet in een keer in. Voorziet ook in een levensbehoefte en de locatie speelt van groot belang.*

*R1: Wat belangrijk is de verhouding tussen behoefte en aanbod en alternatieven. Het is een niche. Als er een overkill komt en ontstaat veel aanbod dan ga je pas een issue krijgen. Als co-living naar de markt komt zal altijd zien dat wordt aangegeven dat het niet haalbaar zijn en geen kansrijk concept is. Wat de boer niet kent vreet ie niet. Kijk naar flexkantoren die verguisd werden. Daar is de opinie ook snel veranderd en zag men snel in dat het een kansrijke markt was. Bij Factory Outlet Centers. In 2001 was er ruimte in Nederland voor 1 FOC in Lelystad. Niet veel later stond 1 in Roermond en Roosendaal, en binnenkort in Halfweg. Dat zie je veel meer met dit soort concepten. Je moet door fase van de weerstand. Kun je benoemen hoe groot die niche is en of er een groeipotentieel is. Daar het aanbod op afstemmen en als dat binnen die niche blijft dan kun je een goed product gaan aanbieden*

15. Kunt u per samenwerkingsvorm (zie excel of pdf) aangeven of u zich kunt vinden in de modellen? Heeft u aanvullingen of andere gedachtes?

- a. Opbouw en verdeling investering en cash flow bij de diverse samenwerkingsmodellen (tab: Verdeling Inv. En CF modellen)
- b. Eigenaar operatormodel (tab: 10 jaar DCF)

- c. Masterlease model (hier is ook leverage meegenomen) (*tab: Cash Flow masterlease Model*)
- d. Tenant improvement model (*tab: Cash Flow Tenant Improvement*)
- e. Joint venture model (*tab: Cash Flow Joint Venture*)
- f. Management fee model (*tab: Management Model*)
- g. Franchisemodel (*niet apart meegenomen*)

Voor de wendbaarheid en efficiënte van exploitatie is het meest wenselijk als het in een hand is, dus het owner-operator model. Ook als ik kijk naar co-working en zorggerelateerd vastgoed. Dit omdat je dan niet direct voor bepaalde wijzigingen niet eerst langs de andere partij moet. Bij Joint Venture Model daar hoogste IRR. Dat vind ik niet vreemd en de uitkomsten volg ik goed. Voor de haalbaarheid zou het goed zijn om alles in 1 hand te doen of een hele sterke afhankelijkheid te doen. Omdat bij een concept dat vernieuwend is belangrijk is dat je voldoende in staat bent om aan te passen naar de eisen en wensen vanuit de markt

### Opinie en suggestie

- 16. Hoe ziet u de toekomst in algemene zin van co-living voor de bewoner?
- 17. Hoe ziet u de toekomst voor co-living op de Nederlandse woningmarkt (vanuit perspectief eigenaar en operator)?

R1: Valt of staat met regelgeving. Relatie met puntensysteem, huurtoeslag en onzelfstandigheid vs zelfstandigheid. Dat moet passen.

- 18. Moet co-living beter mogelijk worden gemaakt op Nederlandse woningmarkt? Zo ja, wat moet er veranderd worden op de Nederlandse woningmarkt?

R1: Het getij is nu tegen in Nederland. De corporaties zouden dit moeten aanbieden voor weinig geld. Dit is net het omgekeerde. Ik denk dat je goed moet nagaan hoe je het product in de markt zet en welke communicatie je gebruikt. Je kunt het maar 1x goed of fout doen. Als je naar de markt gaat en iedereen zegt daar heb je die uitbuiters weer.

R2: van groot belang wat de bereidwilligheid en visie is van de G5. Willen ze dit omarmen of bekijken ze dit negatief? Je zal terugvallen op gemeentelijk beleid. Dat is een succesfactor.

R1: Aanvullend daarop. Het is ook interessant om te kijken om institutionele partijen erbij te betrekken. Partijen zoals Vesteda of Bouwinvest. Dat is pensioengeld en dat komt anders over dan Angelsaksisch geld dat hier rendement komt maken. Heeft met positionering te maken. Gemeenschappelijk optrekken om dit vernieuwende concept mogelijk te maken.

I: Ook Amvest gesproken. Zij werken aan een co-livingconcept 2-peer en zijn hier exact ook mee bezig en lopen tegen hetzelfde aan.

- 19. Wat kunnen we leren van het buitenland?
- 20. Zijn er punten niet aan bod gekomen, die in relatie tot voorstaande wel relevant zijn om te bespreken?

R2: alle punten die ik wilde aanhalen zijn aan bod gekomen

R1: Nee ik heb verder ook niet meer. Erg boeiend onderwerp en vond het erg leuk om hier aan mee te werken.

## 30-09-2020 Interview Adina David – Greystar

### Introduction

- Introduction
  - Discuss the purpose of the research interview
1. What is your current role / position within your organization?

### Exploratory questions co-living;

2. How are you or have you been involved in co-living?

Nothing else and you know my current role is to look after our own strategy on this topic with greystar. So at a global level, we've been trying to figure out what our approach should be if we should embrace the existing Co living models and the Co living model. Bob Faith came across were primarily the ones that were that he was seeing in the US with Common. So that was like the rent by the bedroom in. Conventional multifamily residential apartment setting and then you had guys like. WeWork turning, you know WeLive into a brand and that was initially mostly office to Resi conversion. At least in New York I, I think DC may have been ground up and they were working on a big project in Seattle that was going to be ground up, but that also didn't really well. I don't think it completed and they were looking to trade it. Obviously it had a lot of issues and WeLive was not a brand that the wework team. We're really focused on. Actually I think the greystar client services team is pitching. WeLive to take over management of the two assets. They do have operational in the US. They did try to expand to Europe, but that was difficult because like WeWork, they wanted the best locations in city centers. To do this, you know, shared living type of model, which is really a mixed bag of. They wanted their members to be able to come and go as they please, but they weren't really advertising themselves as a hotel. They weren't really doing long term leases. They wanted again a kind of weird in between model but they were looking to masterlease buildings so we had a conversation with them. Around some of the chapter assets in London. This is before I went to The Collective and they basically wanted to take out floors within our student projects that were really well located like Spitalfields, which you know is in near Shorditch, like very close to Old Street and the big Tech City hub in London and where wework had a ton of office space so they came to us in like we think this would be a perfect asset. Give us a few floors. But we already did so well with student. You know, in terms of rent per foot, there was enough. They could pay us to justify changing the planning regulation. You know, updating the internal space and still make any kind of margin on top, you know. So I thought that was a really flawed approach for it. You know, on their part, I couldn't really see how it would be the difference.

I: I don't really understand what exactly they had in mind. Where did they see their own added value? Was there a premium compared to the current student program?

R: They said they could improve to get higher ransom. Well, I I don't think they realized how high student rental and how much they would have needed to pay us. I think they had probably this notion of student and maybe build to rent being under rented. Or you know enough so that they could make a margin the way. Short term rental operators are doing so. The guys like Sonder who were leasing conventional units from us in the US. They were renting unfurnished units and putting the furniture in and letting them out on nightly stays, so they were taking quite a bit big chunk that arbitrage. But obviously that model fell apart as soon as covid hit because these guys were all VC backed without a lot of cash reserves, but they still had, you know master lease obligations. In the last year alot of them were thinking before covid to start doing a management agreement where you know it would have incentivized the landlord a little bit in that the landlord would have gotten some of the upside as well and it would have derisked this short term rental operators but not enough for doing it early days. [6.00] So when covid hit they were all impacted in a lot and stop trading. So I would say the master lease model kind of derisks the landlord. But it could be a big strain on the operator so it really depends on who you know who and what the operator is trying to do who it is, and what it's trying to do.

I: We're gonna talk in more detail about these models.

R: So then after this experience at Greystar I got more. I mean, I was kind of asked while I was at Greystar for the first time to start looking at Co living and how we could do it. And you know what? The challenges and opportunities or but then I went to actually join The Collective and got to see it first hand and their approach to in the head of investments there. Had worked also

worked at Greystar before Jill due. I don't know if you've met her. If you've interacted with her, but she used to run portfolio management for chapter. So for the student side. And she had been hired by Bob out of HPS, so she went to work in Charleston for six months to a year before moving to London. She went off to The Collective and I think she really embraced it and really like saw it as an opportunity to create a new Greystar in the Co living space. So her model was very much inspired by the greystar owner-operator model. Greystar started as a property manager, so an operator only you know, but we weren't profitable until we hit 9 or 10,000 units under management against this rate of Bob tells. So like management is not a profitable business until you reach quite significant scale so. Anyway, you need scale to do it, or you go into the owner operator model so that you get a piece of the upside into the real estate because you're adding value to the real estate. So that is really where we make a lot of money. A lot of the value comes from and then of course all the other fees associated with running the property, so not just property management but acquisition fees and development management fees and promotes etc so. I think The Collective saw that is kind of an ideal business model. They saw that they were adding quite a lot of value, creating a lot of value. With their Co living concept and decide to take on a lot of risk, I mean the their idea of Co living is very small. You know there's standard unit size is 16 square meters, which is well below the unit size in London, Yeah. Their argument for that was that now hear the drilling their argument for that was 16 square meters is just enough to have a comfortable bed, and like you know small living space and Little Kitchenette, Private bathroom, but it's too small to wanna hang out there all the time. So actually people are going to be desperate to leave and go hang out in the common areas, thus allowing for community building. So the whole idea was. When you were going to live in these tiny units so you actually don't spend time in them, we want you just to sleep there.

I: So to understand it correctly: They want to stimulate community outside your apartment and do that by making rooms / spaces as small as possible?

R: It was very intentional to push you out so they thought if you go to like 20 plus square meters, people are going to spend time in there too much time in their unit and there are going to be out and about wondering and kind of hanging out with other members. So a 16 square meters. They determined was, you know, small enough to do that, and I think student operators. It is similar exercise across the UK where there's standard units had been 15 a 16 square meters, but they realize students are staying too much into their dorms and not going off to socialize. So they dropped out that down to like 9-10 square meters with some shared stuff, so they like. What's the smallest you can get? What's the most efficient? You know, tiny unit we can get? That's what we want so that people can go out so the community pieces like is key for these people to basically. Convince everyone that you know this is this is different and this is going to work because people are going to come together. Build relationships and then not want to leave the communities so the whole argument for relationship building and community building is retention. And of course, the whole argument for tiny units is. Your yield is so much higher than conventional 'cause your rent per foot is like three times the conventional right? 'cause your unit size is 3 times smaller, Yeah, but your costs are not three times higher. Your costs kind of stay the same for the same average unit community because you're still. Consumption is not much more. Staffing is the same. You're kind of big costs are almost static. Staffing and common charges for the communal areas, so utilities and things for communal areas. If you want to make these all inclusive, which a lot of the co-living operators do, they make the bills all inclusive so they so when you're moving, you're moving in with the suitcase and you have one monthly bill and you don't need to worry about. You know, calling up utility company or calling up your counselor to register for tax or setting up your phone cable service. Everything is kind of there ready to go like in a hotel, which is why they work for flexible stay. Um, so the point with that too, is yes, your operating expenses should increase a little bit, 'cause you're now covering all of the expenses, but they should be lower per person than if that person was going out and sourcing them themselves in the market individually [13.00]. So to them, it looks like quite a significant cost saving, like their base rent is really attractive and affordable and low, but to you it's you know it's just as the operator. It should still be a lot like a little bit more in terms of base rent. I think I just looked at a project that I'm underwriting and. Basically, it's about half the cost to furnish all these things to like you know, provide to pay for the council tax to pay for utilities and bills, and to run some community programming. It costs us about half of the perceived value to the customer to the renter, so it's a great, you know. Still, a great like value proposition for the investor in the landlord to do it this way. So anyway, that's the owner operator model, so that is for comfort. For Coliving Companies who can do all of the things that Greystar can do, so The Collective have an investment team which sources an acquires deals and structures that you know brings. So brings in financing from both equity debt sides. Have a development team. The people who can actually deliver the projects. They have an operating team so. Not very strong. None of these are extremely strong, but they were building out all these functions or so we have a whole operating team. They had a whole design team. Which was part building design but primarily interior design. They were very like set on doing their own interior design. They also had a big marketing and branding team so their name and logo and all this stuff. Were all created inhouse, which personally I think is a huge expense. However, they also used to hire extremely low cost employees. I think they thought you know younger we get them. The more responsibility we're going to give them, it's going to look great. And you

know, if they're young, they're creative because they haven't been corrupted by anything yet by the corporate world yet. And we can afford to pay them at about 20-30 grand a year, which is a very low salary for this stuff. And then. I'm sure they used to hire. You know actors. I think we talked about this at least. very inexperienced people, which is why sometimes the lines to get a bit blurred, blurred. Like should we have these very young. Very inexperienced people like running the buildings yeah, and a lot of them I think I said there were some instances of. The front desk guy is going off on holiday with resident members. when you're trying to run an institutional quality building and that's a bit you don't want to get that yeah,

I: before we jump to more much more detail about the collaboration models I want to discuss the business model canvas.

3. The study summarizes the co-living business model on the basis of the Business Model Canvas as shown in figure 1. Do you agree with the description of co-living based on these blocks? Do you have additions or other thoughts?

R: Well, why is it not just the operator though and away the owner is like your financing? Your owner is your backer right. R: but on the other it, it can be the same party. Yeah, but as operator you also have to find assets and to find assets used to find an owner of building to lease building or whatever you want to agree on. R: Yeah, so it's sort of like the investment manager. Should that be the same as the operator? I: Not necessarily, Those are two, can be two different parties. R: 'cause owner operators are very specific role and not everyone does it that way and you have a lot of companies within this. The Co living space that are just operators. I: Yes. I see what you're saying now. These two should be two different parties off here. I: That's what I'm thinking. Yeah, and financing should be, I think, probably differentiating between equity and debt. [19.18] You often hear with co-living because a lot of them did start out as basically startups. They follow more of the tech startup trajectory of raising VC capitals and raising capital at the corporate level, which is different from raising deal level money. Yeah, so I think that could also be an important distinction to make. And because, yeah, some I mean sorry, we all look for both corporate and platform level. A lot of capital, especially on the equity side. Especially with coliving startups and operators, will try to get a piece of the OpCo and get into the deal so they're going to come and support you in your growth to acquire all these deals, they also want to take a big chunk of your operating company and this is where The Collective actually fought back hard because they felt they had some secret sauce, that no one else was going to have and they thought they could do this with cheaper. like debt instead of like corporate debt. Instead of letting someone take a chunk of their equity company equity. Which I personally thought was a mistake. I think in break you know if like CPP wants to give you or a big pension funds to give you money for your opco. Yes, they want to take 30% or whatever it is into it, but they're going to come and do every single deal with you. Like, don't be foolish.

So I think that the finances of that's how I see the structure kind of at the two separate levels and then, on the deal side well, on both sides, making the distinction between equity and debt and kind of what you lose and gain from each side is of course each has the cost and risk, and debt is never going to help you grow. Debt is going to sustain you, but they're to like. Grab the, you know the platform where the deal. If the deal falls apart. So you intend to lose a lot more when you use debt, whereas with equity there your long term partner and they want to help you grow. But if you think you're going to grow to something exponential and you don't want to share the wealth, then you might struggle to grow. So I think those are kind of key things to consider.

Government, regulation is different and I think I outlined a few key points on that have come up for me on regulation in the playbook. So the main points being around you know space standards. Allowing for kind of changing unit typology's and depending on the municipality or. It's usually a local government choice on like how well defined, the planning used classes are. So in the UK can be really prescriptive like if you have a C3 which is the residential designation. You can't go under 37 square meters for a unit to get the designation. student is under Sui Generis (a class of its own) designation, which is tied to the individual building consent (bouwvergunning), so that building can operate for students and students sort of had this precedent where they don't get property taxes. They don't pay property taxes and they can build whatever size units they want, including line square meters, but they could only house students were enrolled fully. The Collective first building in London, west London was initially a student Sui Generis Building. It was 80% student and being 20% open market so when they opened. They built the building without student consent when they opened. They went to the council instead. Hey, we're getting a ton of demand from non students. Can we release it to non students? We would love to like run this experiment for Co living and by the way you know these units are going to be really cheap so you know we're kind of bringing more affordable like a diversified unit mix to your neighborhood. And the council said, OK. Pretty much is how like I've heard the story, so they flipped the consent to

80% Co living, you know open non students and 20% student, so they still have to have 20% full time students in the building and they actually did get a requirement for some affordable housing I think another 20% or 15% of the non student units are what we call DMR (discount market rent). So they have a 10 and a 20% discount requirement to their market rent

I: so they could use smaller student units for non students target group?

R: Yeah, 'cause the building was already built as a student building and it was designed as a student building and this is why you know when you look up that building. Your average unit size like 13 or 14 square meters because they had tiny. Actually it's 12 or 13 square meters is the average unit size in the building because 65% of it is still this studio, you know, unsweet model where you have your private bed, bedroom with the desk space and. Any private bathroom. But you share kitchenette with one other person. So your private private unit is like 8 1/2 meters and then you get like two more meters. Kind of shared with another person so that I don't know.

I: You actually see that the individual home is perceived as very important. So your own bathroom and your own kitchen. Outside of that you can share anything and that is usually encouraged by the government. If you are going to share parts within your home. Like your kitchen or bathroom, so that it becomes a non-self-contained home, you will fall into a completely different system. Then a different points system applies and you end up in a much lower rental system. The number of people where you can share an independent apartment in the larger cities in the Netherlands, currently is mostly 2 people.

R: If I think I asked, yeah, so we used to have a Tuesday calling, Kevin stated again across Europe and actually I sent it around. An Excel spreadsheet that where I was asking all the different local groups to fill out the chart and tell me what their options are in terms of youth classes and like what you're allowed to do in each one. Because for example like in in London, we also have C1, which is the hotel regulation. So when we were thinking about this being flexible, you know offering that flexibility like this day. One option is to go down the hotel route which The Collective have done with their second asset in Canary Wharf. The problem with that and again kind of the implications there are. You're going to struggle to let people stay for 12 months, basically. They got a legal opinion saying 50% of the building had to be under 90 days stays. Yeah, the other 50 had to be, you know could be up to 12 months but there was a cap of 12 months and then at the end of each tenancy technically were supposed to tell the people to move out for 21 days before they can come back in, which is bad in this anyway. So besides that you also can't really have a post box on site so it creates issues with you know. Using this is your permanent address. And there were a few other quirks, but you know it makes it really difficult to use a C1 consent.

However, C1 used to also stand for boarding houses. An boardinghouses ('pension') obviously had people staying for a couple of years at a time. So anyway, within the regulatory kind of discussion you have all these things to think about. There was another example that came out of the Australia an Australian deal in Melbourne Where we have this whole idea of creating wonderful amenities, faces, communal areas, and potentially creating an external membership model where you allow people in the local community to come, maybe pay a fee and use your coworking, your gym, your rooftop bar, whatever. And I think the council there was like, well, if you're letting external members come in, you're taking away your like reducing the common area for the residents. We are activating it, like in a building with 300 units. You're not going to fill all your communal areas all the time, and it's almost nice to be able to allow the local community kind of use this new shiny building and facility facilities in it. And create an activated community so you know we saw it that way. Then like Dublin is convinced that you need communal space on every single floor. Like no come look at chapter where we had this and these lounges stayed empty. Yeah you need to centralise it. You need to like put it in one place. So on the so I think I mentioned I touch on these kind of briefly in the playbook. So if you want more that it's there.

I: We go to the activities

[31.30] Sometimes we call them experiences. I think this is what Airbnb was starting to call what they were trying to offer. But yeah, hospitality service driven. Build loyalty, but you also have to have like a consistent quality that you're offering, and then the kind of flip side to that is still being able to create an authentic like genuine local community 'cause you know being from that place is important. You don't want to become too cookie cutter because then you're like a Marriott and nobody would stay in a Marriott. I: Yeah, that's that's a very good point, spot on.

R: What is resources? I guess how using technology? Yeah, features rather than resources. Other yeah, affordability is another one, I don't see that in your list, but affordability is key 'cause. This is why you're making like we used to say affordable by design because that's basically what you're doing when you're making these units smaller.



I think we used to have four 'C's' that we used for this one was Cost effective. And if you don't want to use affordable yeah with Community which you. Kind of addressed with meeting like minded people access to communal amenities and services, all that then it was Convenience, exactly so making it super easy to move in. And that's partly because of the one bill and finally Connected because the communities were meant to be connected and also it kind of alludes to the technology platform. Yeah, so those are the four C's if you want to use any kind of summarize.

I think in the USA couple of the coliving guys used three C's. Yeah anyway I would like to know we're missing one. I think we were using 3 C's, but then I put in connected 'cause I thought This is meant to all like the flexibility comes from being able to move between our communities like we don't want them to go somewhere else. We want them to move across OurDomain or brand X or whatever you know have globally.

I: The we go to customer relationships.

R: local working team. Yeah however. Resident ambassadors a good one. Or at OurDomain I think you have between 5 and 8 people working there in the 2 new locations. Additionally with a temporary leasing team. We are trying to like change some so support customers with like virtual or centralized sales functions more, but it does make it a bit more cost effective and especially with covid like I think we've especially in the US we've gone like all in on the virtual tours. And providing, so using technology to like be even better at customer service so you don't have to wait around for an appointment with the leasing manager. You can book it online and show up by yourself with the contact list app and open the doors and kind of show yourself around. So the convenience, peace and the connected you know technology platform piece are kind of coming up there. But also customer service because it's moving much faster. You know you could kind of do it much faster. As soon as you want, basically by you know having that technology piece and a centralized sales operation. I think Covid sort of forced us into it even. Or you know.

Channel is what you want to put the call them demand channels. we also if you're going to also talk about short stays and you know again more flexible stays, you might want to allude to on line travel agencies as well, 'cause I know the collective would use booking.com and Expedia and stuff so. Yeah, it's like your own website. There's an Instagram following of your brand and there are the OTA channels as well as as your long term rental sites. I don't know what you have in the Netherlands on that, but yeah, sure.

Customer segments. Um, yeah, we aim to be completely inclusive an intergenerational. I think that sounds fine. Temporary housing. Yeah, new divorcees. Digital nomads. The other one that you don't mention that could also be people who professionals who like have big homes outside of the city like them in the country. But they stay in cities few days a week. Yeah, so they tend to have like pied-a-terres like a house in the city or like an apartment in the city, or sometimes they'll stay in clubs like, it's common with middle aged white men in London. If they have, you know they have a big country house outside of London. To have a club membership and they stay club quarters during the week so you know they could also fit. Within this category, but I think yeah you have most.

I: How do you see flexibility as a value proposition for residents?

R: [40.12] Well it is having that ability to move and you know if you are quite mobile in what you're doing. Like if you have to travel for work every week or every once a month, would it be nice to go to a place where you know what you're going to get? Like? My biggest challenge with business travel is that it feels really lonely. Like if I'm traveling on my own. The two three nights that I spend in hotel rooms or in an Airbnb can feel so like soulless 'cause there's no one to like to go hang out with unless I find you know I'll use ClassPass to go find a gym class to go to all use whatever the food app in the local area is to find a restaurant to go eat an but oftentimes I'm still on my own or I end up in a sports bar. I'm not really talking to anyone. I'm quite isolated so would be nice to like. Show up to one of these communities. And have programming, have events or people you know are there because they want to talk to other people. It's that. That's what I that's how I see it for the short short stays. And of course, flexibility, like being able to cancel your lease quickly and move to another city or location after you've been in a place for three to six months. Is amazing because you know I mean otherwise obviously you were. A lot more like stressed out and hit. You know you can't really be able to run or if you know you can only be in a place for 3-6-9 months like wouldn't it be nice to be able to just sign. You're going to pay a bit of a premium for that rate. But knowing that I can leave then I don't have to worry about it. I have to think about moving my crap, putting stuff into store. It, you know doing all that like someone is there for me. Managing it, so that's how we think about flexibility from those standpoints.

R: So costs here. You're thinking of the actual building costs to the owner? I guess if you're if you're just an operator who's leasing is the first one? It's finding a location with scale. If you're going to do scale. And I think you want to scale if you're just an

operator, 'cause again, your margin is so low. I think that model honestly is like on its way out. But it yeah, it can work. I'm seeking if there are any other cost. I guess it's with refurbishing and branding it. Yes, yeah ownership of course you're buying your building. Whatever you're doing you once you own it, you are going to do everything, but with the rent or with the rental platform you also will be probably tweaking the interiors at least. But everyone is going to have those. Yeah man. I don't think your costs are much higher than your conventional, multifamily you. Sure, you could have a bit more on marketing and all of the activities, but if you get a lot of. You could end up getting a lot of savings from the technology platform on your staffing. Again, maybe centralizing your sales. Team your brand should support you know, should kind of. Lead to cost savings on the marketing front. Once you establish the brand, yeah. And then. Things like the activities while you're if you're getting like resident ambassadors and people to engage and start, you know, like look after your programming, or at least half. I know The Collective were relying on their residence for 50% of their activities, so they say they had like 25 free events are weak, but half of them were like. And a random thing that, like the people living there wanted to do like watching Game of Thrones together on a Wednesday night in the cinema room. Having an open mic on Mondays or poetry reading. Or you know all these things are like people wanted to do that like or we're already doing it. So put it on the board may be others wanna come join. So I don't think you should have and retention should go up once people build those relationships. I think the collective are quoting 40% Retention. I think you could really get up to 50. I think student is like 30 to 40. Multi family is like 50 to 60 so I think this needs to be 40 to 50% retention because you will have people who will stay, will renew their leases. If you're in grad school you're probably going to be here for two years. If if you're a divorce day, you might just need a quick place to go in for a few months. Get yourself together, but actually, if you like the community, embrace the community. You might end up staying longer. If you're a senior, you're not going to move in and out if you get seniors in these buildings, they're going to stay. Five years I don't know. Yeah, until they got like an assisted care home. So I think you know we're trying to drive that down as much as you can.

[46.38]The revenue streams. So operator Yeah. 'cause of the convenience piece you would have the higher rent per square meter. And of course if you have a smaller unit so you will get a higher rent. I don't know what the various fee structures are. Maybe in the kind of management agreements to do a bit more revenue share. Advise I think it's like a straight to be 3 to 5% fee depending on the operator. Although I did see Common (? Commondee?) to charge like 6% for their platform. I used to say that's because. They have a brand and they have a waiting list and have so much demand from their website. That they need to need it to be paid for all their extra demand and. I think they also had a centralized like customer service team so they would respond to all queries within like 10 minutes. And you know, make sure people were being placed everywhere they wanted. You know anywhere they want to go. So they were really pushing for that value add, but most would kind of probably take inspiration from multifamily operators and being that 3 to 5% range, yeah, sometimes NOI, which is more akin to like what hotel operators do. I think some investment managers have been pushing more and more for a management fee tight to NOI was obviously then you're kind of. You are forced to look at your costs and manage costs down as well.

On the ownership side, I mean I think with this you can add more things like you can monetize your communal areas because you have so much more of so many, so much more space that is communal. So because you have so much more space and I mentioned this in the playbook like you can take a third party coworking operator and have them manage your coworking space and get a little bit of revenue there. You can put in F&B concepts. Of course bring in 3rd party operators again to manage that space and do something you know that is that does produce more revenue. You could do external events in some of your spaces. You can do this, you know social membership model. Of course this is down the line, but a lot of these groups are attempting would have attempted to do these. I think Ali (?) has an annual membership fee for their experiences, so even if you don't live with them, you can go take part in some of their activities. I: and do people use it? R: Actually, I do not know. No, but if you're talking about revenue streams, yeah, those are options.

### *Collaboration models - theoretical*

#### *Brief explanation of the models.*

- *Investigate the possibilities of separating operator and owner;*
- *These have been drawn up theoretically;*
- *Research into differences and advantages and disadvantages per model;*
- *Assume an approach per asset;*
- *Mutual combinations and variants possible.*

4. How do you view whether the owner and operator are separated in co-living? What are the (dis)advantages of this? Does this bring additional possibilities for the real estate practice?

R: I think, um. I don't. I don't really. Of course, this may be kind of informed by the fact that I work at Greystar and before with the collective. I think there's real value in the two being together because they are most aligned when they're together, right when they are one entity. But you can make it work is that you know, separately if there is transparency, like any good partnership. But I think. Um? The most efficient partnership or the most efficient model would be where with these are combined. Of course, it's not. Again, you are exposed to more risk and do you have enough backing and enough resource. To do it,

I: I think that those are crucial. Well, in my other interviews I hear from a lot of people that they prefer to combine operator and owner. But there I hear also arguments to separate owner and operator to share and to diminish risk for example.

R: Multi family I would say because the various established market you have a lot of operators to choose from so it could actually create a more efficient market in that you know if you're operating not performing they can always. You can always replace them so the threat of having the optionality to be replaced. Sometimes makes for more efficient operators. However in Co-living you're quite restricted in like who your operators can be because you don't have that many and went to brand. When you brand an asset, that once you brand Operation with one operator, it can be really hard to take the branding away from the asset so you get into like stickier, a stickier situation. Which is why. In the case of Co living and its evolution to date, I think the two have two or would be more efficient.

I: So do you think that will change once the co-living market becomes more mature?

R: Yes when there are multiple operators who can compete for the business and yeah, and becomes more efficient market. But right now I think you know, I don't think that would be the most efficient model.

I: Some other arguments that I am hearing are to expand your brand and to grow more quickly as a coliving operator. Because less capital is needed.

R: of course, 'cause whenever you're buying assets or developing them, it's going to take longer. It's going to be a drain on your resource basically. So a lot of groups basically went the operator model route like Common in the US. So I get that point if you want to just add units and say we have thousands of units under management. Although to be fair, I feel like Common doesn't have all that many units because they started really small like they would take 6 units in the building or 10 units in the building. And say, Oh that's a common building. Now you know where in this market now, even though they really only have like 10 beds. Yeah, so it some of it is about footprint and what you know. Wanting to tell that story. But if you, yeah, it depends on how organic you want your growth to be. If you're in again aggressive like VC backed growth mode. Operator model will be more efficient for you as a company if you want to build something that is lasting. If you are a big company, greystar, it makes no sense for Greystar to just do the operator model, but we could. We could, you know we do have developers reaching out like the WeWork thing, reaching out to us. Can you come and manage WeLive? Can you come and manage our Co living communities that we've decided to build because he heard it was a good model. We do have a massive third party business, so for us that also makes sense. But and you know, we haven't really launched a brand, 'cause I think the product needs to come sort of before the brand for us.

I: Do you think this should be done as a part of a building, or do you think this can also be done for a complete building?

R: Yeah, I mean I call so the whole platform right now is being called the urban micro platform and anyone who wants to take some part of the platform and put it in their conventional product. I've been calling that. Urban Micro Light, where you know, we can talk through combining the two. It depends on how big the communities are and what their locations are I was actually just speaking to Nigel, who heads research for Europe and I sent him an article that I found super interesting from JLL from one of my former professors that anyway. He was writing about high productivity. Cities and I think high productivity cities will continue to grow and continue to be you know really important key places. Where housing affordability is going to continue to be a cute, so this is where you want to put these types of communities and sometimes high productivity areas or cities could be more suburban they could be in you know San Jose like where Facebook are headquartered, which is not in a city center totally outside the city, but they have crazy high average median incomes. They have, you know, a lot of kind of flexible or mobile workforce. So they tick a lot of boxes for this product, even though again, it's not a city. Meanwhile, you can go to Baltimore, which is a city, but it's a soft rental market. People moving to Baltimore are there because they want more space, so putting urban micro in there would just be a disaster in my opinion. And similarly, like trying to put this in Charleston where Bob really wanted to like see this happen. I think there you could maybe look at a hybrid product. Realistically, people are not there to you, know, live in a small studio. Yeah, there is a whole minimalist movement in the US and a tiny home movement, but I think you know that's not. It hasn't really been done in scale. Wish right now so. Sorry, I feel like I've gone off your topic. Again.

I: I pick it up for you. Separate operator and owner.

I think they should be together. Unless you're trying to build a brand that is VC backed. Yep, and then you go down the operator model, but then you really have to show value like. Why should I sign up to Common? Because you know, you're saying that you have this technology platform. Well, what can your technology platform do is just a sales and leasing tool. An customer service tool? How are you changing? Like the hardware on my door locks, you know to also give me a building app. What else is happening? Like, how much do you need to retrofit or change in a building?

I: another advantage from the perspective of an owners is that if you're just owning one or two assets, and you can't or don't want to operate it yourself. Then they can partner up with an experienced operator?

R: But that yeah, if you are an owner who has no experience operating these buildings, or you know like setting up an operating arm and management company is expensive like it's huge overhead. So in that case it also makes sense to hire a separate operating entity. But yeah, you should really like. Think hard about what you know, why you would be co-living over other things. It, and I mean this is the problem that I sometimes seen with third parties. Again, developers who have heard about Co living, so they decide. I like I'm gonna go build Co living an get Greystar manage it and it's like well. Why did you design it like this? Why is it in Baltimore? We do actually manage a 90 bed coliving project in Baltimore, and it's doing really poorly because it's just not a market for it. But no one came to ask, they just decided I'm going to build it. OK, it's called the wheelhouse in Baltimore. If you want to look up their website. [102.04] But it's mostly like I think it's 2-3-4 bed, maybe 5 bed units, a few studios for the studios are so poorly designed. They're actually not the popular unit, you know unit choice which is crazy. It's yeah anyway. In that case if you're an owner, you want an operator, but you always as an owner before you develop something. I don't know why, like not every developer thinks about this, but you should go talk to designers, have done it. And to operators who have done it. Doing it in a bubble of your own. You know making is only going to lead to failure anyway.

5. Do you agree with the models used in this research?
6. Are there any collaboration models missing from this overview? If yes which one?
7. Can you briefly indicate per model in which situation (theoretical or in actual practice) you would apply it? Can you indicate what possibilities this offers?
  - a. Owner operator model
  - b. (Master) lease model
  - c. Tenant improvement model
  - d. Joint venture model
  - e. Management fee model
  - f. Franchise model
8. Can you indicate per type of collaboration model whether you have applied or would apply this for co-living?

I think owner operator. We know if you're a big established company or if you are willing to sell part of your operating platform to grow to, you know big equity partner, then the owner operator model is the obvious choice. If again, if you're trying to achieve scale and have a concept that is apart. So if you're not trying to just take conventional units, let them out by the bedroom like that's not a reason to go into this business as an owner operator, then you know you're just an operator. Masterlease to be honest, I'm not sure who does this because you need to be able to get quite a bit of an of a margin from what you're paying for. You know the units to what you're going to leave them out for. Yeah, and. I don't know, I just haven't seen enough of these examples to say it's a good model, unless, again, you're doing something like a Sonder or the other short term rental operators who were master leasing our conventional units and then letting them out on nightly stays.

I mean if, let's say someone owns a big building. Let's say they have 100 units and they don't want the headache of managing or thinking about it. They just want a rental check every month. They may be willing to let you have it, for I don't know. Let's say 1000 pounds a unit a month when the market is really 1500. So is is that 500 pounds a month worth your time to take it up, because then you could take it over. You will be responsible for various things and this is where I can get tricky, and again, I think you need to look at some models like who would be responsible for the maintenance, repairs and maintenance of the building. Who is responsible for like lift maintenance will be a big one. Cleaning and utilities I expect would be a tenant cost so you, the master lessee. You probably be responsible for those, so you need to make sure you can keep the building full and that

that margin between whatever you're leasing the building for and whatever you're getting from your sub individual tenants is enough to keep it going. But then you are the operator, so you're going to have all the overhead of being an operator. So is that enough? And I think for coliving it's tough if and it will depend on the market, but you know, if you're relying on predominantly a short stay model, you are getting into that hotel operator space. And are you a strong enough operator or brand to take on hotels? Or service Department 'cause you need a lot of that shorter of those shorter leases probably to really make it worthwhile. So I think you need that experience in being able to manage lots of turnover. Lots of cleaning of units. All of those things so. I I don't know. I think it's a lot more operationally intensive and risky to do unless you get like an amazing deal for some reason on a building and maybe maybe get an amazing deal and like a small profit share, yeah? I was the other model.

I: When you slide more to the right in my model, operator and owner will work together more and revenues / losses and investments are shared. (brief explanation of Tenant Improvement model and Joint Venture)

R: There are some that are tight to your revenue line, some to your NOI line, some that do a profit share. So agreed that there are lots of different structures you could take with the management fee model, which is really the operator model. In my mind, yes, but management, rather than paying a lease.

I: You're used to a minimum fee between 3 and 5% right on the revenue?

R: Yeah, yeah, that's what greystar charges.

I: which one would your preference be for Co Living?

R: It also depends on how you define coliving, which we really didn't kind of dwell on, but it's different in different markets, right and? In terms of the end product of the user, like some really focused on lots of communal areas and activated communal areas and smaller units. That are there for the long stay. Some are really niche and you can really only go live in them if you are a techno mad or you know if you're really into yoga, I don't know. Whatever like there are few communities around the world to do that, and they're not really at scale though. And then in the US you have this rent by the bedroom model which is. Literally taking a big apartment and furnishing it and. Taking the stress away from finding roommates to move in with. So if you need a bedroom. Or wanna move somewhere to New York? Let's say you go in the common website say you want to move to Bushwick. And they place you in a unit with like three other strangers. I think more models have built out this like roommate matching capability, but still it's not a perfect model. It's not going to tell you if you're going to be compatible, totally compatible with these people, so there's that aspect that model which really doesn't focus on very much on the community building beyond the people in your unit. It doesn't really throw events in the building communal areas, because it doesn't always manage the entire building. So it encourages you to like, meet to your friends in and make friends with the people you're living in your unit. But you're not. Kind of you don't have to if you don't want to. Then there was another model on the West Coast. Just because you have these types of buildings which are called SRO's in the US in the UK they're called HMO's. SRO stands for single room occupancy, which were really common. Kind of post tenement ('huurkazernes voor arbeiders') buildings. So basically a bit less crappy than tenements. It meant they were. They had kind of healthier, like nicer facilities, but you still rented a room with maybe a hob and a think so. A room with a bed in it with a hob, I think maybe a little fridge and you shared a bathroom with a bunch of people on your floor. So there's a group called Starcity out on the West coast that has a few of these in San Francisco and. As an example, there's one community with 20 rooms on each floor, 10 people shared 2 1/2 bathrooms well, and they pay ridiculous rents. They pay like \$2100 a month. Again, this is in San Francisco. This is in The mission, which is if you try to find a studio in the mission, you cannot get to come up in the supply. A one bed is probably going to be 4 grand and

I: then the whole reason people going to live there is because they can't find anything else right?

R: [116.45] That's a mix of. Can't find anything and everything is like completely unaffordable, so this is like a bit more affordable and you can find availability. So anyway, these are the different, so it's this whole spectrum of Co-Living options, right? So. What works from these models? Again, different people have tried different things, mostly because. Their founders had some background in something related to it. Like they were either Tech entrepreneur and they thought, oh, we can come up with this tech platform that we can apply it to managing apartments. Yeah, that's how common started. We can develop tiny units in developments in London because we've already taken over house shares. And re, you know, subdivided the houses and people still paid crazy rents for tiny units just because. To live with friends, that was like The Collective model. They're like, OK, we're going to build, you know, test it out on a few on a scale large scale. So they kind of the founders, take their expertise and then try to test out different things that they think will work. But because it's such an immature market, we've sort of. I think seeing the 1st generation. And what I tried to do at Greystar is kind of take best practices in the lesson learned and come up with our model which is going to be the owner-operator-model of course. However, in some cases it will just be the

management fee model, because if we have people coming to us then they're going to say can and can you manage this for us? Fine we will. We already have scale and we already have an operating platform and we're already at a global level, working on a technology platform that is going to unify these communities, bring them together.

9. What other opportunities and risks do you see for the co-living sector (and, more generally, the housing market) for these models?

R: Return and risk kind of summarized in the urban micro playbook. If you want, I think even the case study on Tasman East at the back really compares it in quite heavy detail. So you can have a look there, but basically it's an obvious one. Smaller units are going to. A higher yield, you know, higher yield even if you lower the monthly rent and they are, they will be more attractive to more people to broader chunk of the population because they are a bit more affordable.

10. How do you view the return and risk of co-living compared to a traditional residential product?  
11. Can the various collaboration models support this (improve return and risk)? If so, how do you think this is possible?

Well, so your risk really comes in around again. Kind of depends on which model you're going to use, but risk comes around planning or zoning. So dealing with your local regulations could be one of the biggest risks. Another one would be around financing so. I think you're obviously a lot less exposed if you're just the operator, 'cause you know your owner will have had to take care of financing it and getting a consent. Otherwise you can't operate it right? So your risk is massively reduced if you're just kind of taking a product to manage. But I think your return also goes up when you do assume that risk, so you're. Could it adding quite a lot of value to yourself. It depends on your appetite for risk and who your backers are again.

### DCF models (optional)

*An Excel model (and PDF version) of collaboration models is included. You can give answers based on a theoretical approach.*

12. Is the input (see first tab) of these business models complete or are there values / starting points in your view that should be estimated differently?

13. What is the duration of an agreement between operator and owner in your opinion? Does this differ per model?

R: I think to be honest again, once the markets have been more competitive, you're going to have probably 12 months terms and then like 30 months notice on these agreements the way you do multi family, it gets a bit trickier. Again, once we start branding it with the operators. Depends on how valuable the brand is and. I will see the only kind of problem with changing operators. In that case would be just the brand point. But I don't. I don't think. And I think, well, you kind of have to look at each one and think what's the investment on each side for branding? Or you know, if the. The operators investing in your project, like they're probably going to want to be in for longer, so I would say those probably are more like 5 years, but I don't see them necessarily needing to be longer than five years.

Also the flip side for the owner if you're leasing it is who is guaranteeing at lease? what if your operator falls apart like the operators from the short term rental space did? And you know in the covid crisis like where stuck with furniture that does not belong to anyone or belongs to the creditors of these companies. Do you know do you want to get stuck with a long lease?

I: That's very true. Perhaps a lower risk with larger parties or when a group guarantee can be issued? Also in this risk (of bankruptcy) there is much to be said for an owner-operator model.



R: [1.24] I think it's all been tested and tried and. I think scale is hugely important. So if you're going to scale, you might as well find a way to make the owner operator model work.

14. How do you estimate the cyclical sensitivity? Is this more price-elastic compared to a "regular" home product?

15. Can you indicate per form of collaboration (see excel or pdf) whether you agree with the models? Do you have additions or other thoughts?

- a. Structure and distribution of investment and cash flow for the various collaboration models (tab: Verdeling Inv. En CF modellen)
- b. Owner operator model (tab: 10 years DCF)
- c. Master lease model (leverage is also included here) (tab: Cash Flow masterlease Model)
- d. Tenant improvement model (tab: Cash Flow Tenant Improvement)
- e. Joint venture model (tab: Cash Flow Joint Venture)
- f. Management fee model (tab: Management Model)
- g. Franchise model (not included separately)

### Opinion and suggestion

16. How do you see the future in a general sense of co-living for residents?

17. How do you see the future for co-living in the (Dutch) housing market (from owner and operator perspective)?

18. Should co-living be made better possible in the (Dutch) housing market? If so, what needs to be changed in the (Dutch) housing market?

19. What can we learn in the Netherlands from abroad?

R: I think The Netherlands is doing a great job overall, and especially in terms of helping with setting space standards and accepting, you know, smaller unit types. And like promoting that sort of more minimalist lifestyle and community activation. I think the one kind of weird thing about the Netherlands. Well, a couple of weird things, maybe around the age restrictions. Young professional designation and I get you know you're trying to make this product more affordable, but. The young professional product more affordable with the point with this, is that this has been to be more affordable and why? Limited to just, you know, 28 year olds or younger. There will be 40 year olds who may have lost a job or whatever or may have to downsize or whatever the case is like. They also need access to more affordable homes and communities. And then there's the weird thing you have with the point system. Would I not sure if it penalizes this product type over multifamily yet? I just don't think I know enough about it, but also not being able to do an all inclusive bill makes it more difficult on the convenience.

I: This is exactly why regulation makes a 'pure form' of co-living so difficult.

R: I mean, you're sort of this is a problem. You're either like stuck with students, you're lumping this product in with the student product, or you're going to the short stay hotel or service service Department model and this is trying to be somewhere in between, but really more for long-term, long-term affordable solution. So it's finding kind of using the models with saying like we want to be in our own space, which is. In the middle like don't tell us that were student. You know this is not a student building, yeah and it goes.

I: Changing regulations make the future unclear. You see that parties, like investors, investment managers and banks, are now opting for a safe choice and are thinking about adaptivity and ensuring that their product can easily be converted into a regular product again.

20. Have points not been discussed that are relevant to discuss in relation to this research?

R: I think we touched on the key things that I'm most concerned or kind of observing in the market. Again, I think to date we've seen a first generation attempt at Co living and trying to find more affordable ways to live in large cities. And that's what has driven this whole kind of emerging sector into existence. But I think we're going to see more of is a like second generation, something that is taking all these lessons learned and coming up with something that can be more institutional quality and scale up. So I think, I mean, we touched on it like. Government will need to acknowledge that it is a thing that he would like be its own thing and create legislation that supports it rather than hinders it because cities need a more diverse housing offering. I think operators are hopefully learning lessons from the current sort of Covid crisis. I think I don't think we're going to see a reversion of the trend to move into cities. I think people will continue again. It was that argument for the high productivity areas. Maybe some cities will die out a bit. High productivity cities. Places where you're really seeing a lot of you know, for lack of a better word productivity where people are inventing things are working. You know, for tech and companies producing something that is highly sought after. I think people will come back into city centers as soon as you know it's deemed safe to do so. I think we're all dying to travel again. So that flexibility. Length of stay will continue to be true and sought after so. I, I think the flexibility in that needs to also be factored into any kind of planning, zoning regulation as well. I think this is a product of the future and should be embraced by cities ofcourse should be embraced at a certain level of quality and unfortunately you've had a lot of crap we've had a lot of office for Resi conversion that have just resulted in really crap buildings. And you do have developers that are just extremely kind of predatory or just want to make a quick buck on a trend.

I: Do you think it will help when the market will grow and there will be more 'proof of concepts'?

R: Finding some proof of con proofs of concept, but it's not going to happen overnight. Alot of these will require to be built rather than acquired or managed.

I: It is also useful to work with other parties that have the same mindset and a self

I think we're trying to do more of that, especially with. Things like through the ULI and there are a few kind of working groups. I think this this student, the class of 2020 was trying to bring, I think you guys hosted a session recently. You also have. We haven't really talked about The Student Hotel, but you know they've been trying to do something similar in this space. I think with kind of mixed results. I know they've been for sale a few times, or parts of them have been for sale a few times. So yeah, I think I. I mean, I'm working on getting that partly setup, but also I don't want because there's so many models and some of them are just crap and so many people with ideas that are kind of tangential but not really. You know relevance to developers and operators are investors in this space. I find that there's a lot of like chatter in this space, but we're not all talking about the same thing. Like the guy who created co-living.com I met with him and I get his vision and goal, but it's so far removed from anything I'm trying to achieve. But I just find like a waste of time, so like, speak to that guy. But you know, he's he's trying to like find he's one of the ones supporting the niche Living. You know, very small Co living communities. And he sort of saying, you can go and rent out a little house, five bedroom house and bringing people into this community and make it into a Co-living community and have bedrooms to rent available in your market. And you know, that's cool. If you are an individual who wants to do that. But if you are a large scale developer with institutional money, you don't have time to think about that sort of thing. But you know, everyone has. I think there's enough room for everyone. I'm just I can't spend time thinking about him.

Yeah, just because the attached co-living to their name and expertise, doesn't mean we're looking at the same thing at the moment.

I: could you better use another term for co-living?

R: [1.36] Yeah, Investors don't like the term co-living, they don't like term micro either. But I think who was it someone, Migal from Dublin who tagged me on a post that I think I told you. Patrizia wrote this ridiculous article that was like. We don't think this is, you know, that great of a model. We think it's a bit of a fad (modegril). We and they were sort of referencing the German micro model, which is like furnished apartments for more like shortstay, like service apartments kind of model. At the end there like but we invested in three and we have another one like being built. I'm like well which one is it like? Do you believe in it or not? 'cause it sounds like you believe it. If you've invested in it and you have a few projects like. I don't understand.

I: Why do you think investors and banks don't like the term co-living at the moment? What's the reason for that?

R: I think I think the associated tiny from The Collective and The Collective gone to meet with everyone and have said this Is Co Living. This is the future of co-living or whatever. Everyone just assumes you're going to start the story with the loneliness epidemic and how we all need to live together and help each other. And I agree, but I think it needs to be presented differently. And the product needs to be of a better quality for people to live in it longer term.



I: I also notice this in a number of other interviews, including with banks, I spoke to two. The first association is that it concerns only as small as possible spaces. A bunk-bed concept maybe. Further in the conversation when you come to talk about the motives behind it and that there are many variants, you will notice that people understand it much faster.

R: Yep, This is why I didn't want to be defined as Co living. I thought we just need a different like **Coliving** has too many definitions globally. So globally we couldn't use the term Co living that we're doing. But urban micro, like people understand. Like flexible housing with similarly confusing like what's flexible about it, and also if it's a term. Right now you're going to struggle to get short stay financed. So for the time being, of course we want the urban micro to have this ability to flex the term, but. I don't think it needs to be the primary focus of the platform

And I mean you know. Obviously we have the OurDomain brand, but hopefully OurDomain had been very much aligned with the urban micro. Like there's nothing really that you're doing the too different from what I'd like to achieve with this brand. Maybe some refinement of some things, and maybe a bit more on the community building side.

R: Yes. That's what I really liked about your story last week. Would be a great addition.

I: Yeah, Just everyone loves that.

### Vooraf

- *Introductie en kennismaking*
  - *Bespreken van het doel van het onderzoek interview*
1. *Wat is uw huidige rol/functie binnen uw organisatie?*

*R: Senior credit officer. Risicomanager voor vastgoedfinancieringen voor Nederland en internationaal. Internationaal: direct betrokken bij transacties, indirect bij policies, modellen. Goedkeuren en afkeuren. Monitoren van portefeuilles die we hebben.*

### Verkennde vragen co-living;

2. *Op welke wijze bent u betrokken (geweest) bij co-living?*

*R: binnen aanvraagstromen en transacties en komen co-living concepten langs. We zien allerlei varianten voorbijkomen. Ook veel op kleine schaal. Een huis verbouwen en 4 slaapkamers erin en dan de huur omhoog. Daarnaast komen aantal 'georganiseerde' concepten voorbij. Hiervan zien we dat er zeker behoefte is vanuit doelgroep. Betaalbaarheid, community en services erg belangrijk. Zien we met name in de grote steden waarbij huurprijzen onder druk staan. Voor kleinere woningen daar, is zeker potentie voor. Gaat dan wel om individuele huurcontracten.*

*I: Je doelt daarmee op de contractering met de bewoner? Geen onderhuurder-hoofdhuurder constructie?*

*R: Inderdaad, Dat is van ons van groot belang. Net zoals bij zorgwooneenheden. Direct contract met degene die de woning bewoont. Wij kunnen operators niet altijd goed volgen. Bijvoorbeeld met shortstay contracten. Pandeignaar heeft zijn hele asset verhuurd voor bedrag x. Als shortstay opdroogt en er komen geen nieuwe bewoners en huurstroom droogt op. Dan lastige positie, als pandeignaar. De shortstay exploitant aanpakken. Dat is een lastigere variant.*

*I: Als ik het goed begrijp: jullie financieren kleine en grootschalige en institutionele complexen?*

*R: Wij doen individuele woningen, maar daar zijn we heel terughoudend mee. We kijken dan naar de normale markthuurlen en niet naar de 'opgepompte' co-livinghuurlen. Maar dat kan je genormaliseerd terugkrijgen en dat zijn verbouwingskosten die je mogelijk gaat tegenkomen. Vind ik een minder goede trend, ook voor ons als financier om aan mee te doen.*

*Andere meer georganiseerd concepten bijvoorbeeld Change= dat is iets waar we wel iets in zien. 12.22*

*I: Waar zit dat verschil dan in?*

*R: De kleine units in de stad. Wel individueel met eigen voorzieningen, wel gedeelde wasmachine en hier en daar wat open ruimtes. Community effect. Organisatie. Redelijke huren. Goede aansluiting met de stad. Jongeren voelen zich safe in zo'n omgeving. En betaalbaarheid. Goede verhandelbaar, is een investment product. Komen goede returns uit.*

*I: Komt u in de praktijk ook concepten tegen waar op woningniveau voorzieningen worden gedeeld? Financieren jullie dergelijke concepten?*

*R: We zien dat zeker. Als het hele grote totaal complexen met deze variant van co-living zie ik zelf minder. Hoe ga je dan om met individuele huurcontracten van bewoners? Wat als er een groep van 3 a*

4 mensen zijn? Zijn dat bekenden? Als een gat komt, hoe ga je dat regelen. Minder privacy, minder eigen voorzieningen. Waar zit dan het voordeel voor deze bewoner? Los van gezelligheid?

I: In de literatuur en buitenlandse voorbeelden zie je een aantal belangrijke redenen. Een heel duidelijk sociaal component, bijvoorbeeld om niet eenzaam in een nieuwe stad terecht te komen, maar daarnaast ook zeker de betaalbaarheid. Door extra voorzieningen te delen kan een woning voor een lagere prijs worden aangeboden.

R: Die lagere prijs hebben wij nog niet gezien. We zien het vaker als een instrument om de prijs omhoog te krijgen, een huuroptimalisatieinstrument. De gezelligheid krijg je er dan bij, maar dat het echt goedkoper is door met meer mensen samen te wonen. Dat prijsvoordeel hebben wij nog niet kunnen ontdekken.

I: De totaalprijs voor de individuele bewoner is lager, dit terwijl de eigenaar en operator de huur per vierkante meter kan optimaliseren en verhogen. Deze hogere inkomsten staan weer tegen hogere exploitatiekosten. Dit is de theorie en vanuit buitenlands voorbeelden ne ben nu erg benieuwd hoe dit in de Nederlandse praktijk werkt.

R: Ik denk dat dat dit van de locatie afhangt. Zeker toepasbaar met meerdere unit. Wel denken aan variaties. In gebouwcomplex dat je een deel daarvan met co-living doet en een gevarieerd aanbod hebt. Nog steeds georganiseerd.

3. In het onderzoek wordt het businessmodel van co-living samengevat op basis van het Business Model Canvas zoals te zien in figuur 1. Kunt u zich vinden in de omschrijving van co-living op basis van deze bouwstenen? Heeft u aanvullingen of andere gedachtes?

I: Nee verder geen opmerkingen

## Samenwerkingsmodellen - theoretisch

Korte toelichting van de modellen.

- Onderzoeken welke mogelijkheden het scheiden van operator en eigenaar biedt;
- Deze zijn theoretisch opgesteld;
- Onderzoek naar verschillen en voor- en nadelen per model;
- Gaan uit van een benadering per asset;
- Onderlinge combinaties en varianten mogelijk.

4. Hoe kijkt u aan om tegen het wel of niet scheiden van eigenaar en operator bij co-living? Wat levert dit wel / niet op? Brengt dit extra mogelijkheden voor de (NL)praktijk?

R: Goed te splitsen tussen owner en operator. Zoals je ook bij hotels ziet. Wie stelt hardware beschikbaar en wie runt het hotel? Nu zie je dat dit noodgedwongen dezelfde partij is. Wie is nu de gespecialiseerde operator in co-living? Wat brengen die voor meerwaarde of eisen ze meteen een masterlease en willen ze zelf hun rendement realiseren. Zelf huurprijzen bepalen. Ik kan je nog goed overzicht geven wat die operators beter zouden kunnen doen. Hogere prijzen realiseren.

I: Om het goed te begrijpen: u vraagt zich af wat een operator beter kan doen dan een eigenaar zelf?

R: Ja I: Je ziet bijvoorbeeld in het buitenland dat operators nu sterke brands opzetten. In verschillende steden, staat voor bepaalde kwaliteit, bijvoorbeeld voor mensen die voor korte tijd in verschillende steden werken. Marketing en community-management belangrijk. Gebouweigenaar heeft niet zo snel

deze kennis. Dat is veelal de reden om te splitsen en samenwerking te zoeken tussen gebouweigenaar en operator.

R: Ik geloof er wel in. Als ik naar de Nederlandse markt kijk dan zie ik nog geen Nederlandse operator die dit al doen en kunnen.

I: U was betrokken bij de financiering van Leyhoeve. Hoe zit deze structuur bij Leyhoeve eruit?

R: Het was de oorspronkelijk intentie om een owner-operator model op te zetten. Zo doorgroeien naar 6 locaties in Nederland. Beide assets zijn inmiddels verkocht. De operatie is achtergebleven. Onderdeel van de transactie geworden. Goede operationeel beheren en kosten in de hand houden. Op goed moment gekocht, en met winst verkocht. De operatie blijft achter. Naderhand dus een scheiding gekomen.

I: Blijven ze deze scheiding nu houden en gaan ze als operator nu verder om eigenaren te zoeken?

R: Dat kan. Als je alle stenen en ontwikkeling moet financieren is dat heel kapitaalintensief. Oorspronkelijke gedachte was om stuk of 5 a 6 locaties te ontwikkelen. Daar een fonds van maken en dan vervolgens op een geschikt moment kapitaal ophalen of equity terug krijgen. Daar niet voor gekozen. Mogelijk zijn samenwerkingen anders verlopen, de 5 jaar samenwerking hebben ze niet gehaald samen. Hoe bestendig is zo'n concept? Wat blijft ervan over als je splitst. Vertrekpunt was wel anders.

I: een andere reden om te splitsen is om als operator snel te kunnen groeien. Is zoals u zelf ook al aangeeft kapitaalintensief werk.

R: Operator heeft minder financiële lasten. Hoe wordt leegstand berekend? Wat als er minder inkomsten zijn? Dat komt bij de pandeigenaar terecht. Meer last van eigenaar dan operator. Heeft er ook last van. Door tekort is er een ogede boterham aan te verdienen.

I: Je kan daar op allerlei manier afspraken over maken. In de verschillende samenwerkingsmodellen die ik heb omschreven zie je dat terugkomen. Als er verliezen zijn dan kan je afspreken om negatieve resultaten met elkaar delen. Bijvoorbeeld in JV. Ook bedoelt om dezelfde belangen te hebben en dat de business weer gezond wordt.

R: Dan ben je de eigenaar en de operator maakt er een zootje van. Dan zit je als eigenaar met al die huurders. Hoe ga je dat snel vervangen? Heb je het in een hand dan kan je een aantal individuen makkelijk vervangen. Kennis over concept, community management. De huishouding is ook te organiseren. En voor pandeigenaren is het een transactie die je doet of specialisme? Ik denk meer ene specialisme. Relatieve niche. Aangekleed en georganiseerd worden. Nederlandse partijen zijn daar naar op zoek.

I: Indien je een operator heet die ervaring heeft met meerdere locaties. Is dat dan een lager risico als je een ervaren organisatie hebt?

R: Moet blijken. Dan zit je aan financieringskant dan wil je weten hoe sterk zo'n operator is. Kun je financieel analyseren. Zelfde met hoteloperators. Als er gewoon een contract wordt afgesproken. Hoe weet je dat dit voldoende oplevert?

5. Kunt u zich vinden in de modellen die in dit onderzoek worden toegepast?

R: Dit zijn de meest voor de hand liggende modellen die je hier noemt.

6. Ontbreken er naar uw mening samenwerkingsmodellen? Zo ja welke?

R: nee

7. Kunt u kort per model aangeven in welke situatie (theoretisch of vanuit praktijk benaderd) u deze zou toepassen? Kunt u daarbij aangeven wat voor mogelijkheden dit oplevert?
- Eigenaar operatormodel
  - (Master)lease model
  - Tenant improvement model
  - Joint venture model
  - Management fee model
  - Franchisemodel

R: Ik herken het eigenaar-operator model en het masterlease model in de praktijk. De anderen niet maar dat wil niet zeggen dat ze niet goed zijn.

8. Kunt u aangeven per type samenwerkingsmodel of u dit heeft toegepast of zou toepassen voor co-living (of vergelijkbaar vastgoed)?

R: Hoeft niet per se co-living te zijn. Co-living zie ik nog steeds iets wat je ook als individuele woning kan zien, waarin je samenwoont met gelijkgestemden. Nieuwbouwen, kosten zijn hoog, kleinere units met eigen voorzieningen zijn duurder, wat is je plan B? Kan woningen samenvoegen? Bijvoorbeeld van 30 naar 60 meter. Om ze makkelijk om te katten naar de normale markt. Zou niet naar de flexibiliteit kijken. Voor de komende 10 a 15 jaar is co-living primair de functie. Als ik een paar verdiepingen zou moeten ombouwen zou dat technisch gezien geen belemmering moeten geven. Stel dat je wel werkt met kleine units. Kleine units zoveel mogelijk standaardiseren en prefab om kosten zo laag mogelijk te krijgen.

I: Hoe kijken jullie vanuit financierbaarheid van co-living naar de alternatieve aanwendbaarheid?

R: Kijk het nis niet alleen ergens instappen. Maar ook wat kun je er nog meer mee. Ook vanuit duurzaamheidsperspectief. Kan het meerdere functies krijgen, kan je met wanden flexibel schuiven en andere indelingen krijgen. Dan defensief heel sim. Optimale plattegrond realiseren. Veel te winnen, ook in bouwsnelheid. Lage initiële kosten en niet in kwaliteit inboeten. Dn met hogere huurmodel, dan de komende 10 a 15 jaar goede return behalen en redelijk voorspelbaar ook.

9. Welke kansen en risico's ziet u verder voor de co-livingsector (en iets algemener de woningmarkt) voor deze modellen?

R: Georganiseerde concepten co-living. Change= is wat mij betreft een geslaagd concept. Voor dergelijke concepten zie ik mogelijkheden. Het gevaar is dat iedereen student housing kan realiseren. City Change (?) transformeert oude kantoorgebouwen om tot woongebouwen. Leuke wooneenheden, redelijk goedkoop wonen, ook focus op community en organiseert events. Doet veel aan uniformiteit, hoe openbare ruimte en voorzieningen eruitzien. Er kan meer competitie aankomen omdat wonen als beleggingsproduct, kleine units met relatief hoge prijzen, transformaties en lage verbouwkosten. Denk dat de competitie er al is maar zeker nog verder doorgaat. Minder optimale gebouwen, maar wel competitie (met nieuwbouw). Er gaat alles door elkaar heen lopen.

I: Waar ik nu wel in mijn onderzoek achter kom is dat met concepten zoals co-working dat het relatief makkelijk is om een gebouw aan te huren en te gebruiken als flexkantoor. Plaats je wat tussen wanden, vloerbedekking en losse inrichting. Bij co-living zijn er aanzienlijk hogere initiële kosten nodig.

R: opportunity voor succesvol getransformeerd kantoor naar wonen ook hele goede exit voor pondeigenaar. Zeker in deze tijd. Kan ook uit de nood geboren zijn. Of goed gelegen locatie om te herpositioneren. Ik zie ook kansen om van lastige assets af te komen. Mogelijk met concurrerende prijs per m2.

10. Hoe kijkt u tegen rendement en risico aan van co-living in vergelijking met een traditioneel woonproduct?

*R: Onze voorkeur gaat naar woningen met individuele huucontracten. Waarvan meeste woningen individuele woningen zijn. 30, 40, 50 maakt niet veel uit. Neigen laatste tijd naar wat grotere, 40 – 45 m<sup>2</sup>, maar moet niet al te krap zijn. We staan daar niet negatief tegenover. Wie is de sponsor, wie zit erachter, wie is beheerder, wat is huurprijs, wat zijn de service kosten, gaat om totaalpakket, wat is de locatie natuurlijk.*

*I: Wat is de reden van jullie voorkeur voor individuele woningen?*

*R: De gedachte is dat de huurprijzen te hoog zijn. Wij rekenen met een afslag. We vinden dat er teveel huuroptimalisatie zit in de gedeelde units. Dat zien we als risico. Genoegen nemen met 25% minder huur bijvoorbeeld.*

*I: Kortere wonen, willen all-in prijs hebben dat alles inclusief is, gemeubileerd.*

*R: Dat is toch bijna een hotel? Als de gasten, de huurders, om de 4 maanden de benen nemen, daar zou je ook minimale termijnen aan moeten koppelen. Minimaal 12 maanden. Dit om het geen duiventil karakter te geven, operatie kost veel geld, veel beschadigingen.*

*I: Daar kan toch precies het verschil in zitten? Het is een nicheproduct heel anders dan een traditionele woning, voor bepaalde doelgroep met tijdelijk karakter, wil ontzorgd wonen op een goede locatie.*

*R: in een gebouw zou ik hier 1 of 2 vloeren voor reserveren. Exposure aan short stay beperkt houden. Tot 20%. Zelfde wat we doen met een groot kantoorgebouw, multi tenant, dan 20% aan flexkantoor. Een bepaalde niche wel aanbieden in een concept, maar 70 – 80% zijn gebonden aan plaats en die wonen er voor langere tijd. Dan is de basis goede. Dat zien we met shortstay, en corona crisis, die mensen vliegen weg en komen niet terug. Vaak expats, daarna loopt het niet snel vol.*

11. Kunnen de verschillende samenwerkingsmodellen hierbij ondersteunen? Zo ja, hoe kan dat volgens u?

#### *DCF-modellen (optioneel)*

*Een excel-model (en pdf-versie) van samenwerkingsmodellen is meegestuurd. Antwoorden kunt u geven op basis van een theoretische benadering.*

12. Is de input (zie eerste tab) van deze businessmodellen volledig of zijn er waarden/uitgangspunten in uw optiek die anders moeten worden ingeschat?

*R: Hier kan ik niet heel veel over zeggen. Hier ben ik dagelijks niet mee bezig en kan hier inhoudelijk te weinig over zeggen.*

*I: Dan stel ik voor om dit gedeelte over te slaan.*

13. Wat is de duur van een overeenkomst tussen operator en eigenaar in uw ogen? Verschilt dit per model?

*R: Als voorbeeld als ik lees over 20 jaar met een operator. Zegt me helemaal niets. Voor mij niet heel waardevol.*

*I: Wanneer wel waardevol?*

*R: zijn de kamers, de wooneenheden liggen die op een goede locatie, wat is het prijsniveau, is het label/brand, de operator die operatie gaat doen kan die dat en kan die makkelijk vervangen worden?*

14. Hoe schat u de conjunctuurgevoeligheid in? Is dit prijselastischer in vergelijking met een 'regulier' woonproduct?

*R: Ik denk dat de prijzen van de individuele huurders heel concurrerend zijn. Worden opgerekt. Je stapt in bij zo'n 650 EUR. 550 EUR in Maastricht. Hier komen service kosten nog bij, maar 650 EUR ben je zo kwijt landelijk. Huursubsidiegrens spelen mee als je in lagere huur zit. Woningnood. Prijs druk gaat ontstaan bij iets hogere huren van 850 tot 900 EUR. Is daar een brede markt voor? Denk dat dat dun is.*

*I: U had het net over de doelgroep die snel vertrekt als de markt er slechter voorstaat. Werkt het ook anders: en trekt het ook snel weer aan?*

*R: Dat is nu de vraag. Huidige tijd onzeker. Hoe noodzakelijk is het bestaan van expats. Kunnen we niet veel meer met Teams doen en online? Hoe noodzakelijk is het om daar ook te gaan wonen en in een stad te zitten. Ik denk dat zakenreizen onder herziening onderhevig zijn. Je past je heel snel aan. Ook bij ING bellen we heel snel met internationale collega's nu, veel minder reizen. Is erg kostbaar en kan wel wat minder. Ik zie bedrijven hier eerder gematigder in investeren. Dure segment zal het daardoor lastiger krijgen.*

15. Kunt u per samenwerkingsvorm (zie excel of pdf) aangeven of u zich kunt vinden in de modellen? Heeft u aanvullingen of andere gedachtes?

- a. Opbouw en verdeling investering en cash flow bij de diverse samenwerkingsmodellen (*tab: Verdeling Inv. En CF modellen*)
- b. Eigenaar operatormodel (*tab: 10 jaar DCF*)
- c. Masterlease model (hier is ook leverage meegenomen) (*tab: Cash Flow masterlease Model*)
- d. Tenant improvement model (*tab: Cash Flow Tenant Improvement*)
- e. Joint venture model (*tab: Cash Flow Joint Venture*)
- f. Management fee model (*tab: Management Model*)
- g. Franchisemodel (*niet apart meegenomen*)

### Opinie en suggestie

16. Hoe ziet u de toekomst in algemene zin van co-living voor de bewoner?

*R: Ik denk dat het een goede opstap is naar zelfstandigheid. Laagdrempelig. Makkelijker dan bij een woningbouwvereniging. Lange wachtlijsten. Vrije markt te duur. Prijsniveau, locatie en organisatie eromheen voldoende ruimte hiervoor voor een jong publiek. Misschien ooit voor ouderen, die op zichzelf komen te staan. Je ziet het nu met name voor jongeren, maar wil niet zeggen dat dit later ook voor ouderen interessant kan zijn. Met meerdere en anderen in aanraking te komen.*

*I: kunt u op basis van uw ervaring met Leyhoeve aangeven wat de verschillen tussen de jongere n oudere doelgroep precies is?*

*R: Overeenkomsten. Senioren beleid, ongeveer 65+. Mensen en stellen zo lang mogelijk bij elkaar houden. Mocht het misgaan om gezondheidsredenen, dan kan je in dit huis veel makkelijker blijven. Eventueel naar een stukje Care. Zo'n concept spreekt mensen veel aan, vooral als je luxe en ruime appartementen bij hebt. Naar mijn mening wel iets te groot gerealiseerd. Had wat minder groot gekund, niet minder luxe maar minder meters.*

17. Hoe ziet u de toekomst voor co-living op de Nederlandse woningmarkt (vanuit perspectief eigenaar en operator)?

*R: Het is er en het gaat verder komen. Mate van georganiseerdheid en stenenmassa blijft cruciaal. Komt er geld uit, goede locatie, goed te exploiteren. Zijn de amnities goed, niet allemaal functioneel. Toevoegen aan beleving van gebruikers. Heeft zeker toekomst*

*I: ook van toegevoegde waarde voor ING-portefeuille?*

*R: Ja zeker. Individueel doen we dat dus n. We kijken hiernaar. Grote portefeuille kan je precies zo'n product erin mixen. Kan je stand alone doen, maar ook in portefeuille. Transformatie van kantoorgebouw geloof ik ook zeker in. Waarom zou je zoiets laten lopen? Goedkoop kopen, goede prijzen verbouwen, is businessmodel voor sommige klanten van ons.*

18. Moet co-living beter mogelijk worden gemaakt op Nederlandse woningmarkt? Zo ja, wat moet er veranderd worden op de Nederlandse woningmarkt?

*R: In tijd van woningtekort, dan zou overheid moeten kijken hoe je snel woningen op de markt kan krijgen. Met variaties, en met o.a. co-living. Dat kan helpen bij het woningtekort, gestructureerd. Nu veel lokaal beleid, dat zou meer vanuit landelijk beleid moeten worden gestuurd.*

19. Wat kunnen we leren van het buitenland?

*R: Wel gezien. Oa in VS. Is vrij high end, duur, maar voor dat gebied (LA) wel goed betaalbaar. Zater allerlei voorzieningen bij die inclusief waren, o.a. gym. Niet goedkoop, maar super georganiseerd. Voor jonge doelgroep ideaal om te starten op de woningmarkt.*

20. Zijn er punten niet aan bod gekomen, die in relatie tot voorstaande wel relevant zijn om te bespreken?

*R: jazekeer. Heb verder niets meer toe te voegen.*



### Vooraf

- *Introductie en kennismaking*
  - *Bespreken van het doel van het onderzoek interview*
1. Wat is uw huidige rol/functie binnen uw organisatie?

*R: Werk voor LIFE Europe als CEO.*

### Verkennde vragen co-living;

2. Op welke wijze bent u betrokken (geweest) bij co-living?

*R: Onder andere met co-living voor senioren bezig. Hiervoor ontwikkelen we een brand genaamd Hmlet Living.*

*R: Wat is co living en volgens mij heb jij een definitie van co living. Anders kan ik die vraag heel moeilijk beantwoorden. Ik heb de definitie gelezen, dus in principe is dat dus niet alleen voor jongeren, maar kan dat voor iedereen gelden waar je eigenlijk gestapeld wonen bij elkaar brengt met gedeelde voorzieningen.*

*I: De gedeelde voorzieningen die zie verschilt van delen op appartement niveau maar ook op complexniveau. Co-living kan beide zijn.*

*R: Ja, dus waar ik me meer opricht, is niet zozeer wat een doet waar je drie mensen in een appartement propt. Zoals wat Quarters doet. door mijn woordkeus hoor je meteen een ik daarover denk. Ik vind eigenlijk dat je altijd moeten uitgaan van independent living zelf. Self contained appartement al is het maar een studio, zodat mensen altijd hun zelfstandigheid hebben. De co-living zit hem meer in het feit dat er faciliteiten zijn en voorzieningen zijn waar je elkaar kan ontmoeten en gebruik van kan maken, maar je hebt het niet nodig om gewoon onafhankelijk te kunnen leven bij een complex. Dat is waar ik me op richt.*

*R: En dat is een beetje gedreven door misschien een persoonlijk dat ik vind en dat iedereen recht heeft op een minimale ruimte en dat je dat moet proberen zo te organiseren. Maar het is ook gedreven door natuurlijk beleggers en regelgeving. Het is per markt verschillend, maar het feit is: als jij aan een belegger kan uitleggen dat zij uiteindelijk nog steeds officieel een woning in eigendom hebben. Dan is dat veel makkelijker vanuit de risico om daar comfortabel in te hebben dan als jij een vorm aanbiedt waar misschien een hoge cashflow uitkomt. Maar wat dat niet als een zelfstandige woning telt en ik denk, als je die kant op gaat, dan zou je ook in de waardering hogere yields moeten waarderen omdat je uiteindelijk is toch je referentie. Een beetje. Wat is nou een vrij op naam woning in de verkoop op de markt per vierkante meter waard. Het is heel lastig om daar boven uit te stijgen dan alleen maar als je echt een daadwerkelijk lange termijn sustainable cashflow hebt. Maar dan kom je hetzelfde als bij hotels en waar je ook per vierkante meter meer genereert. Maar waar je ook ziet dat die yields hoger ligt, dat over het algemeen. En dat is ook omdat er meer risico in het product zit.*

*[4.14] Zeker een covid, denk ik doet er nog eens een klap overheen en dat het erg belangrijk is dat iedereen zn, eigen sanitair en keuken en dergelijke heeft. Naast de mogelijkheid om te delen.*

*I: Het is wel leuk dat je zegt, ik heb ook twee banken, ING Rabobank gesproken over die zeggen exact hetzelfde, die. Het financieren van individuele woningen met voorzieningen daarbuiten daar geloven ze zeker in en daar zijn ze mogelijkheden om dat te financieren. Maar delen op woningniveau vinden ze heel erg lastig op de Nederlandse markt.*

*R: Want ik het meest lastige vinden aan het Quarters-concept, is het enorme politieke afbreukrisico wat je daaraan hebt. Het feit is gewoon dat zij inspelen op. Ja, het is natuurlijk in bepaalde markt, is de regelgeving heel erg lastig, hè dat je minimaal een woningomvang hebt, dus gaan ze dan de woningen maar opknippen en waardoor ze meer rendement per woning maken, waardoor ze eigenlijk de normale bewoners uit zo'n gebied uitdrukken. Hé, het is niet heel veel anders dan Airbnb die ook gewoon de normale bewoners uit wijken drukt. Ja, ik denk dat dat ontzettend veel weerstand oplevert in de maatschappij en in de in de politiek, omdat je daar dus een ontzettend grote afbreukrisico loopt en dat je zelf ook moet afvragen of je het moet willen. En je kan wel zeggen. Ja, het wordt verhuurd dus dr, is markt voor. Maar je kan ook zeggen: ja, dat is ook een*

bepaalde armoede aan gebrek aan woningen, waardoor die mensen niet anders kunnen dan uiteindelijk in die hokken te gaan zitten.

Essentieel verschil als je kijkt hoe hoogwaardig de mensen bij Greystar daar wonen in ourdomain vergeleken bij hoe laagwaardig vind ik, mensen bij een Quarters wonen aan de andere kant op in holendrecht en dr, zit een Quarters achter. En dus, maar dat is ja, dat is ook een beetje je je persoonlijke normen en waarden hoe je daar misschien naar kijkt.

I: Zo'n concept komt dat wat jou betreft voort uit een behoefte van een bewoner of komt uit woningnood en krapte op de markt?

R: Tuurlijk ik denk dat iedereen, als je 100 bewoners vraagt, kiest tussen ourdomain of holendrecht aan de overkant? Dan zullen ze ourdomain kiezen en ik denk dat het qua prijs bijna geen verschil maakt.

I: Ja, dat weet ik eerlijk gezegd niet. Als je het theoretisch benadert: als je meer deelt betaal je minder

R: Ja, je prijs kan je drukken door juist in volume te bouwen en dat is wat je doet met ourdomain. je hebt gewoon 1000 studio's op één plek waardoor, en er wordt de 400 voor 400 euro aangeboden krijgt. Huursubsidie krijg je ook. Volgens mij kun je in Amsterdam niet goedkoper wonen dan in een ourdomain studio van 430 euro. Het is niet mogelijk om zo'n en dan met name kwaliteit, afgezet tegen prijs. Ik denk dat dat bij je nergens te krijgen is. Ik denk dat je dan een veel duurzamer complex een woning creëert dan wat quarters doet.

I: Komt er dan ook, want je zegt ook je verdrukt mensen, komt er ook een andere doelgroep op af en zou je dat niet kunnen zeggen. Als je het in beperkte mate toestaat – want volgens mij ook vanuit de gemeente nu met bepaalde percentages gebeurt, is misschien juist niet goed om bepaalde percentages wel toe te staan. Uiteindelijk om een meer inclusieve wijk te krijgen, waar er meerdere doelgroepen samenkomen?

R: Ja, ik denk dat uiteindelijk. Uiteindelijk komt het voort uit een woningtekort wat je moet oplossen. En het feit is dat – en dat is natuurlijk al jaren zo – dat drie vier studenten in een groot drie vier kamer appartement druk de normale bewoners eruit omdat ze meer betalen en over het algemeen zorgen voor overlast. Je moet je sterk afvragen of dat gewenst is. En zelf denk ik niet, maar dat is meer vanuit beleggers perspectief, want als je dat soort dingen gaat doen, dan zit je echt in de categorie huisjesmelker en ik vind dat niet institutioneel en professioneel.

I: Dus je zegt er zit heel groot reputatierisico aan. Als het slecht uitvalt dan ja kun je, als je, dan kun je wel opdoeken.

R: Ik denk dat je onder druk komt te staan en dat kan jou inderdaad in je staart bijten voor toekomstige expansie. En dan heb je ook gezien met The Student hotel die natuurlijk ook het randje zoekt, en die is uiteindelijk ook gewoon geblokkeerd in Barcelona met een hotel licentie en dat soort dingen. Je kunt we al uitkijken. In tenminste binnen een continentaal Europa in hoe je balanceert tussen maximalisatie en sociaal politiek gewenst gedrag. Dat is heel dun lijntje waar je voorzichtig mee om moet gaan, kijk maar hoe de servicekosten onder het licht worden gehouden. En als je dat verkeerd doet, zoals Change=, is hoe je het nieuws komt.

R: Kijk, en daar moet je natuurlijk denk ik heel erg voor uitkijken dat, hoe wil jij bekend staan en dan maar ik weet niet of ik driften van jou vragen, maar dat lijkt mij qua co-living in en institutionele beleggers en politiek lijkt me dat een heel belangrijk iets om een om ons te realiseren.

I: Ja, nee, het is heel belangrijk punt wat je wat je aanhaalt, dat hoor ik ook in mijn andere interviews. Nu ik andere investeerders, ontwikkelaar, operators en banken heb gesproken, merk je dat op de Nederlandse markt, ja dat dat dat is, heel lastig is voor een Quarters-concept. Individuele units, wel micro, in combinatie met goed management, goede kwaliteit, voorzieningen. Ja, daar is veel behoefte aan en daar staan gemeenten ook echt om te springen.

R: En dan zie je ook echt die blending tussen hotel en shortstay en longstay, en dat is veel meer gedreven vanuit de consument gebruiker, waar die behoefte aan heeft, dan kan dat dat slimmigheidjes zijn. Bij Quarters kan je je ook heel erg afvragen hoeveel gezamenlijke voorzieningen bieden die nu echt aan?

Maar ja, uiteindelijk moet de politiek vind ik ook naar zichzelf kijken, misschien door het achterblijven van regelgeving bij de moderne behoeften van bewoners. Daardoor ontstaan dit soort concepten. Dan is in Nederland de overheid nog redelijk meegaand. Doordat je dus nu ook tijdelijke huurcontracten ook studio's mag doen en dat allemaal kan mengen, maar in andere landen mag je überhaupt geen appartementen maken. Kleiner dan 65 meter ofzo. Wat je wel ziet is dat als jij in de grote stad verplicht bent, maar appartementen te bouwen 65 meter. Dan moet jij ook 1500 euro, huur vragen want ander kan Het überhaupt niet uit en dan krijg je dus dit soort fenomenen. Maar als de gemeente meer waardering heeft voor het feit, hoe kun je nou zorgen dat iemand voor een maandelijks acceptabel bedrag zelfstandig kan wonen, maar toch ook de voorzieningen heeft? En dan is de logeerkamer niet meer in zn huis, maar misschien in het complex, als ie een keer een feestje heeft, dan maakt gebruik van de gedeelte keuken in plaats van zijn eigen keuken dat je daarmee echt iets toevoegt aan de maatschappij doet aan de betaalbaarheid van wonen. [14.50] En dat als je daar niet aan meewerkt, ja dan dan zet je het ook een beetje klem. Dus daar zit ook een verantwoordelijkheid, vind ik naar de overheden om anders te gaan denken.

I: En hoe zie jij die regelgeving nu vanuit de praktijk? Vind je de richting van beleid en regelgeving nieuwe vormen van wonen mogelijk maak? Of gaat het juist de verkeerde kant op?

R: Nou ja, dat, dat is een kwestie van balanceren en ik denk, maar ik heb daar ook een pet op. Dat de gemeentes daar nog wel wat creatiever mogen worden of meer meedenkend met de consument. En ik vind dat ze daar soms wat paternalistisch in staan en dat zij denken te weten wat goed is voor de voor de consument en dat geldt niet voor iedereen. Maar voor een deel zie je dat wel. Dat maakt niet altijd makkelijker, maar dat is per project. Kijk het lastige is en dat sowieso al die regelgeving en mag je over een half jaar verhuren of voor een jaar of twee jaar. En dan zou ik best wel veel meer flexibilisering in kunnen zitten. Je hebt nog steeds een puntensysteem. Dus waarom zou je kunnen zeggen dat je wel maximaal huurniveau hebt door het puntensysteem, maar dat de contractduur volledig los wordt gelaten?

I: Zie je ook een behoefte aan all-in huren?

R: Het voordeel van all-in rents is dat uiteindelijk dan de eigenaar van het gebouw ook gestimuleerd gaat worden om een duurzamer gebouw te hebben, want als die een besparing op energiekosten heeft, kan hij dat ook in zn eigen zak stoppen, maar als het allemaal door belast wordt, waarom zou de landlord capex uitgeven voor een duurzame gebouw als we uiteindelijk de besparing naar de huurder gaat? Want dan zou je kunnen zeggen: ja, maar als de energielasten lager zijn, dan zou in principe de huurder een hogere huur betalen. Maar dat is de vraag of dat in de praktijk zo één op één doorwerkt.

I: In Nederland kan je alleen met een hotel of short stay contract all-in huur aanbieden volgens mij. Uit andere interviews en buitenlandse voorbeelden weer ik dat het in andere landens, zoals VS wel makkelijk mogelijk is.

R: Ja, het komt door de heel de regulering, hè. Dus dat je de service kosten op kosten basis is opgesteld. Dus je ziet echt vanuit de traditie van de traditionele huurbescherming en wat deels ook wel logisch is, maar er zitten er ook wel bepaalde verkrampingen in die regelgeving.

3. In het onderzoek wordt het businessmodel van co-living samengevat op basis van het Business Model Canvas zoals te zien in figuur 1. Kunt u zich vinden in de omschrijving van co-living op basis van deze bouwstenen? Heeft u aanvullingen of andere gedachtes?

R: Nee dan kijk, ik denk het belangrijkste is die die operator, Hoe beloon je die en daar heb je de echte traditionele woningmarkt, hè waar het 25 euro 30 euro per unit per maand is. En ik denk dat dat heel slecht werkt op dit soort proposities. Dus je moet hotel-achtiger denken. Je property management is bijna meer een managementcontract waar, inclusief facility management, services. En dan ga je toch naar een percentage van de opbrengsten in combinatie met NOI denken en dan krijg je ook veel meer allignment met de Operator.

I: Daar komen we ook straks verder over te spreken.

R: Weet niet of dat hier in hoort. Het internet. Uiteindelijk dus misschien distributiekanaalen. Je bent een soort webshop, maar dan voor woningen. Dat is toch waar de nieuwe wereld naar toe gaat. Het geheel gebruikelijk om een hotelkamer te boeken. En

– en dat zie je bij natuurlijk bij woningen zeker bij co-living, want tussen hotel en woningen in zit dat wat ook heel gebruikelijk is.

I: Je zit dat er ok vaak gebruik wordt gemaakt van platforms, zoals expedia, booking. Dat wordt veel belangrijker. Binnen greystar zie je dat nu heel duidelijk switch van offline naar online. In de usa is zijn bijna alle tours inmiddels virtueel.

R: Het lastig is ik met booking is dat ze een heel belangrijk percentage afromen. Buiten alle proportie. Slaat nergens op en daarom moet je dus je eigen brand hebben en proberen hè. Online daarom is die branding zo belangrijk. Meteen als die branding zo belangrijk is, dat is dus, je database en je klandizie het netwerk met de consument. En dan krijg je natuurlijk meteen het conflict. En wie is daar dan eigenaar/ Van OurDomain is dat in handen van de investeerder waar Greystar dit dolgraag in eigen handen had gehad. Daar zit een enorm conflict tussen operator en eigenaar. En wat ik met LIFE Europe heel bewust doe, is dat de Hamlet Senior living en in toekomst Urban living in eigendom zijn van LIFE Europe. En niet van de vastgoed investeerder. Ik probeer heel bewust, één brand hebben die een eigendom is van LIFE Europe in plaat van dat je vastzit in de eigendomsstructuur, want dan heb je gewoon een probleem, dan kun je het niet schalen als die belegger niet wil.

### Samenwerkingsmodellen - theoretisch

*Korte toelichting van de modellen.*

- *Onderzoeken welke mogelijkheden het scheiden van operator en eigenaar biedt;*
- *Deze zijn theoretisch opgesteld;*
- *Onderzoek naar verschillen en voor- en nadelen per model;*
- *Gaan uit van een benadering per asset;*
- *Onderlinge combinaties en varianten mogelijk.*

4. Hoe kijkt u aan om tegen het wel of niet scheiden van eigenaar en operator bij co-living? Wat levert dit wel / niet op? Brengt dit extra mogelijkheden voor de (NL)praktijk?

I: Is dat moeilijk in zo'n discussie tussen operator en investeerder in een 'startupfase'?

R: Ja, het kost je een half miljoen tot een miljoen om volledig je eigen brand en pve te maken en dan alleen maar op te tuigen, zowel op het internet als in praktijk. Je moet de hele brand in ieder geval met alle alles en nog wat gaan maken. Eigenlijk was Greystar in het begin vijf jaar geleden een beetje cheap en die zei dat is dus mooi als de investeerder dat betaalt en duw het maar daarin, maar daarmee hebben ze strategisch over het hoofd gezien door een korte termijn kostenbesparing.

I: Je zegt dus dat je zelf veel kapitaal nodig hebt om op te starten als je dat niet met andermans kapitaal wil doen. Ja, dat zie je volgens mij ook in Amerika. Je hebt heel veel co-living operators die met venture Capital starten. Ja, die willen allemaal een aandeel in die opco hebben uiteindelijk en daardoor zitten ze er wel alvast.

R: Je ziet nu de de beleggers dat ook steeds meer zeggen waar APG het meest extreme is en die zegt: ik wil operator en vastgoed echt in één hand. Kijk maar naar CitizenM. City ID / AppartCity hebben ze net gestart en misschien ook interessant om te interviewen. Volgens mij is dat net een nieuw concept waar APG is ingestapt.

I: Is dat een hotelconcept?

R: Nou ja, dat is dus zit er tussenin. Een soort appartement hotel eigenlijk. Moet je maar eens even googlen. Kijk en daar APG die heel bewust wil die operations en eigendom in één hand. Waar ik wel voor open sta, dat is een gesprek wat ik nu heb lopen met een partij en dat ze bijvoorbeeld als zij een hele grote venture doen is, zoals, projecten, kopen of bouwen, dan snap ik dat ze zeggen van ja dan wil ik ook een stake in de OpCo hebben, want ik maak de OpCo– verrijk ik doordat ik

zoveel volume breng. Dan heb ik gezegd is prima, en dan krijg je die x procent passieve stake is dat je economisch meeprofiteert ook inzicht hebt in wat er gebeurt, maar je krijgt geen control.

I: Ja, maar dat is 20 procent van je resultaat te verkrijgen, ze dan.

R: Ja, maar dan moeten ze ook 20 procent van de kosten in eerste instantie dragen.

I: Ja, ja, en dat geldt ook andersom. Als het slecht gaat, dan moeten ze ook die 20 % betalen.

R: Ja, aan de andere kant, als dat natuurlijk voor mij brengt, dat ik daar een enorm mandaat mee ophaal en op dat mandaat verdien ik natuurlijk ook, dat weet je zelf ook wel. Uiteindelijk zijn de development management fees die zijn heel lucratief. Dus ik kijk er holistisch naar omdat ik zowel development management als operations doe.

## 5. Kunt u zich vinden in de modellen die in dit onderzoek worden toegepast?

R: [26.45] De eigenaar operator model, dat vind ik dus APG met CitizenM. En Greystar zit in het management fee model. Een masterlease is, dat is wat de Duitsers vaak willen. Ja, ik denk dat dat een hele lastige is, want daardoor de OpCo die de masterlease verstrekt eigenlijk de garantie geeft dat beleggers zoveel geld binnenkrijgt. Ja, die moet een gezonde marge maken om dat risico te kunnen dragen, want wat je ziet nu door Covid dat al die OpCo's met een masterlease gaan allemaal failliet. De belegger moet afvragen: hou ik mezelf niet voor de gek met zo'n structuur. Is het niet een soort schijnzekerheid? Ja, want als de markt omhoog spuit, dan is de OpCo de winnaar. Als het naar beneden gaat, dan gaat de OpCo failliet en dus eigenlijk: de belegger heeft gewoon het probleem. Belegger is probleemhouder. Dus eigenlijk is het model met name door regelgeving gedreven model, maar economisch is het een onzinnig model in mijn ogen.

I: Hoe bedoel je door door regelgeving.

R: Dan ik met name Duitsers: die hebben de, hoe heet dat quota regelgeving en dat soort dingen, en dat is dus passief moeten beleggen. Daar komt het in de basis, en het lastige is dat ja vastgoed is niet meer zo passief het dus operationele is intenser geworden. Dus de regelgeving voor beleggers, wat ze wel of niet mogen. loopt achter bij de realiteit wat je moet doen om te beleggen, en dat zie je ook in de discussies over fbi-structuren voor oude kantoorgebouwen, waar je nu allemaal co-working concept in je kantoorgebouw wil hebben om, want anders werkt het niet, zegt eigenlijk dat staat op gespannen voet of dat mag in een financiële beleggingsinstelling.

Maar aan de andere kant, als je die twee gaat scheiden, dan krijg je dus precies wat er nu gebeurt met fosbury. Dan heb je dus een gaaf concept. Daar mag je geen eigenaar van zijn er niet zelf doen. Dan ga je masterlease mee aan. En die partij, die gaat over de kop op moment dat markt in elkaar stort. En dus dat is heel erg in mijn ogen regelgeving gedreven en het is dus een soort schijnrisico. Tenzij je natuurlijk een masterlease hebt met een hotel organisaties die echt een ontzettend dikke balans heeft en daar een concerngarantie achter zet.

I: Ja, die ik gewoon ook stevig verliezen kan leiden en kan opvangen.

R: Al die co-living spelers dat helemaal niet. Het is allemaal flinterdun.

I: Dat is dus heel opportunistisch aangegaan?

R: Je bent gewoon een idioot om een masterlease structuur aan te gaan, dat is gewoon echt regelgeving gedreven, maar niet economisch.

I: Ja, dat zegt Quarters bijvoorbeeld, van origine Duits dus, is het begin masterlease modellen, ze schuiven nu duidelijk op naar management model en ze hebben ze een soort hybride model. In mijn overzicht omschreven als joint venture model, maar waarbij is dus ook nog een soort huurgarantie gaan afgeven aan de eigenaar.

R: [30.00] Dat zie je in de hotel-industrie ook. Dat er een soort minimale huur is en een revenue sharing. Dus ik zou die joint venture, ik zou het meer een hybride model noemen. Ja, ik denk dat dat juiste term is. De vraag is nog wel. Wie betaalt de FF&E en in mijn beleving is een belegger die een gebouw van 100 miljoen koopt. Die kan makkelijk 5 miljoen voor de FF&E betalen en daar kan die ook absoluut in control zijn wie zijn operator-beheerder is en kan ie die ook vervangen.

En in het klein deden wij dat eigenlijk al met Stefano en zijn pizzeria. Als wij de pizza oven van 70000 euro betalen, want voor ons niet zoveel is en hij kan het niet betalen, dan kun je in principe een heel leuk iemand die niet zoveel geld heeft, wel aan het werk zetten, maar op het moment dat hij failt en niet slaagt, kan ik meer uitzetten en dan ben je nog steeds eigenaar van alles. En dan zet je er gewoon weer een nieuwe in. En ik denk zelf dat gebouweigenaren, veel meer eigenaar van de FF&E moeten willen zijn.

6. Ontbreken er naar uw mening samenwerkingsmodellen? Zo ja welke?
7. Kunt u kort per model aangeven in welke situatie (theoretisch of vanuit praktijk benaderd) u deze zou toepassen? Kunt u daarbij aangeven wat voor mogelijkheden dit oplevert?
  - a. Eigenaar operatormodel
  - b. (Master)lease model
  - c. Tenant improvement model
  - d. Joint venture model
  - e. Management fee model
  - f. Franchisemodel

R: Ik snap wat je daar gedaan hebt, maar dit ziet er niet op het vastgoed, maar ook alles wat je nodig hebt om het co living concepten. Ja, ik weet niet precies wat tenant improvement. Is dat hij als model maar waar gewoon er een kleine bijdrage door de eigenaar in zit? Eigenlijk een incentive die gegeven wordt aan je huurder.

I: Ja, maar wat ook belangrijk is in dit model, is dat je dan ook een management fee gaat betalen. De eigenaar doet inderdaad, die doet een forse investering wel en betaalt een eerste management fee dus, die gaat naar de operator. En dan ga je uiteindelijk ook de opbrengsten met elkaar delen.

R: Maar wat voor opbrengsten heb je het dan over?

I: Dat zijn de netto opbrengsten, NOI.

R: Maar dat kan toch niet op het moment dat de eigenaar 100 miljoen voor een gebouw betaalt en hij er zit. 5 miljoen FF&E in en die wordt fifty fifty verdeeld die 5 miljoen. Dat is tweeëneenhalf mln voor elke partij. Dan kan het toch nooit dat die opbrengsten 45-55 verdeeld worden? Die opbrengsten moeten nog steeds grotendeels naar de eigenaar gaan. Als je gewoon kijkt wie er economische het zwaarst in zit. De vraag is: wat versta jij onder onder winst? Kijk, als we even naar het lease model gaan, dan gaat er gewoon een huur naar de eigenaar. En alles boven de huur g blijft 100 procent bij OpCo. En misschien bedoel je bij tenant improvement dat er nog steeds een huur naar de eigenaar gaat.

I: Ja dat klopt. Het zijn twee verschillende inkomsten. In dit model wordt alleen gekeken naar het operationele deel, niet naar het vastgoeddeel. Eigenaar ontvangt over zijn vastgoedinvestering huur. Hier zie je de investering van eigenaar in de operatie en FF&E, deze ontvangt daarom een deel van de opbrengsten middels deze verdeelsleutel.

R: Wat daarboven overblijft: dat wordt verdeeld volgens die sleutel. Uit jouw model is dat niet helder, vind ik, dat de huur naar de eigenaar gaat. Misschien is dat het.

R: [35.40] Ja, in mijn beleving is je tenant improvement enen joint venture model is allebei hybride en hybride model is ontzettend flexibel en je hebt gewoon bandbreedtes waarbinnen je dingen kan afspreken, en dat zijn gewoon communicerende vaten en ik kan alleen je 11 procent snap ik niet, want op een woongebouw zal een eigenaar. Misschien eerder een caprate van 4% verwachten. Dus dat doet ie bij een traditionele woning en 3.5 a 4% Dus hij zal zeggen alleen hetgeen wat daarboven gerealiseerd wordt. Daar zetten we een sleutel op. De masterlease wordt gebaseerd op die 3.5%. Jij hanteert en noemt 11 procent, dus dat snap ik niet.

Dit gaat niet over de kapitaal toename, maar niet om de waardetoeename, niet om het indirecte rendement. Dit gaat puur om het direct rendement. Dan moet dat eerder rond die drieënehalf procent liggen, anders kan het gewoon niet.: In mijn ogen hè, als het over NOI gaat.

R: Ja en ook het franchise-model, ik vraag me af of dat iets toevoegt in deze analyse, want uiteindelijk is dat hetzelfde als je management model alleen laat je het door een derde doen. Of masterlease en door een derde. Dus die zou ik eruit kieperen. Ik zou je tennant improvement, en joint venture zo ik fuseren en dat gewoon een hybride model noemen. En dan heb je eigenlijk vier varianten: je hebt echt eigenaar operator, je hebt het masterlease model, het hybride model en het management model.

I: Ja, daar ben ik helemaal mee eens.

R: En dan denk ik dat je de varianten, de extremen, wat duidelijker tegen elkaar afgezet krijgt.

I: Dat vind ik een hele goede suggestie en de management fee een beetje tussen de 3 of 5 procent.

R: Greystar heeft altijd 5%. Plus dat is een belangrijk, want het is niet alleen de management fee, maar het is ook het onsite team wordt door Greystar doorbelast. Dat zit in de in de vastgoedexploitatie, in het bruto netto traject. Dus dat is wel belangrijk. Dus wat je zal zien is op het moment dat je dat niet mag door belasten het onsite team. Dan gaat die management. Fee meteen naar 8 of 9%. En dus eigenlijk is management fee. 4% is veel te laag. Als je dat andere niet goed geregeld hebt. Het offsite team, dus Vrijman en consorten die niet op het project zitten, maar wel in operations zitten, die Health & Safety enzo doen en je administratie worden betaald uit die 4 of 5%. Lodewijk en het team die zit in de exploitatie van het vastgoed, maar die moet je wel benoemen.

I: Zie je in de praktijk dat bij het management model dat ook de operator een klein deel gaat meebetalen? Of is het vaak toch dat dat ze alleen uitvoeren en niet kapitaal inbrengen?

R: [44.40] Het hangt er vanaf, ik denk niet dat ze meebetalen aan de FF&E. Maar wie organiseert de website en de branding en dat het project uiteindelijk online beschikbaar komt en verhuurt gaat worden? Het kan zijn dat die kosten wel bij de operator vallen.

I: Ja, ga je dan niet meer richting, een hybride modellen.

R: Dat hangt ervanaf wie eigenaar is van de brand. Dat is misschien nog een hele belangrijke. Dat staat nog niet duidelijk benoemd in mijn ogen in in jouw model. Wie is nou eigenaar van het concept, van de brand. Dat is misschien iets wat je kan verduidelijken.

I: Bij management model als operator niets investeert kan er een conflict in belangen ontstaat. Bijvoorbeeld als er meer in marketing moet worden geïnvesteerd in economisch slechtere tijden.

R: Ja, kijk in principe en dat is het natuurlijk in het hybride model. Je kan alles afspreken en is dat gewoon een onderhandeling. En je hebt dus 2 extreme modellen versus alle varianten zitten daartussen.

8. Kunt u aangeven per type samenwerkingsmodel of u dit heeft toegepast of zou toepassen voor co-living (of vergelijkbaar vastgoed)?

R: Ja, ik zit heel erg in het managementcontract omdat ik vind dat de risico's bij de belegger moeten liggen, want die kan ze ook dragen, financieel gezien en dus ook de upside. Ik denk dat dat de beste allocatie is tussen risico, rendement en draagkracht waar ik me kan voorstellen dat je misschien een hybride model gaat doen zodra je concept iets meer bewezen is en je volwassen bent, dan zou je misschien iets meer risico's operator kunnen nemen. Iets meer zekerheid aan belegger kunnen bieden waardoor het rendement van de operator omhoog gaat en de zekerheid van de belegger.

Er zit te denken en dat is misschien een hele andere invalshoek. Dat ben ik nu ook aan het verkennen. Je hebt aan de ene kant living, de andere kant heb je even heel simpel gezegd: de begane grond met alle voorzieningen, al dan niet commercieel uitgenut of niet, en je kan je afvragen – wil je voor de hele begane grond wie exploiteert dat nou? Je dat gewoon verhuren aan commerciële huurders die je de fitnesszaal doen, zoals bij Campus Diemen is geregeld of biedt jezelf de fitness aan en verhuur je dat. Hoe zit dat in de service kosten aan je bewoners en stel je het wel niet open voor derden? Een ander idee kan ook zijn dat je gewoon heel begane grond aan een partij verhuurd tegen een minimale huur plus een revenue share dat je die partij het volledig laat uitbaten, zowel de horeca, de fitness, pop up activiteiten what so ever en de vraag is: wil jij dat eens co living operator zelf doen bedoel je dat de eigenaar zelf doen. Of zoek je daar een andere exploitant voor en onder welke contract doe je dat? Doe je dat dan een huurcontract, een hybride contract of het management contract?

I: Ja, dus dan maak je scheiding in je gebouw: living en commerciële voorzieningen. En daar maak je apart afspraken over?

R: Dat ben ik aan het verkennen ben op dit moment en omdat ik namelijk denkt dat co living nog veel verder dan het blenden van een hotel en wonen. Er zitten ook nog combinatie met werken en zeker covid dwingt mensen om meer thuis te gaan werken. Wat nou als jij wat voor voor studenten hebben we een mooie studeert plekken. Maar waarom gaan we voor Young professionals niet hele mooie werkplekken in het gebouw aanbieden op de begane grond? Wie gaat dat exploiteren?

I: Zijn er partijen die dat allemaal kunnen kunnen doen?

R: Ga je dat zelf organiseren als operator? Ga je, dat organiseren als asset managers, omdat je gewoon allemaal commerciële huurders neerzet voor iedere functie. Nou ja, daar zijn allerlei varianten op.

I: Ik vind het erg sterk als je juist voorzieningen ook open ook gaat stellen voor de omgeving. Enerzijds door betere integratie en aansluiting bij omgeving maar ook mogelijk als extra inkomstenbron.

R: De vraag is: wil jij een ruimte permanent verhuren aan een kapper of wil jij een ruimte gewoon per uur verhuren? En de ene keer is daar de nagels stiliste en de andere keer een kapper en de andere keer weer wat anders. En dan je exploiteren in plaats van verhuren.

I: Hoe hou je invloed op de invulling daarvan?

R: Aan de andere kant zijn, dr ook partijen. Misschien ben jij heel goed in living, en zijn andere veel beter in het andere deel en plint. Nou ja, het is niet voor iets wat ik concreet nu aan het verkennen bent met een partij. Ik wil echt kijken of ik daar ook een stake in kan nemen En dat ik dan zo'n, partij, gewoon in al mijn projecten in de plint schuif.

I: Ja.

R: En die partij heeft zelfstandige locaties waar ze horeca, pop up, retail en co working vermengen. Ik wil ze dan ook in al mijn begane grond van al mijn projecten hebben en uiteindelijk wil ik al mijn bewoners dan member maken van die partij. En dat betekent dus dat mijn bewoner, waar dan ook in Nederland, in eerste instantie overal bij die partij kan binnenlopen. En dan beschikking heeft van die werkplekken, omdat zn member zijn. Dus dat zie ik als kansen, en dat is eigenlijk het vermengen met horeca, co-working en pop up activiteiten. Dus eigenlijk, en dat is het grootste uitdaging, en dat zie je ook wel in Amerika natuurlijk bij Greystar. Je hebt soms de mooiste glimmende, en prachtige algemene ruimtes, maar er geen mensen in. Dus hoe activeer je nou die ruimte? Dan is het niet alleen een show office voor verhuur. Maar daadwerkelijk een zeer gewaardeerde voorziening die ook echt gebruikt wordt.

I: [54.20] Het volgens mij is die deels door het ook open te stellen voor niet bewoners. Zo stimuleer je dat gehele de dag door die functies gebruikt worden. Kan ook nog andersom. Dus je kan ook samenwerking aangaan in de buurt. Misschien zit ernaast een hele goede fitness of mooie vergaderruimtes in de buurt.



R: Eens. Ik vind dat Volkshotel de wibautstraat vind ik heel leuk voorbeeld. Het is toch een soort woonkamer, bijna waar je gewoon voor alles en nog wat afspreekt. En het heeft een enorme, en dat is wel grappig, mijn kantoor in The Globe is ook een beetje vintage stijl ingericht en dat geeft een enorme laagdrempeligheid waardoor mensen heel makkelijk binnenstappen en gewoon gezellig daar gaan koffiedrinken.

Ja, en dat zie ik ook bij mij, een kantoor, alle mensen op bezoek die lopen. We hebben ook een beetje social space en super informeel. Relaxed met gewone lange houten tafel. En wat kussens en vintage wandmeubel en zo. En je kan zelf je koffiepakken en iedereen doet het.

9. Welke kansen en risico's ziet u verder voor de co-livingsector (en iets algemener de woningmarkt) voor deze modellen?

R: Nou ja, vermenging met hotels, vermenging met co-working vermenging, met andere concept is gewoon een blending van al die zaken. Het risico vind ik dus echt te veel mensen in te kleine ruimte te proppen die daar eigenlijk niet voor bedoeld is. Te extreem uitmelken en efficiënt maken.

I: Wat ik ook vaak heb gehoord, met name bij andere beleggers, ze kijken erg duidelijk naar adaptiviteit bij co-living. Zie je dat ook als belangrijke eigenschap van co-living?

R: Eerst antwoord nog op de kansen van vraag 9. Een andere kans die ik zie. Dat zijn dus senioren, dat dat dus nog een enorme markt is. Wordt meteen geassocieerd met millennials co-living. Maar ik denk dat je niet de babyboomers moet onderschatten.

I: Ik heb ze ook benoemd in het Business Model Canvas. Onder andere met Leyhoeve en Bonita Groep gesproken.

R: Mn, senioren is een hele duidelijke en singles, ik denk koppels. Gezinnen, daar zie ik het niet zo gebeuren gezinnen, die hebben gewoon een vinewijk rijtjeswoning. Uiteindelijk. Die die, die zijn er ook niet in geïnteresseerd die hebben al door hun kinderen met school en activiteiten zit allemaal een volledig netwerk, dus nu niet voor de hand. Maar ik vind senioren en singles wel enorm voor de hand liggen.

I: Ja, want ook hoorde als doelgroep zijn mensen die buiten grote stad wonen, bijvoorbeeld buiten Londen, die dan voor hun werk een pied-a-terre of soort club hebben.

R: Zijn de singels zou je kunnen zeggen die inderdaad voor vijf dagen vier dagen in de week in de stad wonen en in het weekend in hun land thuis bij het gezin zijn. Dat zie je in Duitsland ook heel veel. Daar spelen met LY30 in Frankfurt op in. Maar daar is natuurlijk zo'n gemeubileerde studio perfect voor.

I: Dan terug naar de vraag over adaptiviteit:

R: [1.00.55] Oh ja, ja, ik vind dat vaak, mag ik niet zo zeggen, maar een beetje theoretisch gelul. In feite van Amvest, meeste van hun gebouwen worden gewoon middels een tunnelconstructie gebouwd. En dan passen er twee studio's tussen of een appartementje, daar doorheen breken doe je niet. Het is alleen dat softe binnenmuurtje wat je er op termijn er ooit een keer uit kan halen. En dan wordt je studio een dubbele studio. Feit is volgens mij wat Greystar en wij doen, zit dat er volledig in. En ik vind dat onze Friends-unit met twee masterbedrooms en twee badkamers. Daar hoeft je bijna niks aan te verbouwen om die voor een gezin gereed te maken.

I: Maar dat zie je Amvest nu ook doen. Amvest ontwerpt woning ook zo dat je een Friends-woning ook aan gezinnen kan verhuren.

R: natuurlijk. Wat ik veel meer vind, is dat zij veel te lang een traditioneel appartement als een Fiends-woning hebben willen aanbieden. Waar je dus een grote slaapkamer en een kleintje hebt die dr aan vastzit, dan is altijd een oneerlijkheid tussen de friends.

I: Ja, ja, ze hebben nu ook 2peer in de cruquishaven, ook een co living concept. Daar woon je met zijn drieen en heb je een eigen badkamertje, je deelt de keuken en woonkamer.

R: Ja, dat zijn de clusterflats zou je kunnen zeggen: hé, die wordt ook gebruikt. Nou, dat kan best op zich een interessant idee zijn maar daarvan denk ik wel, ja, die zijn niet zo adaptief die woningen. En een ander probleem is dat je per direct onzelfstandige huurcontract aan het maken bent.

I: Ja, ze heeft vallen nog in de oude regeling, daar dus ze kunnen het wel als zelfstandig en liberaal verhuren.

R: En dat is wel heel bijzonder, want dan moet je een huisnummer en een voordeur voor hebben. Dus dan hebben ze daar een loop in de regelgeving gevonden. In principe kan dat niet. Ook geen huursubsidie, je hebt het onzelfstandige puntensysteem, dus het leidt tot nogal wat vervelende dingen.

I: Ja, nee, ze hebben daar een loop gevonden hadden, is nog middels een oude regeling. Maar even met de nieuwe regelgeving is die gemaximeerd op twee personen, dus kunnen ze ook nooit meer deze vorm nog een keer doen. Ze kunnen daar gewoon liberale huur vraag.

R: Ja, maar of dat nou echt een echt interessant concept is.

I: Nou ja, met een nu met de huidige regelgeving niet. Dan kan het niet meer.

R: Maar ook vanuit de covid-gedachte is het misschien ook niet het allerhandigst. Alhoewel dat moet ook niet alles overheersen, maar vraag me af of je dan niet beter kan hebben, zoals wij het in Holendrecht hebben gedaan hebben waar eigenlijk drie studio's een friends- unit is. Ik vind namelijk die cluster woning – die is namelijk helemaal niet adaptief indien er meer dan 2 slaapkamers en badkamers per woning zijn.

I: Ik zal je wel een linkje sturen. Dan kan je de plattegronden zien. Zitten volgens mij ook woningen tussen die je met zijn tweeën deelt.

R: En met de link sturen vind ik wel leuk om weg te zien. Waar Amvest ook de hele tijd mee worstelt is wie dan de beheerder is van dat soort dingen? Dan hebben ze het idee van een leuk concept, maar met de uitvoering daar lopen ze de hele tijd op klem. Dit besteden ze namelijk uit. Met andere partijen, daar lopen zij op klem.

#### 10. Hoe kijkt u tegen rendement en risico aan van co-living in vergelijking met een traditioneel woonproduct?

R: :[1.05.10 Je zou kunnen zeggen: dr zit meer service en voorzieningen in daarmee is het iets risicovoller, dus je zou misschien een iets hogere rendement moeten maken dan traditionele woningen.

#### 11. Kunnen de verschillende samenwerkingsmodellen hierbij ondersteunen? Zo ja, hoe kan dat volgens u?

R: Ja, maar dat heb ik al eerder gezegd dat het master lease-contract zonder een goede concern garantie niet echt waardevol is. Een soort schijn risicomanagement dat eigenlijk je rendement risico daarmee niet goed geregeld. Eigenlijk is het enigste waar je risico rendement juist geregeld is, is in je management agreement of misschien een vorm van hybride. En dan zal je ook zien dat je rendement ook beter is dan een traditionele woning.

### *DCF-modellen (optioneel)*

*Een excel-model (en pdf-versie) van samenwerkingsmodellen is meegestuurd. Antwoorden kunt u geven op basis van een theoretische benadering.*

12. Is de input (zie eerste tab) van deze businessmodellen volledig of zijn er waarden/uitgangspunten in uw optiek die anders moeten worden ingeschat?

13. Wat is de duur van een overeenkomst tussen operator en eigenaar in uw ogen? Verschilt dit per model?

14. Hoe schat u de conjunctuurgevoeligheid in? Is dit prijselastischer in vergelijking met een 'regulier' woonproduct?

15. Kunt u per samenwerkingsvorm (zie excel of pdf) aangeven of u zich kunt vinden in de modellen? Heeft u aanvullingen of andere gedachtes?

a. Opbouw en verdeling investering en cash flow bij de diverse samenwerkingsmodellen (tab: Verdeling Inv. En CF modellen)

b. Eigenaar operatormodel (tab: 10 jaar DCF)

- c. Masterlease model (hier is ook leverage meegenomen) (tab: Cash Flow masterlease Model)
- d. Tenant improvement model (tab: Cash Flow Tenant Improvement)
- e. Joint venture model (tab: Cash Flow Joint Venture)
- f. Management fee model (tab: Management Model)
- g. Franchisemodel (niet apart meegenomen)

### Opinie en suggestie

16. Hoe ziet u de toekomst in algemene zin van co-living voor de bewoner?

R: Ik denk dat daar een groep mensen is, die heel blij wordt van een concept en daar gebruik van wil maken. En dat is wel een groep mensen zijn die dat niet wil en die zullen een andersoortige woningen zoeken en zoveel mensen zoveel smaken. Er zijn relatief veel traditionele woningen en nog relatief weinig co living projecten. Dus daar is nog steeds ruimte om te groeien in die markt, want er is gewoon wel degelijk vraag voor en dat zie je ook aan hoe snel die die eenheden verhuren als je online komen. Daarnaast zie je ook dat de hoeveelheid singles neemt alleen maar toe, is 50 procent in steden. Ja, dit is bij uitstek natuurlijk een product, wat heel goed werkt voor singles.

17. Hoe ziet u de toekomst voor co-living op de Nederlandse woningmarkt (vanuit perspectief eigenaar en operator)?

R: Nou ja sowieso living als investeringscategorie wordt steeds populairder en omdat het steeds populairder een groter wordt, krijg je er ook segmentering zoals als student, co living, traditioneel multifamily, naar de senioren , naar care.

Ik denk dat daar nog steeds groei in is dat dit een demografisch gedreven is en niet alleen economisch gedreven. Dus het is een in die zin, en dat de meeste beleggers hebben we dat nu wel door qua risico rendement zijn woningen een goede belegging in vastgoed . Ze komen ook steeds meer achter dat het wel belangrijk is om ook operationeel je zaakjes voor elkaar te hebben. Dus dat je dat of in partnership met een operator moet doen, of je moet dat zelf gaan organiseren.

18. Moet co-living beter mogelijk worden gemaakt op Nederlandse woningmarkt? Zo ja, wat moet er veranderd worden op de Nederlandse woningmarkt?

R: Ik denk dat je wat meer flexibiliteit wil in de omgevingsvergunning, dat die meer ruimte laat en met name voor hoelang mag iemand waar wonen. En je wil misschien ook iets meer verduidelijking hebben over huurniveaus, servicekosten en all in huren dat het uiteindelijk het campus concept. Dat is nog steeds een klein beetje grijs juridisch, of dat nou allemaal wel kan. Dus ik denk dat daar de regelgeving nog wat verder op aangepast moet kunnen worden. Ik denk dat je daar nog wel wat kan bereiken om dat beter te faciliteren, maar dan met name wel op het type co living dat ook gewenst is.

19. Wat kunnen we leren van het buitenland?

20. Zijn er punten niet aan bod gekomen, die in relatie tot voorstaande wel relevant zijn om te bespreken?

R: Nou, volgens mij hebben we heel veel benoemd. Nou ja, wat ik nog een beetje merk ik. Je hebt het heel veel over eigenaar en operator. En ik denk dat je met eigenaar, met name eigenaar van de stenen, bedoelt. En dan heb je het over FF&E en dat dat is dan afhankelijk van het contract in eigendom van de operator of de belegger of een combinatie. En ik heb het idee dat je nog een klein beetje onderbelicht heb gelaten wat het belang is wie eigenaar is van de brand.

I: Ja, klopt ja, ik denk dat ik een goede toevoeging is. Belangrijk om dat goed te duiden, want daar zit absoluut een heel belangrijk verschil. Ook als je kijkt hoe Greystar werkt, dat verschilt ook per type samenwerking.

R: Dat is niet waar. Het is geen enkel geval waar, want Greystar is geen owner. Ze vertegenwoordigen op zijn best de owner. En dus daar zit wel degelijk een conflict en ik denk dat je misschien ook wat interessant kan zijn om eens wat hotel partijen te

interviewen. Heel veel van zaken zijn allang uitgevonden in de hotel industrie. Hoe je omgaat met brands, FF&E, type contracten, al dat soort zaken is allang uitgevonden. Wie misschien een hele leuke is om in te interviewen, is Arlette die bij Colliers werkt. Zij zit daar in het hotel team van Colliers van Joost Mees.

En zij is misschien een leuk om, is de daarover te interviewen vanuit Hotel perspectief. Ook Zoku is een hele goed om te spreken. Wat het leuke is bij hotels is omdat er geen huurbescherming is, zie je dat zij echt kijken naar waar wil de consument het meest voor betalen. En wat is voor ons operationeel gezien het slimst. En wat dus ook wel interessant inzicht geeft zij gewoon beter in marketing, branding, sales, de customer journey. Wat verkoopt wel wat verkoopt niet, all-in huren. Ja, dat is gewoon standaard bij hotels.

## 08-10-2020 Interview Arlette Mensing - Colliers

R: Werk als consultant bij Colliers hotel team. Hiervoor bij Capital partners, een retail- en woningbelegger gewerkt. Daarvoor bij CBRE GI.

Laatste jaren trend richting hybrid concepten met wonen. Soms heel ver als serviced apartments, of hotel met een kitchenette. Verschillende gasten en verblijf. Is voordelig. Risico spreiden, verschillende bezettingsgraden. Hostel combineren met studentenhuisvesting. Voorzieningen delen. Meer vergpartijen zien in de combinatie businessmodel. Geldt ook hotel en kantoren. Is ook duidelijke trend.

R: Waar wij veel mee werken in het hotelwereld, is owner- operator variant, de masterleasemodel. Dat noemen wij gewoon gewoon leasemodel, niet per se masterleasemodel, want het hotel huurt altijd eigenlijk het hele gebouw in één keer dus. Dus geen variant dat de kamers bij verschillende eigenaren exploitatie-eigenaren zitten, hoewel er overigens in het buitenland soms wel gebeurd, maar goed dat even terzijde.

Dus owner-operator, masterlease, managementcontract en franchise contract dat dat is best wel veel voorkomend. Een joint venture model dat bestaat wel, maar dat zou dan alsnog classificeren onder bijvoorbeeld een tenantmodel waar dan gewone vastgoedeigenaar deels eigenaar is van een operating company. Als het een minderheid is, dan zou je dat niet specifiek noemen. Als de meerderheid is zou je weer owner-operator noemen, dus die is dat noemen we niet specifiek, maar dat kan inderdaad wel een tenant improvement. Ik weet niet precies wat je daarmee bedoelt, dus dat herken ik niet direct.

I: Ja dat model is niet heel duidelijk. Die wil ik er ook uit halen. Deze heeft veel overeenkomsten met het lease model en ga ik samenvoegen. Tenant improvement is het een soort variant weer op je, je masterlease dus eigenlijk huurt operator, en die is helemaal zelfstandig verantwoordelijk voor de operatie. Maar de eigenaar gaat aantal investeringen doen in. Dat zie je ook in de en die gaat ook participeren in winstdelingen, zeg maar.

R: Ja, oké, wij zeggen dat gewoon een variabel huur, leasemodel noemen. Kijk de meeste hotel partijen willen graag turnkey opleveringsniveau, en dat is eigenlijk best wel simpel te verklaren. als de vastgoedeigenaar een lening afsluit voor de bouwkosten, dan zijn de voorwaarde daarvoor een stuk voordeliger dan als je als operating company een lening afsluit voor jouw inventaris bij de bank. Dus als je als hotel partij zelf al de inventaris moeten aanschaffen, dan is dat eigenlijk duurder, duurder geld waarmee dat doet dan waar de vastgoedeigenaar beschikking tot hij heeft.

I: Doordat ze een ander risicoprofiel hebben?

R: Ja klopt. Hebben ander risico bij banken. zeg maar als jij het cafe hebt en je hebt alleen de exploitatie dan heb je geen onderpand. Dus je hebt irritatie bezit en je staat een lening aan af bij de bank. Ja, wat als je BV klapte> wat zeg maar dus, dan heb je gewoon een hoge hogere rente. Terwijl vastgoedeigenaren, natuurlijk als onderpand het pand zelf. Dus is daar de financiering voor een gedeelte van het pand, bouwkosten van totale waarde en daar gaat de inventaris die kan daarin mee. Dus, wat veel gebeurt, en dat is dat je zegt: nou, ik, doe turnkey opleveringsniveau, en dat maakt doe ik gewoon een iets hogere huur. En dan maak ik maak je afspraken over over de inventaris die dr staat. En meestal is het zo dat de eigenaar tot vervanging, dus de eigenaar van het vastgoed, tot vervanging eigenaar van de inventaris. En als inderdaad vervangen dan wordt de operator daarna eigenaar. Maar dat betekent dus ook als dus de exploitant om zou vallen in de eerste paar jaar van exploitatie dat als hij dan weggaat ook alle spulletjes blijven staan. De eigenaar kan dan verder exploiteren in theorie. Maar daar moet je dan specifiek afspraken over maken. Eerst pandrecht dat soort zaken ook voor de jaren daarna. Maar dat is wel een model wat vaak veel te veel voorkomt. Dus kijk, als er sprake is van een variabele huur, ja, dat is dan met een basis huur. Dus dan zeggen van dat is een huurcontract met het variabel deel en dat zouden wij onder masterlease model laten vallen.

I: Bij de hotelsector heb je ook vaak een masterlease, met een variabel deel? Is dat heel gebruikelijk?

R: Is verschillend. We hebben nu een voor en na corona periode. In sommige gevallen is het heel gunstig voor een partij om en voor een investeerder om een variabel deel te nemen, bijvoorbeeld in een hotel wat op nieuwbouwlocatie staat en waar we bijvoorbeeld omheen nog gaat gebeuren. Als je dat op het moment x een huur afsprekt, maar in de komende vijf jaar dat hele gebied wordt opgewaardeerd – en er gebeurt daar van alles en de exploitatie modellen van het hotel hebben ook een enorme groei nog na, bijvoorbeeld nog zelfs na het derde jaar. Contracten zijn voor 20 25 jaar. Dan kun je misschien als vastgoedeigenaar eigenlijk wel meedelen in de groei die nog in het hele gebied gaat plaatsvinden. Waar dat hotel profiteert, doen een stukje variabel.

Maar aan de andere kant voor de verkoop. Heel veel institutionele partij vinden dat variabele deel wel lastiger als inkomstenbron, omdat ze liever zo min mogelijk operationeel risico lopen. Pre corona verkleint dat je verkoop poule. Toch wel veel partijen die ook dan weer niet van die niet van variabel deel gediend zijn, en dat is een beetje een spel daarin. En nu na corona. Kijk een huurcontract is altijd een beetje heilig, en dat is nu wel wat minder geworden, want er zijn sinds Corona partijen die een huur niet betalen, en dan krijg je nu ook een beetje de reactie van oké als ik dan in een slechte tijden geen huur krijg dan wil ik in de goede tijden ook profiteren van jullie als jullie wel winst maken. Dus ik denk wel dat het variabele leasemodel steeds populairder zou worden naar worden na corona.

I: Ja, en ik denk zelf eigenlijk ook dat het management model populairder worden. Als het gewoon fout gaat. Ja, dan zit je als eigenaar uiteindelijk zonder operator en die gaat gewoon failliet. En dan kun je niks aan doen ik geloof daarom ook erg in de opkomst van het management model..

R: Ja, ik denk dat je daar ook te maken hebt met de investeerders. Met een managementcontract, dan ben je dus ook eigenaar van de gehele hotel exploitatie. En dat is wel een vak apart. Dan heb je ook allemaal mensen bij jou op de payroll die in het hotel werken. Komt veel bij kijken zoals pensioen opbouwen, al hun salarissen, dan heb je gewoon in een heel bedrijf eigenlijk naast dat je vastgoedeigenaar bent. Optie is om een asset manager er tussen te zetten. Dan kan je veel van de dagelijkse bemoeienis bij jezelf weg te halen, maar blijft wel dat je ook eigenaar van de exploitatie bent en daar bepaalde risico's loopt. Daarbij kom je dus weer bij een heel andere groep potentiële kopers uit. En dan zit je veel meer aan de private equity kant bijvoorbeeld, daar zijn de rendementseisen ook weer een stuk hoger, want ook zij investeren met veel kostbaarder kapitaal dan institutionele partijen. Dus dat in het managementcontract, vooral in Amerika en in de UK heel erg normaal. Maar in Nederland en de Duitse gedomineerde markt is nog iets minder populair.

Ik denk eigenlijk als je dit naar een woonconcept doortrekt, dat het anders is in vergelijking met een hotel. Want als jij een woonconcept hebt waarbij er huurders hebt die weer een huurcontract afsluiten, weer voor een bepaalde tijd, dan is een operator/manager meer een soort property manager. De vastgoedeigenaar is dan degene die zeg maar de huur int, denk ik, van de huurders waardoor het eigenlijk nog steeds een verhuurd product is. De manager / operator is dan meer misschien voor om het overkoepelende concept overeind te houden. Maar als investering zou dat eerder worden gezien als een gewone vastgoedbeleggingen met woninghuurders, waar een manager boven staat dan dat ook een managementcontract is waarbij er ook een echte exploitatie is. Met heel veel rotatie, ook op dagbasis zoals bij een hotel. Dat is wel een groot verschil. Als je dat in een hotel in een woning concept giet.

I: Mijns inziens is dit bij residentieel vastgoed meer eigenaar-operator model, waarbij property manager wordt aangesteld. Bij co-living gebeurt dit juist op vergelijkbare wijze als bij een hotel. Hoe werkt het operationele businessmodel eigenlijk bij CitizenM?

R: In de basis zijn zij owner operator. Het vastgoed en operaties beide in handen van CitizenM. heeft verschillende aandeelhouders zitten, wel.

I: Onder andere APG toch?

R: Onder andere ja, precies dus dat is wel een owner-operator, zoals wij zeg. Zij willen het vastgoed per definitie kopen. Ook al in het verleden wel eens wat gehuurd, maar dat is niet de voorkeur, dus zij hebben we gewoon een een property company en operating company. En dat is allebei, citizenm. Ik kan me voorstellen Greystar geval, dat operator Greystar is eigendom bij een andere BV ligt.

I: Dus om het goed te begrijpen: APG zit zowel in de operatie als in de propco? En hoe zit het met het eigendom van de branding?

R: In ieder geval in een stenen . In de operatie weet ik eigenlijk niet zeker.

Als voorbeeld het brand Hilton. Wat is dan het eigendom van Hilton? Dat is de brand, de naam. De spullen niet waarschijnlijk. Deze zijn enkel gekocht volgens de standaarden van Hilton. Enkel de IT-systemen waar het hotel op draait, marketing en distributiekanaal. De distributie is eigenlijk de verkoop van hotels, dat is gelinkt aan de brand. Dus niet eigenaar van het fysieke en de styling.

I: Dan heb je dus drie lagen: je hebt je gebouw, je inrichting en je software in de vorm van branding en IT.

R: Ja, bij het franchisemodel is dat inderdaad zo, bij CitizenM is dat ook zo. Dat doen ze in-house. Ook zeg maar dus hele sales, marketingverhaal en distributie. Ze hebben hun eigen website, eigen IT, bepaalde apps. Dus in die zin zijn ze eigenaar van alles.

I: Dus je onderscheidt leasemodel en managementmodel. Niet apart een joint venture of hybride model?

R: Dat kan wel, maar dat geven wij geen aparte naam. Want als er vastgoedeigenaar een aandeel heeft in de operating company die de lease heeft en bezit, dan is het nog steeds wel een leasemodel.

I: Herken je de verdelingen van de verschillende kostenposten in het (DCF)model vanuit de praktijk?

R: Meeste is wel logisch. Ik zou zeggen dat bij de masterlease dat de inrichtingskosten heel vaak bij de eigenaar liggen. Capex vaak ook. Vaak bij begin maak je een hele demarcatie lijst. Daar is per onderdeel van het gebouw en inventaris wordt aangegeven wie verantwoordelijk is voor wat. In sommige gevallen is de huurder verantwoordelijk voor bijvoorbeeld het vervangen van het tegels in de badkamer. Maar sommige gevallen is ook de eigenaar. Wanneer je tegels alle badkamers moet vervangen dan is dat gewoon capex. Dat is dus verschillend wie dat moet doen. In lease model is dat niet per se huurder of eigenaar. Dat hangt af wat je hebt afgesproken op het moment van overeenkomst. Dus dat kan je niet zozeer zeggen, maar ik zou zeggen dat het vaak zo is dat inrichtingskosten en capex bij de eigenaar.

Ja, en dan marketingkosten en overhead is natuurlijk operator. En kijk de eigenlijk alles wat gebouwtechnisch is, zoals de gevel en installaties, is eigenlijk sowieso altijd eigenlijk voor de eigenaar.

I: Dan de aanname van de verdeling van het managementmodel. Die zie je hier op het scherm.

R: De opstartkosten bijvoorbeeld, dat is vaak nog wel – dat de manager dat zelf doet. Ze investeren wel wat. Er wordt soms ook wel eens keymoney wordt betaald. Dus moet je voorstellen stel, je hebt een hele mooie plek in Amsterdam, een hotel in eigendom. En dan heb je ook de exploitatie maar je gaat en je wil dat eigenlijk laten managen door een bekende brand. En die brand wil heel erg op die locatie in Amsterdam zijn naam plakken, dan betalen ze nog wel eens geld dit heet keymoney. Dat gaat om hele serieuze bedragen om daar hun namen te mogen opplakken en dat te mogen managen. Openingskosten ligt toch wel vaak bij de manager en met opinies.

Kosten moet je ook voorstellen, het personeel zoeken, trainen, bekend raken met het pand en de werkwijze. Dat ligt vaak bij de manager.

Overigens ken ik ook gevallen waar de manager bij een managementmodel, ook nog eens een serieuze investeren doet in de inventaris. Dat doen ze onder ander om skin in the game te krijgen, anders is het wel erg vrijblijvend. Of als het een heel specifiek concept is.

I: Hoe zie je de invloed en mate van controle van de eigenaar bij het management model? Is dat veel op afstand of heel actief?

R: Dat verschilt per eigenaar. Wat we veel zien is dat partij die van oudsher meer vastgoedinvesteerder is, die huurt vaak een assetmanager in. Dat zijn partijen die gespecialiseerd zijn een hotel operaties. En ja, die vervangen eigenlijk de vastgoedeigenaar als hoofdaanspreekpunt, want.

I: De eigenaar huurt de asset management in om hen te vertegenwoordigen?

R: management company, die maakt alle budgetten, die selecteert en neemt vaak personeel aan. Behalve de general manager, dat is vaak door of in overleg met de eigenaar. Operator doet dagelijks management, maar die budgetten moeten ook worden besproken. Dat gebeurt vaak maandelijks of per kwartaal met eigenaar. Bijvoorbeeld als budgetten niet sluiten met actuals. De operatie moet beoordeeld worden, bepalen wat efficiënter kan. Dat is best wel diepe kennis die je moet hebben van een hotelbedrijf om daar ook op te kunnen ingrijpen De manager moet echt wel echt serieus gecontroleerd worden. Het is zeker niet zo dat ze de sleutels krijgen en hun vrije gang kunnen gaan. Daarvoor huren veel vastgoedeigenaren een assetmanager voor in, omdat ze zelf die expertise niet hebben. Colliers doet dat ook, in UK zijn we daar erg groot in. Elk persoon heeft vijf zes, zeven hotels. Daarvan is hij dan de representatieve namens eigenaar. De mate van controle is best wel hoog. Bijna altijd de afspraak dat vastgoedeigenaar ook invloed heeft op wie GM wordt. Maar dat kunnen ook andere hogere managementfuncties zijn. Wat soms ook wel zo is is dat er spanning ontstaat tussen de operator en eigenaar over de zeggenschap en wie controle van de dagelijkse operatie heeft. De operator is verantwoordelijk voor de dagelijkse uitvoering en daardoor kan spanning ontstaan over de zeggenschap en controle van de dagelijkse operatie. De eigenaar staat hier wat verder vanaf maar is wel eigenaar en loopt het grootste risico.

I: Kun je kun je iets zeggen in welke situatie het beste een bepaald type samenwerking kan worden toegepast?.

R: Wij zeggen altijd tegen vanuit: het is wel een pre-corona gedacht, maar als je het meest winst realiseer je met het managementcontract doel. Want dan loop je tuurlijk het meeste risico. Maar dat is dan verdien je ook het meest.

I: En dat is vanuit de vastgoedeigenaar gedacht?

R: Ja als eigenaar, als het eigen belegging is voor lange termijn, dan is een managementcontract ook goed te overwegen. Puur omdat je het managementcontract in de Nederlandse markt gewoon minder goed verkopen dan een huurcontract. Dan kun je dus een assetmanagers bijzetten. Heb je er zelf minder mee te maken Indien je als strategie hebt waarbij je wil verkopen aan institutionele partijen, dan moet je eigenlijk altijd wel een lease contract hebben. In Nederland is huurcontract met een franchise is wel best voor de hand liggend, hoewel in dat model wel heel veel mensen geld moeten verdienen, wat weer een nadeel is. Dat zie je nu in de corona crisis. Als jij, dat noem je dan een white label of beter hebt, dat is gewoon een partij die is debiteur, exploitant en die die heeft een heeft een franchiseovereenkomst, met een Hilton of Marriot bijvoorbeeld, en die die bepaalt, zeg maar om het eruit komt te zien en die regelt de hele branding.

Over het algemeen is dat verdienmodel redelijk mager en dat maakt wel dat nu in de tijd dat wat minder goed gaat, dat soort hotels sneller in de problemen komen en al helemaal als het ook nog heel zwaar gefinancierd door de vastgoedeigenaren (in inrichting) en de huur echt nodig is om de financieringslasten te betalen. Dus dat is wel dat het wel veel voorkomend model ben benieuwd hoe populair dat blijft na deze crisis. Maar dat is wel ja, wat



veel gebeurd, en ja, dat zijn een beetje de twee smaken, alleen een franchisemodel dat kan. Ja, dat kan, maar dat is dan vaak meer in een soort een familiemodel. Soort, papa en mama, hotels. Dat bestaat ook wel, dat is als je een pand runt, daar een hotel samen met je gezin, en je wil een klein beetje distributie power hebben aan de sales marketing kant. Dan krijg je er nog wel eens een brand bij is, dat is gewoon iets makkelijker om boekingen binnen te krijgen.

I: En vanuit een operator gezien. Hoe zou je een operator adviseren om welke samenwerking op welke manier toe te passen?

R: Ja, dat hangt er een beetje vanaf. De operators, bijna altijd als het om een huurcontract gaat, is het eigenlijk altijd een whitelabel operator, dus die kan niet anders dan een franchiseovereenkomst afsluiten, want de grote brands die huren bijna nooit meer. Madison die doet heel af en toe nog wel een huurcontract. Maar Hilton, Marriott, Accor, die huren eigenlijk allemaal niet, want die hebben gewoon een asset light strategie, hun verdienmodel zijn de management fees van hoteloperatie. Dus je moet je voorstellen Hilton bijvoorbeeld als een hotel nul omzetten, dan krijgen ze ook nul fee. Ze hebben ook veel mensen al moeten ontslaan, want als die hotels, als er geen omzet wordt gedraaid maar heel weinig omzet wordt gedraaid, dan is hun cashflow gewoon nihil. Zij hebben verder geen verplichting, behalve hun personeel. Dan moeten ze heel veel personeel ontslaan, maar daarna kunnen ze weer opschalen. Dus dat is dat, is naar zij zich op focussen en maar partijen die die huren, ja als er geen inkomsten binnenkomen, en dan moeten ze wel alsnog huur betalen. Dus omdat brands dat niet meer wilden, die willen dat niet meer op hun balans hebben, met name die huurverplichtingen. Daarom zijn er partijen tussen gesprongen, de zogenaamde white label operators. Die hebben gezien die institutionele partijen die willen graag een huurcontract, want dat is een bepaalde zekerheid, die brands die willen nog steeds wel groeien en iedereen wil zon brand. Als ze eenmaal Hilton op het dak zetten, gelooft iedereen wel dat het gaat draaien. Maar Hilton wil niet huren dus ik ga daartussen zitten als debiteur, eigenlijk als eigenaar van de exploitatie en daarmee los ik het probleem op. Dat gebeurt nu gewoon veel.

I: Zie je dat een white label operator dan nog wisselt van franchise brand?

R: Dat is wel grappig. Dat is nu tijdens de corona crisis een grote discussie. Kijk bijvoorbeeld in dit soort in dit soort situaties. Flexibiliteit natuurlijk van groot belang, hè dus roomrates worden per dag bepaald meestal en dan moet je heel goed rekeninghouden dat de mensen om jou heen doen en daar heel flexibel op reageren. En dat gaat heel vaak via een algoritmes. Maar de ene partij is significant beter dan de andere partij en er worden ook zijn dat vaak bepaalde afspraken over via welke kanalen en jij mag verhuren, je hotelkamer verkopen en tegen welke prijs en hoe snel je daar afspraken over kan maken. De franchisegever is heel erg belangrijk in hoe flexibel je bent om je aan te passen aan zo'n corona crisis. Het is wel gebleken dat bepaalde partijen bijvoorbeeld Marriott het daar heel moeilijk mee hebben. Die hebben ook hun eigen boekingskanalen heel slecht op orde, dus als je via hun website probeert een kamer te boeken, dan moet je ongeveer 100 keer klikken. Dan haakt iedereen meteen af. Zij sturen hun mensen naar huis, want ze hebben een heel weinig inkomsten, dus zij zijn bezig hun personeelsbestand aan te verkleinen. Dus hun reacties op de sales marketingafdeling zijn ook een stuk langzamer en minder geworden. Als je daar dan afhankelijk van bent als huurder dus, als eigenaar van de exploitatie, dat is natuurlijk mega irritant. Want je kunt hem niet met die mensen schakelen, zijn niet bereikbaar zijn, zij update hun website niet. Kunnen ze niemand spreken om over de kamerprijzen te hebben. Dus er zijn wel wat kraken en scheuren ontstaan in die relatie tussen die franchisegever en franchisenemer (huurder).

I: Ja, en dan krijg je een discussie over de fees die je betaalt waarschijnlijk.

R: Ja. En wanneer je van ze af mag? Contract zit het best wel goed in elkaar voor de franchisegever, want die hebben ook best wel macht. Dus die franchisenemer kan er niet zomaar van af, hoewel dat misschien wel zou willen. Dus performance clauses bijvoorbeeld in franchise maar ook in managementcontracten. Die zullen denk ik, in de toekomst wat losser worden. Zodat je dus makkelijker afscheid kan nemen.

I: Je maakt dus afspraken over de performance van franchisegever?



R: Ja bijvoorbeeld, een heel belangrijk ding, er komen te weinig boekingen binnen via de kanalen van franchisegever. Ik als je, als jij je hotelkamer via booking.com verkoopt, moet soms wel eens tot 20 procent van de kamerprijs, die gaat naar booking. Je hebt brand omdat je wil dat het via de brand wordt verhuurd, dat je niet afhankelijk bent van die booking.com. Maar als je brand niet presteert, zeker nog steeds fees te betalen aan je franchisegever en je betaalt fees aan booking.

I: Wat is dan de toegevoegde waarde van het brand?

R: Ja je brand moet wel presteren in die zin, die moet wel boekingen regelen en als ze dat niet doen dan wil je van die partij af, en dat is dus best moeilijk gebleken in het verleden. Ik verwacht dat dat in de toekomst wel wat makkelijk zal gaan.

I: Erg interessant. Daar kan de woningmarkt nog veel van leren hoe dit in de hotel industrie is geregeld.

R: Toevallig laatst iemand, is ook een hotelmakelaar, was zich gaan bemoeien met een zorg-woonconcept en die begon over een demarcatielijst. Niemand snapt wat een demarcatielijst was. Heel normaal bij hotels en dit bleek heel handig in de contractvorming. Kijk het operatie gedreven vastgoed is een hotel altijd al zo, we hebben ze een jaren over gedaan, maar dat is gewoon een volwassen markt. Maar we gaan nu allerlei andere vorm van exploitatie gedreven vastgoed doen via een masterlease zoals inderdaad, zorgwonen of de studentenhuisvesting. Ja, dat, dat is gewoon eigenlijk wat hotels doen. Alleen dan nog in de kinderschoenen. Zal een heleboel geleerd worden van hotelwereld in hoe dit contracten zijn opgesteld en welke risico's worden afgedicht.

I: Zeker. Enerzijds branding, maar ook hoe hotels worden verhuurd. Maar ook hoe all-in kan worden verhuurd, met alle meubels inclusief. Dit is nog wel heel lastig met de huidige regelgeving. Er is wel een hele duidelijke behoefte bij een deel van de bewoners om zo te huren. Die willen ergens een paar maanden wonen, en die willen allemaal niet zelf meubels en elektra-aansluiting regelen.

R: Bedoel je met co living, een gewoon appartement met twee, misschien drie slaapkamers mee. En dan waar een gezamenlijk ruimte is voor alle bewoners aanwezig is.

I: Je hebt daar heel veel varianten in. Je hebt ook co-livingmodellen, die zie je veel in de VS, waar je ook bijvoorbeeld een badkamer met elkaar deelt. Aan de andere kant zie je op de Nederlandse markt dat je een kleine zelfstandige woningen hebt. Je hebt dan je eigen slaapkamer, badkamertje en keukentje en daarbuiten deel je voorzieningen.

R: Nu de hotellerie het gewoon zwaar heeft. Ben ik ook met partijen in gesprek met wat gebeurt er als er een hotel omvalt, wat kunnen we dan met het hotel, wat is alternatieve aanwendbaarheid. In principe zou je kunnen zeggen: nou, ik heb we op elke vloer van mn hotel ik één of twee kamers, die zetten we om tot een gezamenlijk woonruimte. Van de een maken we een keuken en een andere zitkamer en al die hotelkamers worden gewoon slaapkamers met eigen badkamer. Kun je best wel redelijk eenvoudig kun je het hele concept van je gebouw aanpassen. Bottleneck daarbij is dat er hele hoge huren worden gevraagd voor hotelkamers. Op bepaalde plekken in Nederland kun je voor heel veel geld per nacht wegzetten omdat je per nacht mag verhuren en ook omdat je gebruikt kan maken van bepaalde pieken. Indien RAI een grote beurs heeft of bepaalde weekenden in mei. En daardoor kun je een gemiddelde kamerprijs je kan halen, is gewoon echt heel erg hoog. Dat kan niet met een reguliere bewoner worden gehaald. Dat soort hotel vastgoedeigenaren zijn gewend aan zulke hoge huren het switchen naar een woonconcept is daardoor ook financieel best lastig. Dus het is heel veel plekken, dus wel interessanter om het een hotel te houden in de goede tijden, in ieder geval.

Ik denk wel dat co-living in een oud hotel dat dat daar gewoon heel goed voor geschikt is. Als je een hotel dan gaat verkopen en het is een coliving concept, en daar worden yields voor wonen voor betaald. Dan zijn beleggers zijn bereid een veel lagere yields te betalen voor een woningbelegging dan voor een hotelbelegging. Dus stel je zou het

eerst van hotel naar wonen of veranderen of transformeren en daarna verkopen, dan is het misschien uiteindelijk evenveel of meer waard dan hotel. Ondanks dat je cashflow een stuk lager is. Dus in die zin zou het dan misschien toch weer rond te rekenen zijn als je het daarna ook weer verkoopt. Maar als je gewoon puur cashflow technisch bekijkt, weer niet. Dus dat zijn wel dingen die gaan wel gebeuren de komende twee jaar en er zullen ook wel keuzes gemaakt worden.

Ligt ook aan de stad. Kijk als je in Amsterdam in een hotel hebt, wat nu even niet zo goed loopt. Veel eigenaren denken ik zit gewoon de crisis wel uit en dan ga ik weer als hotel verder. Daarna kan er weer veel omzet worden gedraaid in plaats van dat ik het nu ga omkatten naar wonen, met de veel lagere cash flow. Zal specifiek zijn per gebouw waar dit kan, maar ik denk wel dat het een markt kan zijn. De structuur die staat, met allemaal compacte kamers, met een badkamer en wat gemeenschappelijke ruimten. Meeting ruimtes en co-working. Ik heb een tijdje geleden met collega's van jou gezeten over een project in Rotterdam. Een nieuwbouw ontwikkeling waar een hotel in was ingetekend en waar je misschien ook een woonconcept van zou kunnen maken. Maar dan moet je ook afnemen. Want als het alleen maar huur is, dan werkt het dus niet. Want dan is de cashflow te laag.

I: Ja, ik geloof zeker in die combinatie. Delen van voorzieningen van wonen en hotel. Voorzieningen die we nu realiseren, zoals co-working, gym en loungeplekken, dat zijn allemaal voorzieningen die ook prima door hotelgasten kunnen worden gebruikt.

R: Jullie verrekenen dat enkel via de servicekosten?

I: Ja, dat klopt.

R: Want ik weet je hoe goed hotel operatie doorrekenen en ik heb dat in dit team geleerd. We kunnen goed voorspellen hoeveel huur een hotel dan zou kunnen betalen op een bepaalde locatie. Of wat voor EBITDA kunnen draaien, omdat we ook de kostenstructuur van hotel heel goed begrijpen, maar de kostenstructuur van een co-living dat wij begrijpen wij eigenlijk veel minder goed op dit moment. Moeten dan echt onze wat beter in verdiepen. Op basis van omzet kan ik wel zeggen hoeveel percentage daarvan je ongeveer van aan huur kan betalen aan een vastgoedeigenaar. Maar hoe dat bij jullie zit en wat de kostenstructuren zijn van al die extra ruimten, van je personeel dat je daar hebt lopen, van je schoonmaakkosten, etcetera. Dat kunnen wij minder goed inschatten. De opbrengsten zijn natuurlijk een stuk lager. De kosten ook een stuk lager. Maar er is natuurlijk wel een reden voor dat extended stay concepten, allemaal low service zijn en dat het daarom zo goed werkt. Je vraagt gewoon een hotelkamer prijs, maar het serviceniveau is een stuk lager waardoor het een interessant model is. Per nacht verhuren is. Aan de operationele kant moeten wij daar wel nog een klein slag slaan, zeg maar om te begrijpen hoe dat rekenmodel in elkaar zit om te kunnen beoordelen in hoeverre het interessant is om te transformeren.

Voor corona was combinatie met wonen en werken ook al te zien. Managers die zich heel erg profileren als ik kan alle managen. Een hotel, co-living, mensen die daar wonen, die een woning huren, een woning kopen. Maar ook co-working space, F&B, al die verschillende vormen van inkomsten, die manage ik onder jouw eigen brand. Ze adapten het brand van een gebouw. Verschillende stroom van inkomsten worden geoptimaliseerd en ook ervoor zorgen dat bijvoorbeeld bepaalde ruimtes dubbel kunnen worden gebruikt. En dan moet je voorstellen dat het in de co-living ruimten als evenement-ruimte gebruiken. Bepaalde hotelkamers zo gebruiken dat ze ook als meetingroom of als werkkantoorje kan worden gebruikt als je als het bed wat meer uit het zicht is geplaatst. Dat bepaalde mensen die daar een koopwoning hebben die dat bijvoorbeeld als hotelkamer kunnen aanbieden als ze er niet zijn via die 'hotel-operator'. Omdat alles wel in één hand zit, kunnen zij ook dus eigenlijk controle hebben en kunnen ze ook veel meer optimaliseren. In plaats van als je en een hotel operator hebt, een co living operator en een F&B-huurder. Dat soort bedrijven bestaan en die worden steeds populair.

I: Wat voor soort partijen zijn dat dan?

R: Bijvoorbeeld Kerten hospitality. Daar hebben we goed contact mee. Zitten hier nog niet veel. Wel in midden oosten, waar het vastgoedeigendom vaak in privaat eigendom is. Als je verkoopt aan institutionele belegger dan is, de voorkeur voor een eenvoudig huurcontract. Maar als je in markt zit, met een van private partij die dat 20 jaar in eigendom heeft en dat wil houden en dat zelf willen optimaliseren dan is een managementcontract met zo'n soort partij veel interessanter, want zij hoeven niet te verkopen. [49.52] Dus hoeven daar ook niet een instituut product te zijn, dus die markt kan zich veel sterker aanpassen aan deze trend.

En dat gaat sowieso hier ook komen. Hoe zo'n product wordt gewaardeerd door een taxateur of door een belegger dat moet nog blijken. Dat is inderdaad nog in de kinderschoenen.

I: Dat zijn dan partijen die dan verschillende soorten kennis combineren, want residentieel, co-working, food and beverage, en hotelvastgoed zijn hele verschillende werelden.

R: Ja, maar dat zijn dus die hebben dus ook mensen in dienst vanuit alle disciplines. Dat blenden en hybrid gaat steeds meer gebeuren.

I: Zijn er nog zaken of onderdelen vanuit de hotelindustrie waar co-living en de woonmarkt van kunnen leren?

R: **Wat** een heel belangrijk verschil tussen hotel en wonen is, is de manier van distributie van je kamers en distributie van hotelkamer. Dat gaat heel vaak online via de brand via een gecentraliseerd salesteam, maar met wonen is dat natuurlijk via makelaar en makelaarswebsites en andere platformen. Die klanten worden ook op een hele andere manier bereikt. De selectie van die huurders is, denk ik ook heel belangrijk, want die mensen blijven veel langer dan in een hotel. De contractvormen zijn ook heel anders. Dus om die twee disciplines te combineren met elkaar dan moeten ze ook meer van elkaar begrijpen, of misschien twee verschillende IT-huishoudingen hebben.

**Ook** in regelgeving, de partij die beide vormen gaat doen moet, beide kanten van regelgeving goed begrijpen. Daar zit natuurlijk een verschil. Denk aan vergunning en bestemming, en bijbehorende omzetbelasting. De hotelwereld kan van bepaalde exploitaties van bepaalde woonplatformen leren. Quarters maar ook Greystar hebben hun eigen verhuurplatform. Daarmee targeten ze heel gericht bepaalde doelgroep, bijvoorbeeld op Instagram. Bij hotel is dat meer algemeen. De reclame-uitingen zijn veel minder specifiek. En leren van optimaliseren van omzetten en gebruiken vierkante meters door verschillende manieren van gebruik en van de mensen die de operatie moeten doen. Als je een hotel binnenloopt dan loop je eigenlijk altijd gewoon een publieke ruimte in. Als je daar binnenloopt als een voorbijganger, dan heb je wel door dat je in een hotel bent. In een soort hospitality establishment waar iemand je aanspreekt en waar een host is. Dat is bij een woongebouw wel compleet anders. Dat is vaak gewoon heel erg afgeschermd, met een pasje voor naar binnenkomen, daar ga je niet zo snel naar binnen als niet-bewoner. Als je wil dat het levendig is, bijvoorbeeld met F&B, als het een publiek domein worden, dan moet je daar nog wel een soort hospitality draai aan gegeven, denk ik.

I: Ja, die ontwikkelingen zie je nu bij co-living. In VS worden bijvoorbeeld ook via booking expedia, als nieuwe kanalen ingezet bij verhuren van woningen. Er is een hele duidelijke shift van dus van fysieke verhuur naar veel meer virtueel. Wordt versneld door covid-19.

R: **Ja** dat IT-heavy zijn dat verschilt ook enorm per hotel-operator in hoe ver ze daarin zijn. En hoe goed het werkt. Marriott deed het de afgelopen tijd minder goed, Hilton een stuk beter. Goed kijken naar de hele customer journey. Hoe ziet dit eruit bij het boeken? Hoe vaak moet ik ergens op klikken. Hoe gemakkelijk is het om bepaalde bestanden te uploaden bij verhuur. Bijvoorbeeld loonstrookjes. Hoe kan ik me bereiken? Dat hebben sommige hotel- en woningoperators heel goed voor elkaar en anderen weer niet. IT is cruciaal. Reageren op de markt wat er gebeurt. Dat zie je bij bepaalde hotels tijdens corona. Sommige hotels van slechte kwaliteit stonden voor covid voor 250 per nacht op de markt en nu een maand geleden nog steeds. Voor die prijs kan je nu in het W-hotel slapen. Dan is het niet gek dat je geen boekingen krijgt. Zijn partijen die het dagelijks bijhouden en een paar euro onder de concurrentie gaan zitten. Hoe de precieze afspraken met online travel agents worden gemaakt is

ook erg belangrijk. Degene die de hoogste fee betaalt komt bovenaan te staan. Die algoritmes begrijpen en daar goed op inspelen, daar goede afspraken maken ze ook heel belangrijk.

I: Ik vind het bijzonder dat je aangeeft dat zelfs de grote partijen daar ook nog dan in achterlopen, dat ze daar toch nog niet de juiste keuzes maken.

R: Ja, dat is denk ik voor het verschil tussen een beetje, maar het zijn natuurlijk een hele grote logge bedrijven die misschien niet heel IT-savy zijn. Die werken nog met ouderwetse loyalty kaarten. Daar is nog wel echt een slag te slaan voor bepaalde brands.

I: Dank voor het interview. Ik heb erg veel geleerd.

R: Goed, zo ja, ik denk dat ik van jou zou kunnen leren hoor, want het is nu een beetje eenrichtingsverkeer. Wij zijn echt in het team echt aan het verbreden. De laatste maanden hoor ik van heel veel hotelpartijen die zich met woningbouw gaan bezighouden. Dus heel actueel.