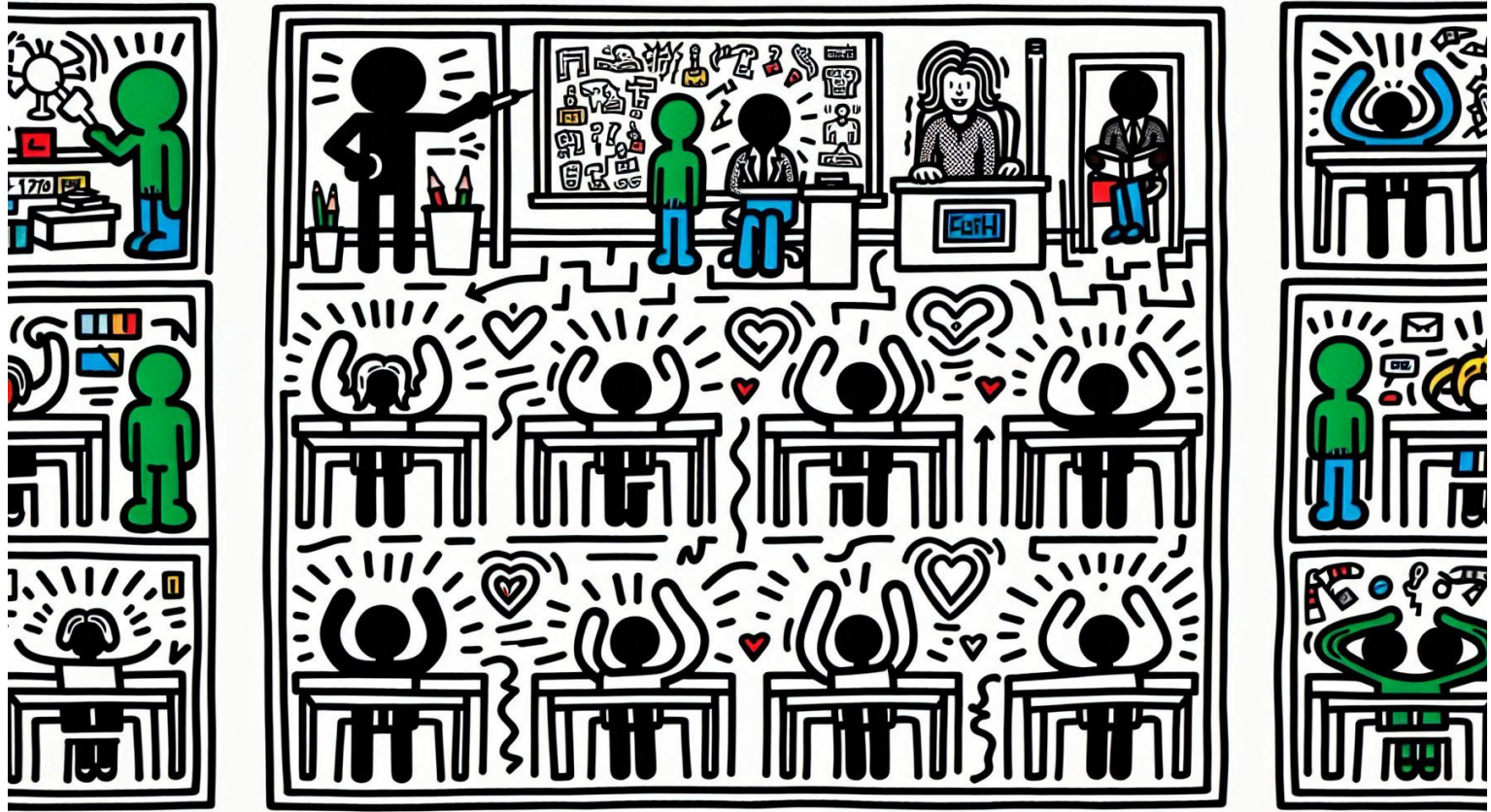




## Het maatschappelijke en gedeelde kantoor

Maatschappelijke bezetting van bestaande kantoorruimte naast het primaire gebruik.

## **Het maatschappelijke en gedeelde kantoor**

Maatschappelijke bezetting van bestaande kantoorruimte naast het primaire gebruik.

Pieter Verdam

Amsterdam School of Real Estate

Master of Real Estate 2021-2023

Company Research Paper

Begeleider dr. Michel Knoppel

3 oktober 2024

## Samenvatting

In de moderne zakelijke wereld ondergaat het landschap van vastgoed en kantoorruimte een transformatie, aangedreven door de opkomst van de deeleconomie. De traditionele benadering van vastgoedbeheer en kantoorruimtegebruik evolueert naar een dynamischer en flexibeler model, waarbij bedrijven en individuen de mogelijkheid hebben om ruimtes te delen op basis van behoefte en efficiëntie. Dit, gecombineerd met de bezettingscijfers van de kantoren van de gemeente Amsterdam en de grote vraag naar onder andere maatschappelijk vastgoed, heeft geleid tot de onderzoeksvraag:

*Hoe kan volgens het gedachtegoed van de deeleconomie en naast de primaire kantoorfunctie aan de bestaande maatschappelijke ruimtevraag tegemoetgekomen worden met de inzet van de huidige gemeentelijke kantorenportefeuille?*

Deze onderzoeksvraag is beantwoord met een theoretisch en empirisch onderzoek. Naast de literatuurstudie zijn diepte-interviews afgenomen met experts op het gebied van de gemeente en haar verschillende rollen, de bestaande kantorenmarkt en de deeleconomie.

De bevindingen van het onderzoek zijn:

- Voorlopig blijven dalmomenten op kantoren nog bestaan. Het bestaande aanbod houdt de bestaande vraag in stand, net zoals de sociale systemen van het personeel.
- Er zijn doelgroepen met maatschappelijke initiatieven waarvoor het aanbod voldoet aan de ruimtevraag. Er is een bestaande ruimtebehoefte waaraan tegemoetgekomen kan worden, met name bij een doelgroep die nog niet bediend wordt: de ongeorganiseerde maatschappelijke initiatieven.
- Het binnenhalen van maatschappelijke initiatieven kan een positief effect op de organisatie en haar personeel hebben. Personeel van andere organisaties waardeert het dat de organisatie op deze wijze maatschappelijke betrokkenheid toont.
- Output over het maatschappelijk rendement van de additionele huisvesting van de maatschappelijke initiatieven is secundair; het juiste doen staat centraal.
- Idealiter en volgens de uitgangspunten van de deeleconomie vindt de verbinding tussen het aanbod en de afnemer of gebruiker plaats op een platform. De toewijzing van ruimtegebruik is hiermee transparanter en efficiënter. Een platform is echter geen randvoorwaarde om de kantoren op dalmomenten in te zetten voor maatschappelijke initiatieven of verder op te schalen.
- Betaalbaarheid is een succesfactor.

Het doel van dit onderzoek was om een toepasbaar businessmodel met daarin een vernieuwde vastgoedexploitatie voor de gemeentelijke kantorenportefeuille op te leveren. De businessmodellen zijn uitgewerkt. De vervolgstap is om de inzet van kantoren voor maatschappelijke initiatieven verder op te schalen. Iedereen is er klaar voor om dit op grotere schaal te implementeren. Dit onderzoek bevestigt dit.

Aanbevolen wordt om de juiste partners te verzamelen, de benodigde middelen ter beschikking te stellen en door te gaan, uit te breiden, te professionaliseren en dit uit te bouwen tot een volwassen product en een structureel aanbod van maatschappelijke ruimtes. De juiste partners, zowel in de organisatie als daarbuiten, zijn noodzakelijk.

# Inhoudsopgave

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>SAMENVATTING</b>                                                                | <b>3</b>  |
| <b>INHOUDSOPGAVE</b>                                                               | <b>5</b>  |
| <b>1. INLEIDING</b>                                                                | <b>7</b>  |
| 1.1. AANLEIDING EN PROBLEEMSTELLING                                                | 7         |
| 1.1.1. <i>De kantoren van de gemeente Amsterdam</i>                                | 7         |
| 1.1.2. <i>De vraag naar maatschappelijk vastgoed</i>                               | 8         |
| 1.1.3. <i>De deeleconomie</i>                                                      | 9         |
| 1.1.4. <i>Probleemstelling</i>                                                     | 9         |
| 1.2. DOELSTELLING                                                                  | 10        |
| 1.3. ONDERZOEKSVRAAG EN DEELVRAGEN                                                 | 10        |
| 1.4. AFBAKENING                                                                    | 11        |
| 1.5. RELEVANTIE                                                                    | 11        |
| 1.5.1. <i>Maatschappelijke relevantie</i>                                          | 12        |
| 1.5.2. <i>Wetenschappelijke relevantie</i>                                         | 12        |
| 1.6. LEESWIJZER                                                                    | 13        |
| <b>2. OMSCHRIJVING BEDRIJF EN ORGANISATIEONDERDEEL – UITGANGSPOSITIE ONDERZOEK</b> | <b>14</b> |
| 2.1. GEMEENTELIJK VASTGOED                                                         | 14        |
| 2.2. SPELREGELS VOOR VASTGOEDEXPLOITATIE IN DE GEMEENTE AMSTERDAM                  | 15        |
| 2.2.1. <i>Procedure vrijkomend gemeentelijk vastgoed</i>                           | 16        |
| 2.3. MULTIFUNCTIONELE ACCOMMODATIES                                                | 17        |
| <b>3. DE DEELECONOMIE</b>                                                          | <b>19</b> |
| 3.1. DE BESTANDSDELEN VAN DE DEELECONOMIE                                          | 19        |
| 3.2. BUSINESSMODELLEN IN DE DEELECONOMIE                                           | 21        |
| 3.2.1. <i>Businessmodelpatronen</i>                                                | 21        |
| 3.2.2. <i>Oplossingspatronen</i>                                                   | 22        |
| 3.2.3. <i>Prototypische patronen</i>                                               | 24        |
| 3.2.4. <i>Raamwerken</i>                                                           | 24        |
| 3.3. SPAAS                                                                         | 25        |
| 3.4. SOCIALE EN MAATSCHAPPELIJKE TOEGEVOEGDE WAARDE                                | 26        |
| 3.4.1. <i>Placemaking</i>                                                          | 26        |
| 3.4.2. <i>Sociaal en maatschappelijk meten</i>                                     | 27        |
| <b>4. ONDERZOEKSMETHODIEK</b>                                                      | <b>29</b> |
| 4.1. INTERVIEWS                                                                    | 29        |
| 4.2. DATAVERZAMELING                                                               | 30        |
| 4.3. DATA-ANALYSE                                                                  | 33        |
| 4.4. AANVULLENDE ONDERZOEKEN                                                       | 35        |
| <i>Onderzoeksdoelstelling</i>                                                      | 35        |
| <i>Selectie van cases</i>                                                          | 35        |
| <i>Data verzamelen</i>                                                             | 35        |

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Analyse van de bedrijfsmodellen</i>                                    | 35        |
| 4.5.    VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID                                     | 36        |
| 4.5.1. <i>Betrouwbaarheid</i>                                             | 36        |
| 4.5.2. <i>Validiteit</i>                                                  | 36        |
| <b>5.        ONDERZOEK</b>                                                | <b>39</b> |
| 5.1.    OPLOSSINGSPATRONEN                                                | 39        |
| 5.1.1. <i>Value facilitation</i>                                          | 39        |
| 5.1.2. <i>Value delivery</i>                                              | 42        |
| 5.1.3. <i>Value Capture</i>                                               | 44        |
| 5.1.4. <i>Configuratie van de businessmodelpatronen</i>                   | 48        |
| 5.2.    RAAMWERK BMC                                                      | 49        |
| 5.2.1. <i>Raamwerk BMC ingevuld met behulp van de vergelijkingsstudie</i> | 49        |
| 5.2.2. <i>Configuratie per bouwsteen in het BMC-raamwerk</i>              | 51        |
| 5.2.3. <i>Configuratie in het BMC-raamwerk</i>                            | 58        |
| 5.3.    ADDITIONELE BEVINDINGEN                                           | 59        |
| <b>6.        CONCLUSIE</b>                                                | <b>61</b> |
| AANBEVELING EN VERVOLGONDERZOEK                                           | 63        |
| <b>BIBLIOGRAFIE</b>                                                       | <b>66</b> |
| <b>BIJLAGES</b>                                                           | <b>73</b> |
| BIJLAGE 1: NADERE TOELICHTING/ ANALYSE MFA'S                              | 74        |
| BIJLAGE 2: OMSCHRIJVING VAN DE CONFIGURATIEOPTIES                         | 81        |
| BIJLAGE 3: NADERE UITWERKING 9 BOUWSTENEN CANVAS BUSINESSMODEL.           | 88        |
| BIJLAGE 4: VERSLAG BEDRIJFSBEZOEK CASCOLAND                               | 90        |
| BIJLAGE 5: INTERVIEWPLAN EN VRAGEN PER ONDERWERP                          | 91        |
| BIJLAGE 6: UITGEWERKTE INTERVIEW                                          | 104       |
| BIJLAGE 7: ONDERBOUWING BMC-VERGELIJKINGSSTUDIE                           | 105       |
| BIJLAGE 8: CODE GROUP EN CODE MANAGEMENT                                  | 106       |

# 1. Inleiding

In de moderne zakelijke wereld ondergaat het landschap van vastgoed en werkruimte een transformatie, aangedreven door de opkomst van de deeleconomie. De traditionele benadering van vastgoedbeheer en kantoorruimtegebruik evolueert naar een dynamischer en flexibeler model, waarbij bedrijven en individuen de mogelijkheid hebben om ruimtes te delen op basis van behoefte en efficiëntie. Deze verschuiving wordt aangeduid als de deeleconomie in het kantorenvastgoed en vormt het centrale onderwerp van deze company research paper (CRP). De opkomst van de deeleconomie wordt verkend, de impact ervan op zowel vastgoedeigenaren als gebruikers wordt geanalyseerd en de belangrijkste trends en uitdagingen voor hoe de grote ruimtevraag gebaat kan zijn bij deze nieuwe vorm van ruimtegebruik, worden geïdentificeerd.

## 1.1. Aanleiding en probleemstelling

De aanleiding van dit onderzoek is driedelig: de bezettingscijfers van de kantoren van de gemeente Amsterdam, de grote vraag naar onder andere maatschappelijk vastgoed en de groeiende rol van de deeleconomie. Dit hoofdstuk brengt deze driedeling samen, wat uiteindelijk leidt tot de probleemstelling.

### 1.1.1. De kantoren van de gemeente Amsterdam

Gemeentelijk Vastgoed, de vastgoeddirectie van de gemeente Amsterdam, heeft circa 850 panden in eigendom en beheer. Het doel van Gemeentelijk Vastgoed is de huisvesting van de eigen organisatie en de partijen die de stad belangrijk vindt. Dit zijn partijen die bijvoorbeeld bijdragen aan de leefbaarheid of het welzijn in de stad.

Dit onderzoek is gericht op de gemeentelijke huisvestingsportefeuille. Hier vallen de panden onder die de gemeentelijke organisatie huisvesten. De organisatie bestaat uit ruim 19.000 ambtenaren (Amsterdam.nl, 2023) en de huisvesting bestaat naast reguliere kantoorruimte uit publieke ruimtes zoals stadsloketten, uitvoeringslocaties zoals voor afvalverzameling, bestuursruimtes zoals raadszalen en specifieke ruimtes voor specifieke gebruikers zoals de GGD. Dit onderzoek is in eerste instantie gericht op de panden met een reguliere kantoorfunctie.

De panden met een reguliere kantoorfunctie zitten in een transitie. Er zijn recentelijk meerdere kantoorpanden afgestoten en in de toekomst wordt kritisch gekeken naar het aantal vierkante meters kantoorruimte dat aangeboden wordt voor de kantoorhuisvesting van de organisatie. Desondanks zijn de bezettingscijfers van de kantoren, ook na het afstoten van kantoorpanden, nog steeds laag. De bezettingscijfers van de kantoren weerspiegelen cijfers zoals de marktcijfers. Met name op dinsdagen en donderdagen is het druk op de kantoren. Dit patroon is ook bekend als de 'kameel van de werkweek'. Op

de dinsdagen en donderdagen is de bezettingsgraad dus nog relatief hoog met een bezetting tussen 60-70%, maar op bijvoorbeeld vrijdag komt de bezettingsgraad op veel kantoorpanden niet boven de 20% uit, blijkt uit de handmatige tellingen van de gemeente Amsterdam (interne data, handmatige tellingen op 25 locaties vanuit directie Facilitair Bureau die de bezette werkplekken tweemaal daags telt, om 10.00 en 14.00 uur, meetdatum juni 2024). Een bezettingscijfer van 20% betekend dat er op dat moment 20% van de werkplekken fysiek bezet zijn door een collega.

Onderzoek van Center for People en Buildings herkent de ‘kameel van de werkweek’ en herleidt, naast hybride werken, dat dit effect wordt versterkt door de 36-urige werkweek en de vrije woensdagmiddag van basisscholen (Center for People and Design, Waarom de kameel van de week bestaat, 2024).

### 1.1.2. De vraag naar maatschappelijk vastgoed

De stad Amsterdam groeit en blijft ook groeien, evenals het aantal inwoners. Dit merkt Gemeentelijk Vastgoed ook. De ruimtevraag van de beleidsdirecties stijgt en naar verwachting zal die de aankomende jaren alleen maar toenemen. Dit zorgt voor een grote opgave om aan deze ruimtevraag te kunnen voldoen. Om in de huidige werkwijze te voldoen aan deze ruimtevraag, zijn grote investeringen nodig.

De schatting is dat er in de gemeente Amsterdam een bevolkingsgroei van 21% plaatsvindt met daarbij 119.000 extra woningen tussen 2022 en 2050 (Gemeente Amsterdam 2, 2023). De gemeente Amsterdam (Amsterdam, 2018) heeft referentienormen opgesteld voor de maatschappelijke voorzieningen die nodig zijn voor de uitbreiding van de stad. Wanneer de stad groeit, moeten de maatschappelijke voorzieningen meegroeien. Zo moeten er ook scholen, zorg-, sport- en basisvoorzieningen, en kunst- en cultuurvoorzieningen bijkomen om een complete stad te maken.



Figuur 1 Benodigde maatschappelijke voorzieningen gemeente Amsterdam (Bron: gemeente Amsterdam, 2018)

In de hiervoor opgenomen figuur, figuur 1, is weergegeven hoeveel ruimte voor maatschappelijke voorzieningen noodzakelijk is bij 10.000 nieuwe woningen en 75.000 m<sup>2</sup> bruto vloeroppervlakte (bvo). Met een verwachte groei van 119.000 woningen betekent dit meer dan 890.000 m<sup>2</sup> bvo aan maatschappelijke voorzieningen.

### 1.1.3. De deeleconomie

De deeleconomie is steeds dieper geworteld in de Nederlandse samenleving. Bedrijven als Airbnb, Uber en Felix zijn niet meer weg te denken. Carter verwoordde het duidelijk: *“There will be growing pains along the way, and more horror stories, no doubt, but the sharing economy is here to stay”* (Carter, 2015). Om aan te geven hoe groot een van de eerder genoemde deeleconomieconcepten is, via Airbnb zijn in kwartaal 4 van 2023 99 miljoen overnachtingen en ervaringen (Nights and Experiences) geboekt en heeft het platform ondertussen 5 miljoen aanbieders (airbnb, 2024).

De deeleconomie vernieuwt de verhouding tussen eigenaarschap, gebruik en gebruiksrecht. Het vastgoed kent in de regel nog een traditioneel huurders- en gebruikerspatroon, waarbij de gebruiker het exclusieve gebruiksrecht heeft. De gebruiker is de enige die de gehuurde ruimte gebruikt. De trend van de deeleconomie is dat dit verandert, ook in het vastgoed. Met Airbnb en HomeExchange kunnen woningen aangeboden worden als hier geen gebruik van gemaakt wordt, ofwel tegen vergoeding, ofwel tegen het gebruik van een andere woning. Met kantoorconcepten zoals Regus en SPACES kunnen kantoor- en vergaderruimtes bovendien flexibeler worden aangeboden.

De deeleconomie kan niet voor alle benodigde maatschappelijke voorzieningen (zie figuur 1) een oplossing bieden. De maatschappelijke ruimte die nodig is voor zorg, moet bijvoorbeeld aan speciale vereisten voldoen, zoals een steriele omgeving. Primair en voortgezet onderwijs kunnen qua roosters bovendien niet gecombineerd worden. De deeleconomie kan wel een bijdrage leveren aan de grote ruimtevraag in de stad, rekening mee houdend dat het huidige kantorenaanbod een lage bezettingsgraad heeft, ondanks dat de kantoren in gebruik zijn, en dat een deel van de maatschappelijke voorzieningen hiermee gecombineerd kan worden.

### 1.1.4. Probleemstelling

De bezettingscijfers van de kantoren van de gemeente Amsterdam laten zien dat vastgoed in de bestaande functie door de tijd heen niet altijd bezet is of geen hoge bezettingsgraad heeft (1.1.1. de kantoren van de gemeente Amsterdam). Dit, gecombineerd met de grote vraag naar maatschappelijk vastgoed (1.1.2. de vraag naar maatschappelijk vastgoed) en de groeiende rol van de deeleconomie (1.1.3. de deeleconomie), maakt aannemelijk dat er een (deel)oplossing mogelijk is. Momenteel is er echter nog geen direct inpasbare

oplossing voor de combinatie van deze drie onderdelen. Dit leidt dan ook tot de probleemstelling: ‘Er is momenteel nog geen grootschalig businessmodel toepasbaar voor de gemeente Amsterdam waarmee een deeleconomieconcept in een bestaande kantooromgeving ruimte ingezet kan worden voor derden met een ruimtebehoefte, zoals maatschappelijke voorzieningen.’. Een toepasbare oplossing kan bijdragen aan de vermindering van de maatschappelijke ruimtebehoefte zoals in hoofdstuk 1.1.2. benoemd.

## 1.2. Doelstelling

Het doel van het onderzoek is de oplevering van een toepasbaar businessmodel met daarin een vernieuwde vastgoedexploitatie voor de gemeentelijke kantorenportefeuille. Hierbij worden kenmerken van de deeleconomie toegepast, zoals het inzetten van onbenutte assets zoals leegstaande kantoorruimtes, om uiteindelijk de bezettingsgraad te verhogen door de inpassing van maatschappelijke voorzieningen naast de primaire kantoorfunctie.

*Toelichting: een businessmodel maakt inzichtelijk of een concept levensvatbaar is. Hierin wordt gekeken naar o.a. welke klanten er bediend worden, via welke kanalen ze bereikt worden, hoe de geldstromen eruit zien en hoe er een toegevoegde waarde wordt geleverd. Businessmodellen, zoals het Business Model Canvas, bieden in een overzicht op de belangrijke onderdelen van een bedrijf. Partijen als de KVK adviseren ondernemers om gebruikt te maken van het Business Model Canvas om de sterke en zwakke punten van een concept te belichten (KVK, 2023). In hoofdstuk 3.2. Businessmodellen in de deeleconomie worden businessmodellen nader toegelicht.*

## 1.3. Onderzoeksvraag en deelvragen

Om de doelstelling te behalen, is de volgende onderzoeksvraag gedefinieerd: ‘Hoe kan volgens het gedachtegoed van de deeleconomie en naast de primaire kantoorfunctie aan de bestaande maatschappelijke ruimte vraag tegemoetgekomen worden met de inzet van de huidige gemeentelijke kantorenportefeuille?’. De onderzoeksvraag wordt beantwoord via de uitwerking van de zes subvragen vermeld in de tabel hieronder.

| Subvragen |                                                                                                                                        |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1         | Wat zijn efficiënte businessmodellen voor shared-use- of SPaaS-concepten?                                                              |
| 2         | Wat is er te leren van vergelijkbare businessmodellen uit de markt?                                                                    |
| 3         | Voor welke (maatschappelijke) afnemers is een SPaaS-businessmodel geschikt?                                                            |
| 4         | Wat is de sociale of maatschappelijke impact van SPaaS-businessmodellen op de niet maximaal benutte, maar wel verhuurde kantoorassets? |

|   |                                                                                                                                                                 |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Wat is de impact van de gemeente Amsterdam op de invulling van businessmodellen? Biedt die impact extra kansen of beperkingen ten opzichte van een marktpartij? |
| 6 | Hoe kan een uitgewerkt businessmodel voor een deeleconomieconcept in de gemeentelijke kantorenportefeuille eruitzien?                                           |

## 1.4. Afbakening

Dit onderzoek is gericht op deeleconomieconcepten in een bestaande en in gebruik zijnde kantooromgeving. Geografisch is het gericht op de gemeente Amsterdam. Het vastgoed dat voor dit deeleconomieconcept in aanmerking komt, betreft de panden die de gemeente Amsterdam inzet voor reguliere kantoorfuncties. Het gaat daarbij om circa 115.000 m<sup>2</sup>. Het gaat om gebruik voor maatschappelijke invullingen naast de primaire kantoorfunctie.

Dit onderzoek richt zich op additionele bezetting binnen de bestaande openingstijden. Hiervoor genoemde bezettingscijfers bieden hier al veel kansen in. Een vervolg kan zijn om de panden ook open te stellen voor maatschappelijke initiatieven naast de reguliere openingstijden. De huidige openingstijden van de panden, 5 dagen van 7 uur 's ochtends tot 7 's avonds, bedraagt circa 35% van de totale week (7 dagen 24 uur), afhankelijk van de precieze openingstijden per pand.

Een businessmodel is niet een businessplan. Hoewel een businessplan hoofdstukken heeft over de dienst of het product, de klanten en de geldstromen, is een businessmodel een verdieping op een businessplan en wordt in een businessplan breder ingegaan op thema's als organisatiestructuur en financiering (Hormonzi et al., 2002). Deze CRP gaat over de mogelijkheden om gedeeld gebruikt vastgoed naast de primaire functie in te zetten. Organisatorische- en financieringsvraagstukken zijn in deze fase nog secundair.

## 1.5. Relevantie

Dit hoofdstuk biedt context en rechtvaardiging voor de keuze van het onderwerp van deze CRP en de gekozen onderzoeksmethode van semigestructureerde interviews. De beoogde praktische implicaties van de onderzoeksresultaten en de maatschappelijke impact voor beleidsmakers of praktijkmensen wordt toegelicht onder hoofdstuk maatschappelijke relevantie. Bij het hoofdstuk wetenschappelijke relevantie wordt de potentiële bijdrage van het onderzoek aan de bestaande literatuur en het veld van studie besproken.

### **1.5.1. Maatschappelijke relevantie**

De grote ruimte vraag uit de markt biedt kansen voor het bestaande vastgoed van Gemeentelijk Vastgoed, maar ook voor dat van andere vastgoedeigenaren:

- er zijn kansen voor de gemeente om op korte termijn al gedeeltelijk in de maatschappelijke ruimtebehoefte te voorzien, waardoor grote investeringen (minder) noodzakelijk kunnen zijn;
- er zijn mogelijkheden voor externe vastgoedeigenaren om naast de bestaande exploitatie (maatschappelijke) waarde te creëren door ook op de dalmomenten een hogere bezettingsgraad te realiseren. Dit biedt kansen voor het verhogen van rendementen, zowel financieel als maatschappelijk;
- er zijn kansen voor ruimtezoekers om in het bestaande bezette aanbod ruimte te vinden;
- er zijn kansen voor duurzaamheid. Bij een haalbaar businessmodel kan aan bijvoorbeeld ESG-doelstellingen voldaan worden en kan in bepaalde mate de vastgoedconsumptie verminderen.

De maatschappelijke relevantie is tijdens het schrijven van dit onderzoeksverslag extra benadrukt op de vastgoedbeurs de PROVADA op dinsdag 13 juni 2023, toen de gemeente Amsterdam, Dutch Green Building Council, UseSpace, de Regenbooggroep samen met meerdere grote vastgoedpartijen, zoals EDGE Workspace, Colliers, a.s.r. verzekeringen en CBRE Investment Management, een intentieovereenkomst hebben getekend om in de bestaande kantoren in Amsterdam naast het kantoorgebruik eveneens ruimte te bieden voor maatschappelijke initiatieven. Het initiatief is genaamd 'Gebruik je ruimte voor sociale impact' (Provada.nl, 2023).

### **1.5.2. Wetenschappelijke relevantie**

De huidige onderzoeken naar deeleconomie zijn voornamelijk gericht op het gebruik met dezelfde functie, ofwel het exclusief inrichten van panden voor deze concepten. Dit onderzoek is gericht op hoe het bestaande vastgoed buiten de piekmomenten efficiënter ingezet kan worden naast het initiële gebruik als kantoor, de wetenschappelijke relevantie hiervan is:

- Wetenschappelijk is al het een en ander gepubliceerd over deeleconomieconcepten in het vastgoed. Dit onderzoek voegt hieraan toe wat de mogelijkheden zijn om een deeleconomieconcept te combineren met de primaire functie. Hiermee draagt het bij aan de literatuur over vastgoed in de deeleconomie en breidt het de literatuur over vastgoedexploitatie uit.
- De uitkomsten werken beleidsbepalend of -ondersteunend. Op basis van dit onderzoek kan er (gemeentelijk) beleid ontwikkeld worden dat gebaseerd is op wetenschappelijk onderbouwde modellen.

Dit onderzoek draagt zowel bij aan de theoretische kennisontwikkeling als aan de praktische toepassingen binnen het domein van gemeentelijk vastgoedbeheer, met de toepassing van het integreren van deeleconomieprincipes.

## 1.6. Leeswijzer

In deze scriptie wordt onderzocht hoe de deeleconomie van invloed is op het beheer en het ontwerp van kantoorruimtes, aangevuld met maatschappelijke initiatieven naast het primaire gebruik. De scriptie bestaat, na dit inleidende hoofdstuk, uit vijf hoofdstukken die hieronder kort worden toegelicht. In hoofdstuk twee worden de uitgangspunten van de organisatie uitgelicht. Hierin wordt met name de focus gelegd op waarin de organisatie afwijkt van partijen. In hoofdstuk drie wordt het theoretisch kader geschetst waarop dit onderzoek is gebaseerd. Hierin worden de belangrijkste begrippen en theorieën over de deeleconomie, het vastgoedbeheer en het kantoorontwerp uiteengezet en met elkaar in verband gebracht. In hoofdstuk vier wordt de methodologische verantwoording van het onderzoek gegeven. Hierin wordt beschreven welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt om de hoofd- en deelvragen te beantwoorden. In hoofdstuk vijf worden tevens de resultaten van de dataverzameling en -analyse gepresenteerd en besproken. Hierin wordt ingegaan op de bevindingen uit de literatuur, de interviews en analyses, en wordt aangegeven hoe deze de deelvragen beantwoorden. In hoofdstuk zes worden de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek beschreven. Hierin wordt ook gereflecteerd op het onderzoek en op de beperkingen van het onderzoek. Als laatste worden suggesties gedaan voor verder onderzoek.

In de bijlagen zijn de vragenlijst, de interviewgids en de relevante tabellen en grafieken opgenomen die in het onderzoek zijn gebruikt of gegenereerd.

## 2. Omschrijving bedrijf en organisatieonderdeel – uitgangspositie onderzoek

Het onderzoek richt zich op een toepasbaar businessmodel om de kantoren van de organisatie, naast het primaire kantoorgebruik, in te zetten op dalmomenten voor maatschappelijke initiatieven. De organisatie, de gemeente Amsterdam, kent echter organisatie-specifieke kenmerken die zorgen voor andere uitgangspunten dan die van bijvoorbeeld marktpartijen. Dit hoofdstuk licht de uitgangspunten van de organisatie toe.

### 2.1. Gemeentelijk Vastgoed

*“In nearly all countries, municipalities own or control substantial amounts of real estate, but few municipal governments think of their holdings as a ‘portfolio’ whose composition might be modified to better serve public purposes” (Koganova & Nayyar-Stone, 2000).*

Gemeenten zijn ook een groot vastgoedeigenaar, ook al wordt dit niet per se direct als onderdeel van hun taken verwacht. Zo hadden gemeenten in 2021 gemiddeld 148 panden in bezit met een totaaloppervlakte van 163.500 m<sup>2</sup> (Bouwstenen.nl, 2022). In het Engelstalige artikel ‘Towards a more professionalised municipal real estate management’ omschrijven Van den Beemt-Tjeerdsma en Veuger de term ‘municipal real estate management’ als: *“Gemeenten hebben vastgoed in eigendom om de organisatie en personeel te huisvesten en voor de realisatie van de publieke functie en sociale en politieke doelstellingen”* (Van den Beemt-Tjeerdsma & Veuger, 2016, vertaald en bewerkt door de auteur).

Dit vastgoed wordt op verschillende manieren ingezet. MacGillavry (2006) verdeelt het vastgoed onder vier portefeuilles:

- ambtelijke huisvesting;
- strategisch vastgoed;
- bijzonder vastgoed;
- maatschappelijk vastgoed.

Onder ambtelijke huisvesting wordt de (kantoor)huisvesting van het ambtelijk apparaat bedoeld, zoals de stadhuizen of gemeentewerven. Strategisch vastgoed is vastgoed dat geen onderdeel is van de primaire processen, maar bijvoorbeeld is aangekocht voor aankomende gebiedsontwikkelingen. Onder bijzonder vastgoed vallen onder andere de wettelijk toegekende kerktorens (Dbnl, 2005), maar ook geschonken

panden of brugwachtershuizen. Het maatschappelijk vastgoed is beleidsondersteunend voor bijvoorbeeld welzijn, onderwijs of sport. Dit onderzoek is gericht op de ambtelijke huisvesting en een exploitatiemodel voor de bestaande kantoorinrichting, waarbij wordt gezocht naar een werkbare vorm om de ruimtes in te zetten die gedurende dalmomenten of sluitingstijden niet worden gebruikt.

De gemeente Amsterdam beheert een vastgoedportefeuille van circa 850 panden en 1.500.000 m<sup>2</sup> bvo. Het vastgoed wordt beheerd naargelang het dienende beleidsdoel. Hierdoor is het onderverdeeld in negen categorieën:

- kunst & cultuur;
- sport;
- zorg & welzijn;
- onderwijs & kinderopvang;
- gemeentelijke huisvesting;
- parkeren;
- grond exploitatie (GREX);
- gronden;
- commercie.

Deze verdeling vertoont enige overlap met de eerdergenoemde verdeling van MacGillavry (2006). Zo vertegenwoordigt MacGillavry's ambtelijke huisvesting de gemeentelijke huisvesting bij de gemeente Amsterdam, is het maatschappelijke vastgoed bij de gemeente Amsterdam onderverdeeld naar de beleidsdirecties die ze dienen, Kunst & Cultuur, Sport, Zorg & Welzijn en Onderwijs & Kinderopvang. Dit onderzoek is alleen gericht op gebouwen die onderdeel zijn van de gemeentelijke huisvesting met de reguliere kantoorfuncties.

## 2.2. Spelregels voor vastgoedexploitatie in de gemeente Amsterdam

De gemeente Amsterdam kan vanwege jurisprudentie en wet- en regelgeving niet altijd op dezelfde manier vastgoed exploiteren zoals andere vastgoedeigenaren. Zo zijn er regels over de minimale huurprijs en de wijze van toekenning.

### Vastgoed en de Wet markt en overheid

De Wet markt en overheid (Wet MenO) is er om oneerlijke concurrentie van de overheid met marktorganisaties te voorkomen. Zo moet een gemeente minimaal de integrale kosten van het economische product in rekening brengen bij de gebruiker. Dit betekent in het vastgoed dat de huurder

van de gemeente minimaal de kostprijs moet betalen en commerciële verhuringen marktconform dienen te zijn. Er wordt niet meer gesubsidieerd via de stenen, doordat de huur nooit meer lager dan de kostprijs is. Het kan wel zo zijn dat de huurder van de gemeente ook van dezelfde gemeentesubsidie krijgt voor de huisvesting. Hiermee zijn de kosten transparant (VastgoedJournaal, 2015). Na invoering van de Wet MenO dienden de lopende huurcontracten herzien te worden.

Gemeentes zijn vrij om een huurprijzenbeleid op te stellen waarin ze vrij zijn in hoe de integrale vastgoedkosten worden doorberekend aan de huurder (Wat kost het, 2015). Daarnaast kan een gemeente, na vaststelling door de gemeenteraad, een beleidshuur hanteren. De beleidshuur kan bijvoorbeeld ingezet worden om bepaalde types verhuringen toegankelijk en betaalbaar te houden (Bouwstenen.nl, 2). Bij de gemeente Amsterdam bestaat de maatschappelijke huur, voorheen kostprijsdekkende huur genoemd, uit de kapitaallasten, dotatie voor planmatig onderhoud, dagelijks onderhoud, belastingen, verzekeringen, beheer, dubieuze debiteuren en een leegstandsopslag. Met een algemeen belangbesluit kan er bij uitzondering onder de kostprijs verhuurd worden.

#### Het Didam-arrest

*“De Hoge Raad heeft op 26 november 2021 geoordeeld dat een overheidslichaam dat een onroerende zaak wil verkopen, gelegenheid moet bieden aan (potentiële) gegadigden om mee te dingen naar deze onroerende zaak”* (quote MBZK). Dit is een voortvloeiende uit het gelijkheidsbeginsel en geldt niet alleen voor de verkoop van vastgoed, maar ook voor het aangaan van huurovereenkomsten en andere privaatrechtelijke overeenkomsten. Volgens deze uitspraak moet bij elke verhuring zonder één vanzelfsprekende kandidaat een selectieprocedure worden gestart. De selectiecriteria moet objectief, toetsbaar en redelijk zijn. De gemeente selecteert de nieuwe huurder op basis van deze criteria.

#### 2.2.1. Procedure vrijkomend gemeentelijk vastgoed

Het is voor de gemeente, mede door het Didam-arrest en de Procedure vrijkomend gemeentelijk vastgoed, niet eenvoudig om het vastgoed één-op-één te verhuren. De gemeente Amsterdam heeft dan ook haar procedure voor toewijzing van vrijkomend vastgoed herzien. Zo wordt een openbare inschrijving gepubliceerd indien vastgoed niet één-op-één wordt gegund, kunnen gegadigden zich melden en zal een selectiecommissie op basis van objectieve, toetsbare en redelijke criteria een huurder kiezen (Amsterdam.nl, 2023).

De Procedure vrijkomend gemeentelijk vastgoed duurt zes weken en start zodra bekend is dat het vastgoed vrij komt. De stappen bestaan uit:

- publicatie op website;
- openbare inschrijving of kenbaar maken (één-op-één-verhuring);

- inschrijving door gegadigden, waarvoor de gemeente opgestelde selectiebrochures gebruikt met toetsingscriteria;
- de voorlopige gunning door de selectiecommissie, waarbij in principe wordt verhuurd aan de inschrijver die het hoogste scoort op de selectiecriteria;
- berichtgeving aan de inschrijvers aan wie niet wordt gegund;
- sluiting van een huurovereenkomst met de inschrijver, indien de inschrijver voldoet aan alle gestelde voorwaarden, waaronder een integriteitstoets;
- vaststelling van een datum voor de oplevering en sleuteloverdracht, als de huurovereenkomst is ondertekend.

(Amsterdam.nl, Gemeentelijk Vastgoed)

### De digitale overheid

Sinds 1 juli 2018 is het voor overheidsorganisaties verplicht om te voldoen aan de digitale toegankelijkheidsvereisten volgens de door de EU opgestelde toegankelijkheidseisen (WCAG 2.0 richtlijnen) en zoals gesteld via digitoegankelijk.nl. Hierin wordt ervan uitgegaan dat iedereen het recht heeft om mee te doen, ook digitaal. Hiervoor moeten ook websites en apps toegankelijk zijn (digitaaltoegankelijk.nl, 2024).

## 2.3. Multifunctionele accommodaties

Vanaf 2000 is bij gemeentes vaker geëxperimenteerd met de multifunctionele inzet van vastgoed en met name in het maatschappelijk vastgoed. Er is geëxperimenteerd met multifunctionele accommodaties (MFA's). Een MFA is een veelgebruikte term voor verschillende samenwerkingsvormen, concepten, financiën en gebruikers. De meest gebruikte definitie voor een MFA is: *“Een gebouw waarin twee of meer aan elkaar gerelateerde maatschappelijke functies zijn gevestigd. De in het gebouw gevestigde partijen werken met elkaar samen en maken daarbij gezamenlijk gebruik van de ruimten. Hiermee wordt een toegevoegde waarde beoogd voor de (zowel interne als externe) gebruikers”* (Huisman, 2009, p. 12).

De MFA's bij de gemeente Amsterdam waren buurtgerichte voorzieningen met een nadrukkelijk maatschappelijk karakter. Een MFA is het centrum van de buurt. Naast vaste huurders wordt een MFA gekenmerkt door de mogelijkheid om flexibel te huren, bijvoorbeeld een vast terugkerend moment elke week of incidenteel. Er werd gestreefd naar bredere openingstijden, ook in de avonden en weekenden. In sommige MFA's was een horecafaciliteit aanwezig. Alle betrokkenen vinden dat een goed draaiende en professionele horecafaciliteit het functioneren van de MFA ten goede komt.

Het MFA-concept is anders dan het deeleconomieconcept dat voor dit onderzoek onderzocht wordt. De MFA's draaien om een centraal georganiseerde programmering in het pand, waarbij de samenwerking tussen de verschillende gebruikers het succes van de MFA bepaalt. In de deeleconomie gaat het om de ruimtebehoeftes van de gebruikers. Daarentegen bieden de best practices van MFA's mogelijk wel inzichten die relevant zijn voor deeleconomieconcepten.

#### Best practices

Naar aanleiding van een eerste analyse van de MFA's (zie bijlage 1) is een overzicht van de best practices opgesteld. De opvallendste en belangrijkste zijn:

- 1 + 1 = 3 en samenwerking: met de juiste samenwerkingsvorm versterkt het maatschappelijke doel van de verschillende maatschappelijke huurders of gebruikers. Gaasbeek constateert in zijn onderzoek 'Multifunctioneel maatschappelijk vastgoed door de ogen van gebruikers' dat de afzet bij de gebruikers is toegenomen vanwege meer activiteiten, diensten en producten en dat er sprake is van vernieuwing in de afzet. Een actief programmabeheer leidt hierin tot meer samenwerking (Gaasbeek, 2009);
- het einddoel voor ogen: werken vanuit visie en een concept in plaats van kostengericht werken;
- financiën: vooraf moeten de kosten duidelijk zijn voor zowel de verhuurder (gemeente) als voor de huurders;
- beheerder of coördinator: de aanwezigheid van een centrale beheerder of coördinator draagt bij aan het community-gevoel;
- horeca: een actieve en goed ingepaste horecafaciliteit draagt bij aan de meerwaarde van multifunctioneel maatschappelijk vastgoed (Gaasbeek, 2009, p. 81).

### 3. De deeleconomie

De opkomst van de deeleconomie heeft een aanzienlijke invloed gehad op diverse sectoren, waaronder het vastgoed. Dit hoofdstuk bevat de wetenschappelijke benadering over de deeleconomie, haar bestandsdelen en zijn de toepasbare businessmodellen onderzocht. Daarnaast gaat aandacht uit naar de deeleconomieconcepten in het vastgoed en 'space as a service' (SPaaS). De impact van deze ontwikkelingen wordt geanalyseerd, zowel vanuit economisch als sociaal perspectief.

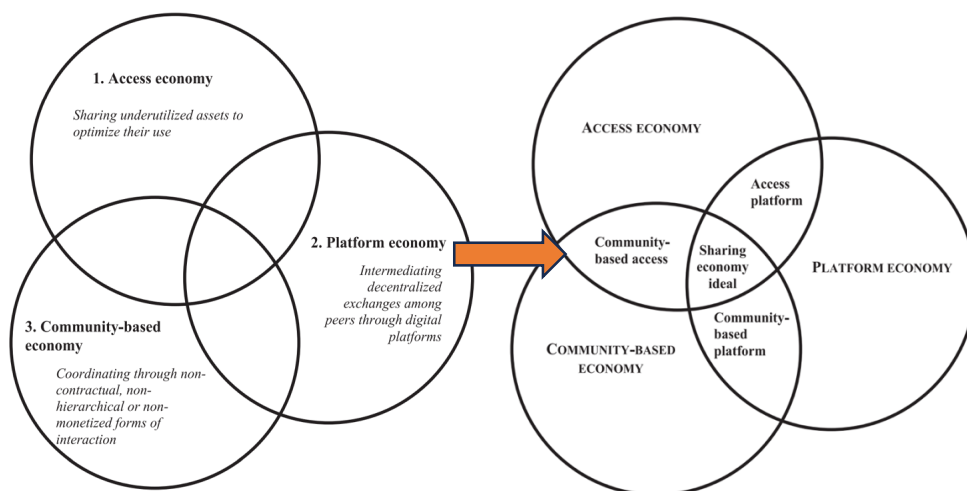
Dit hoofdstuk is tot stand gekomen met wetenschappelijke artikelen onder zoektermen zoals deeleconomie, businessmodellen, raamwerken/frameworks, businessmodellen in de deeleconomie, businessmodelpatronen, SPace as a Service, placemaking en sociaal meten.

#### 3.1. De bestandsdelen van de deeleconomie

Gebaseerd op een literatuurstudie verdeelden Acquier Daudigeos en Pinkse (2017) in 'Promises and paradoxes of the sharing economy: an organizing framework' de deeleconomie onder drie pijlers of bestandsdelen:

- **Toegankelijke economie** (access economy): de toegangseconomie omvat het delen van onderbenutte activa met het doel om hun gebruik te optimaliseren (Belk, 2014).
- **Platformeconomie** (platform economy): de platformeconomie is de plek waar de aanbiedende en afnemende partijen elkaar vaak vinden. De deeleconomie wordt vaak geassocieerd met peer-to-peer-transactieplatforms, een type platform waarop individuen goederen en diensten aanbieden (Weber, 2014).
- **Gemeenschapsgedreven economie** (community-based economy): het doel van de gemeenschapsgedreven economie is niet waardecreatie, maar bijdragen aan de gemeenschap, sociale binding creëren, waarde bevorderen of een sociaal doel via een collectief project bereiken (Acquier et al., 2017).

Deze drie pijlers of bestandsdelen overlappen elkaar (zie figuur 2).



Figuur 2 Bestandsdelen deeleconomie. Bron afbeeldingen: Acquier et al., 2017, p. 4 en p. 7

In bovengenoemde figuur is zichtbaar dat de drie pijlers of bestandsdelen elkaar overlappen op vier plekken. Zonder deze overlapping zijn deze pijlers of bestandsdelen traditionele bedrijven. Zo kunnen Business-to-Consumer (B2C)-verhuurbedrijven, zoals een traditionele autoverhuur gezien worden als onderdeel van de toegangseconomie. De platformeconomie heeft Marktplaats als bekend voorbeeld en voor de gemeenschapsgedreven economie is de Voedselbank een voorbeeld. De overlap bestaat uit:

- Op een **access platform** wordt toegang geboden tot onderbenutte assets of diensten via digitale platforms. Beroemde deeleconomiebedrijven zijn Airbnb en BlaBlaCar, waarbij respectievelijk vastgoed en auto's worden gedeeld door middel van een platform.
- Op een **community-based platform** wordt optimaal gebruikgemaakt van de beloften van de platformeconomie en de gemeenschapsgerichte economie. Het community-based platform wordt vaak ook vergeleken met wat 'platformcoöperativisme' wordt genoemd, een label dat verwijst naar platforms die hun governancestructuren openstellen voor een breder scala aan belanghebbenden dan alleen investeerders (Scholz, 2016). Citiz is een voorbeeld in deze categorie. Dat is een Frans netwerk van autodeelbedrijven dat ongeveer 1.000 auto's deelt in 80 verschillende steden (Citiz.coop).
- De **community-based access** biedt een grotere toegang tot onderbenutte assets en diensten op gemeenschapsniveau en streeft economische, sociale en milieudoelen na. Initiatieven die het delen van ruimtes met specifieke kenmerken bevorderen, zoals makerspaces en repair cafés, passen in deze categorie. De combinatie van deze twee pijlers of bestandsdelen is succesvol, omdat de combinatie gemeenschapsbanden en de toegangseconomie kan versterken en daarmee de fricties kan weghalen.

- De **Sharing economy ideal**: sommige initiatieven positioneren zich op de kruising van de drie pijlers of bestandsdelen. De initiatieven lijken te bouwen op de belofte van elk type economie om de spanningen die elk type creëert in evenwicht te brengen. Hoewel het ideaal zou zijn om de beloftes van de drie pijlers of bestandsdelen te benutten en elkaars spanningen te neutraliseren, blijkt dit in de praktijk moeilijker te zijn en leidt dit ook tot escalatie van spanningen en on vervulde beloften (Hahn et al., 2017).

## 3.2. Businessmodellen in de deeleconomie

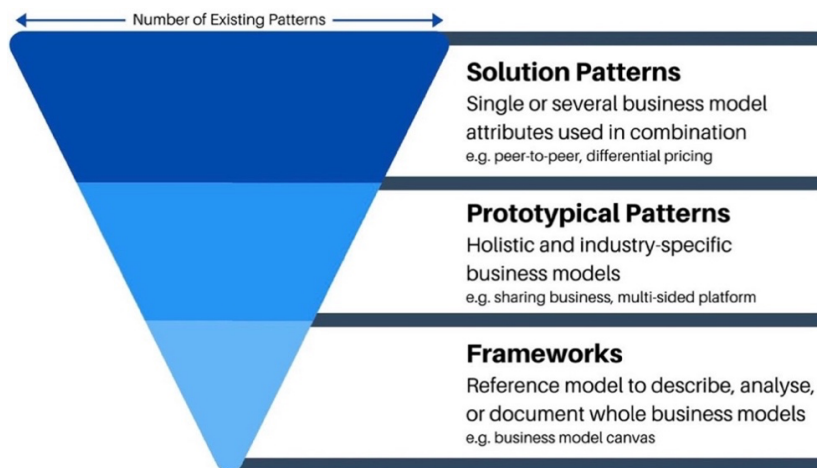
In dit hoofdstuk komen de businessmodellen met de onderliggende oplossingspatronen en raamwerken in de deeleconomie aan bod.

### 3.2.1. Businessmodelpatronen

De deeleconomie is complex en voor platforms is het moeilijk om economisch levensvatbaar te blijven: het is moeilijk om op te schalen en om oorspronkelijke sociale en milieudoelstellingen te behouden (Acquier et al., 2017; Laukkanen & Tura, 2020). Businessmodelpatronen zijn een opkomend instrument om trends te herkennen in bestaande businessmodellen en de onderlinge verschillen zichtbaar te maken (Remane et al., 2017). Amshoff et al. (2015) stellen drie verschillende categorieën van businessmodelpatronen voor:

- Oplossingspatronen (solution patterns) zijn het meest praktisch. Ze hebben een laag abstractieniveau, zijn gedetailleerd en bestaan uit verschillende businessmodelattributen (Amshoff et al., 2015; Lüdeke-Freund et al., 2018).
- Prototypische patronen (prototypical patterns) zijn beter geschikt om de industrie-specifieke domeinen holistisch te beschrijven (bijvoorbeeld fabrikant, multi-sided platform), waardoor snel oriëntatie kan worden geboden voor nieuwe of bestaande businessmodellen in het domein (Amshoff et al., 2015; Lüdeke-Freund et al., 2018).
- Raamwerken (frameworks), bijvoorbeeld het BMC, zijn abstracte referentiemodellen die nuttig zijn om hele businessmodellen te beschrijven, te analyseren en te documenteren (Amshoff et al., 2015).

In figuur 3, zie volgende pagina, is de verhouding tussen de oplossingspatronen, de raamwerken en het aantal patronen visueel weergegeven.



Figuur 3 Verhouding oplossingspatronen en raamwerken ten opzichte van aantal patronen. Bron: Amshoff et al. (2015)

### 3.2.2. Oplossingspatronen

En oplossingspatronen kan bijdragen om het businessmodel, een beschrijving van hoe een bedrijf waarde creëert, levert en vastlegt voor zijn klanten (Osterwalder & Pigneur, 2010), inzichtelijk te maken. De oplossingspatronen helpen hierbij het ontwerp en de implementatie van businessmodellen in de deeleconomie te ondersteunen en -kritisch- te vergelijken met de markt. De bouwstenen van het businessmodel worden attributen genoemd. Deze kunnen materieel of immaterieel zijn en het zijn kenmerken en handelingen die het bedrijf omschrijven. De verschillende opties in een attribuut worden vaak configuratieopties genoemd (Amshoff et al., 2015). De definitie van businessmodelpatronen varieert in de literatuur. Over het algemeen worden ze omschreven als attributen en configuratieopties die in bestaande businessmodellen succesvol terugkeren en worden gezien als mogelijke oplossingen voor een bepaald probleem (Lüdeke-Freund et al., 2018). Patronen vaststellen ondersteunt managers en ondernemers door complexiteit te verminderen, waardoor businessmodelpatronen behoren tot de meest populaire instrumenten bij businessmodelinnovatie (Remane et al., 2017).

In het onderzoek 'Business model patterns in the sharing economy' (Curtis, 2021) zijn bij 17 attributen 93 verschillende configuratieopties gedefinieerd, na onderzoek, naar 63 deelplatforms. Dit onderzoek presenteert een nieuw raamwerk om deelplatforms te beschrijven en te analyseren. Dit is een uitbreiding op het eerdere onderzoek van Curtis en Mont: 'Sharing economy business models for sustainability' (Curtis & Mont, 2020).

| Attribute          |                            | Configuration Options                                          |                  |                          |                       |                                                         |                     |                                |              |                                                  |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|--------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------|--------------|--------------------------------------------------|------------------------|-------------------------|------------------|---------------------------------------------|--|--|--|
| Value Facilitation | Key Activity               | Platform mediation allowing for access to under-utilised goods |                  |                          |                       |                                                         |                     |                                |              |                                                  |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                    | Platform Type              | Peer-to-Peer                                                   |                  | Business-to-Business     |                       | Business-to-Peer                                        |                     | Crowd / Cooperative            |              | Business-to-Consumer                             |                        | Public-to-Citizen       |                  |                                             |  |  |  |
|                    | Practice                   | Shared Space                                                   |                  | Shared Mobility          |                       | Shared Goods                                            |                     | Shared Consumables             |              | Shared Resources                                 |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                    | Intellectual Property      | Open Source                                                    |                  |                          |                       | Communal                                                |                     |                                |              | Proprietary                                      |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                    | Governance Model           | Cooperative                                                    |                  |                          |                       | Collaborative                                           |                     |                                |              | Corporate                                        |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                    | Price Discovery            | Free                                                           | Pay What You Can | Negotiation / Bargaining |                       | Auction                                                 |                     | Bartering                      |              | Set by Resource User                             | Set by Resource Owner  |                         | Set by Platform  |                                             |  |  |  |
| Value Delivery     | Key Value Proposition      | Reduction of transaction costs in sharing                      |                  |                          |                       |                                                         |                     |                                |              |                                                  |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                    | Mediating Interface        | Smartphone App                                                 |                  |                          | Website               |                                                         |                     | Third-Party App or Integration |              |                                                  | Other                  |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                    | Venue for Interaction      | Offline                                                        |                  |                          | Hybrid                |                                                         |                     | Online                         |              |                                                  | None                   |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                    | Review System              | Resource Owner Reviews                                         |                  |                          | Resource User Reviews |                                                         |                     | Platform Reviews               |              |                                                  | None                   |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                    | Geographical Scale         | Existing Community                                             |                  | Local                    |                       | Regional                                                |                     | National                       |              | International                                    |                        | Nodes                   |                  |                                             |  |  |  |
| Value Capture      | Value Orientation          | Societal / Public                                              |                  |                          |                       | Social                                                  |                     |                                |              | Environmental                                    |                        |                         |                  | Commercial                                  |  |  |  |
|                    | Revenue Streams            | None                                                           | Transaction Fee  | Commission               | Subscription Fee      | Membership                                              | Advertisements      | Data Mining                    | Sponsorship  | Donations                                        | Public Project Funding | Private Project Funding | Fines or Fees    | Lead Generation                             |  |  |  |
|                    |                            | Usage Rates                                                    | Convenience Fee  | Promotions               | Buy-Out               | Credits, Tokens, or Digital Currency                    | Additional Services | Service Retainer               | Verification | Franchise                                        | Revenue Sharing        | Ownership Share         | Registration Fee |                                             |  |  |  |
|                    | Pricing Mechanisms         | None                                                           |                  |                          |                       | Static Pricing                                          |                     |                                |              | Dynamic Pricing                                  |                        |                         |                  | Differential Pricing                        |  |  |  |
|                    | Price Discrimination       | None                                                           |                  | Feature-Based            |                       | Location-Based                                          |                     | Quantity-Based                 |              | User-Based                                       |                        | Access-Based            |                  | Market share-Based                          |  |  |  |
|                    | Revenue Source             | None                                                           |                  | Volunteer                |                       | Other                                                   |                     | Resource Owner                 |              | Resource User                                    |                        | 3rd-Party               |                  |                                             |  |  |  |
|                    | Sustainability Performance | Operates as a platform                                         |                  |                          |                       | Leverages idling capacity of an existing stock of goods |                     |                                |              | Possesses non-pecuniary motivation for ownership |                        |                         |                  | Facilitates temporary access over ownership |  |  |  |

Figuur 4 Attributen en configuratieopties deeleconomie (Curtis, 2021)

De deeleconomie wordt altijd gelinkt aan een platformeconomie, omdat de aanbiedende en afnemende partijen elkaar vaak vinden via een platform. De term ‘multi-sided platforms’ (MSP) wordt gebruikt voor een platform waarop de bovengenoemde actoren direct contact met elkaar hebben. Kenmerkend hierbij is dat er vanuit het platform geen interactie is tussen de actoren, in tegenstelling tot andere platforms. De aanbiedende en afnemende partijen praten en handelen direct met elkaar via het platform; het platform geldt als facilitator tussen de partijen (Hagiu & Wright, 2011). Het MSP creëert waarde door de verschillende partijen met elkaar in contact te brengen (Rumble & Mangematin, 2015). Dit komt ook terug in de attributen en configuratieopties afgebeeld in figuur 4.

Op basis van het onderzoek van Reuschl, Tiberius, Filser en Qiu (2021), ‘Value configurations in sharing economy business models’, kunnen nog twee spectrums toegevoegd worden aan de attributenzijde. De eerste is het spectrum van aanpassing en standaardisatie. Hierin kunnen verschillende configuratieopties tussen volledig gestandaardiseerd aanbod worden verwerkt en anderzijds is er de mogelijkheid om in het ruimteaanbod veel mogelijkheden van maatwerk voor de afnemer te verwerken. Het andere spectrum is de verdeling van eigendomsrechten. Hierin wordt in een spectrum aangegeven in welke mate het aangeboden vastgoed ook eigendom is van de platformhouder. Bij Airbnb is het eigendom bijvoorbeeld volledig gedecentraliseerd, maar bij shared-car-initiatieven, zoals Car2Go, is het eigendom volledig gecentraliseerd bij de platformhouder (Reuschl et al., 2021).

### 3.2.3. Prototypische patronen

Prototypische patronen zijn afgeleid van bestaande bedrijfsmodellen en leiden vaak tot hetzelfde type bedrijf (homogeen). Bedrijven gebruiken prototypische patronen om bijvoorbeeld snel een nieuwe bestaande markt te betreden, maar ze zijn niet geschikt voor de ontwikkeling van nieuwe bedrijfsmodellen (Weill et al., 2005). Daarom wordt in dit onderzoek niet verder ingegaan op prototypische patronen.

### 3.2.4. Raamwerken

Er zijn verschillende definities voor een businessmodel en er zijn ook verschillende businessmodellen. Een businessmodel omschrijft wat een organisatie aan waarde creëert, levert en behoudt (Magretta, 2002). Een van de raamwerken dat een businessmodel omschrijft, is het BMC. Dit model visualiseert met behulp van negen bouwstenen wat de toegevoegde waarde van een onderneming is. In de praktijk komt dit neer op een grote poster vol met gele post-its verspreid over deze negen bouwstenen. Door gebruik te maken van het BMC, kunnen bedrijven een beter inzicht krijgen in hun bedrijfsmodel en potentiële kansen voor groei en verbetering identificeren (Fritscher & Pigneur, 2014).

In andere businessmodellen komen vergelijkbare bouwstenen terug, hoewel het BMC het meest op de praktijk gericht is. Bij zowel het businessmodel navigator (Gassmann et al., 2014) als in steps to achieve sustainable business models (Teece, 2021) concluderen Foss en Saebi in 'Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go?' dat de drie businessmodellen vier hoofdthema's terugkerend benoemen: marktsegmenten (market segments), waardepropositie (value proposition), structuur van de waardeketen (structure of the value chain) en mechanismen voor waardebehoud (value capture mechanisms) (Foss et al., 2014). De hoofdthema's van de verschillende businessmodelraamwerken komen telkens terug en laten zien dat er een grote overlap is tussen de verschillende raamwerken. In dit onderzoek wordt het BMC, vanwege de praktijkgerichtere aanpak en het relatief hogere detailleringsniveau, gebruikt.

In de vergelijkingsanalyse 'Comparative study of sharing economy business models in accommodation sector' (Gatautis et al., 2018) zijn de gegevens van twee deeleconomiebedrijfsmodellen volgens het BMC met elkaar vergeleken. Airbnb is vergeleken met het Litouwse Trumpam.lt. Ook met een generiekere vergelijksmethode (BMC vergeleken met de oplossingspatronen) is voor meerdere van de negen bouwstenen van het BMC aangetoond wat de toegevoegde waarde van Airbnb is. Die ligt onder andere in de segmenten, waardeproposities, klantrelaties, communicatiekanalen, kernactiviteiten, partners, inkomstenstromen en kosten. Echter, in de bouwstenen zoals primaire klantensegmenten (voornamelijk millennials en prijsgevoelige reizigers) en communicatiekanalen (bijvoorbeeld Facebook) waren ook overeenkomsten.

### 3.3. SPaaS

De voorspelling van een flexibele of niet vast omlijnde (liquide) werkruimte is de leidende voorspelling die wordt gedaan in 'Het tijdperk van responsief vastgoed' (CBRE Research, 2020), samen met de verschuiving naar SPaaS in de commerciële vastgoedsector. Deze trends, die de toekomst van werk definiëren, zijn versneld doordat organisaties zich hebben moeten aanpassen als gevolg van de Covid-19-pandemie (Beck, 2020). Bovendien wordt voorspeld dat gebouwen tegen 2030 snel en flexibel zullen reageren op de eisen van gebruikers. Aanwijzingen voor dergelijke transformaties zijn al te zien in de hedendaagse vastgoedwereld. Deze verandering in de werkmodellen maakt meer flexibiliteit in het werk mogelijk (Wickremasinghe et al., 2020).

Het SPaaS-vastgoedmodel wordt alsmaar populairder. Gebruikers zoeken werkomgevingen die zijn ingericht op menselijke productiviteit en welzijn, evenals de rol die huisvesting speelt bij de werving en het behoud van talentvolle werknemers. Als gevolg hiervan nemen steeds meer verhuurders SPaaS-kenmerken op in de gebouwen, om zo aan de verwachtingen van huurders te voldoen. Bovendien is SPaaS een bedrijfsconcept in de vastgoedmarkt dat zich verder zal ontwikkelen en naar verwachting invloed zal hebben op huren en gebouw prijzen (Tsolacos, 2023).

In het onderzoek 'Space-as-a-service: a disruptive concept for the real estate industry?' (Enström et al., 2020) is onderzocht of SPaaS verstorend werkt op de vastgoedmarkt en hoe vastgoedeigenaren deze ontwikkeling benaderen. SPaaS is voortgekomen uit de concepten van de deeleconomie, digitalisering en servitisering (in het Engels servitization), om te voldoen aan de vraag naar flexibele oplossingen op de commerciële vastgoedmarkt. Het idee van SPaaS is om eenvoudig en flexibel toegang tot ruimtes te bieden en extra services te verlenen aan huurders om toegevoegde waarde te creëren. Vanuit een duurzaam perspectief is het doel om de behoefte aan nieuwe bouwprojecten te verminderen en in plaats daarvan gebruik te maken van bestaande gebouwen, om aan de vraag naar ruimte te voldoen.

De meeste eerdere onderzoeken naar het concept van SPaaS zijn voornamelijk gericht op coworking en gedeelde ruimtes, maar niet zozeer op het bredere concept en de impact ervan op de vastgoedmarkt.

De drijfveren achter SPaaS zijn voornamelijk het gevolg van de waargenomen vraag naar vrijheid en flexibiliteit in het aanbod van vastgoedeigenaren. Een nieuwe, complexe competitieve omgeving is zichtbaar, waarin de dienstverlening van de vastgoedsector verandert van het verkopen van ruimte naar het aanbieden van een concept. Dit stelt nieuwe eisen aan vastgoedeigenaren om hun concurrentiepositie te rechtvaardigen voor meer dan alleen de locatie van hun panden. De posities van vastgoedeigenaren in

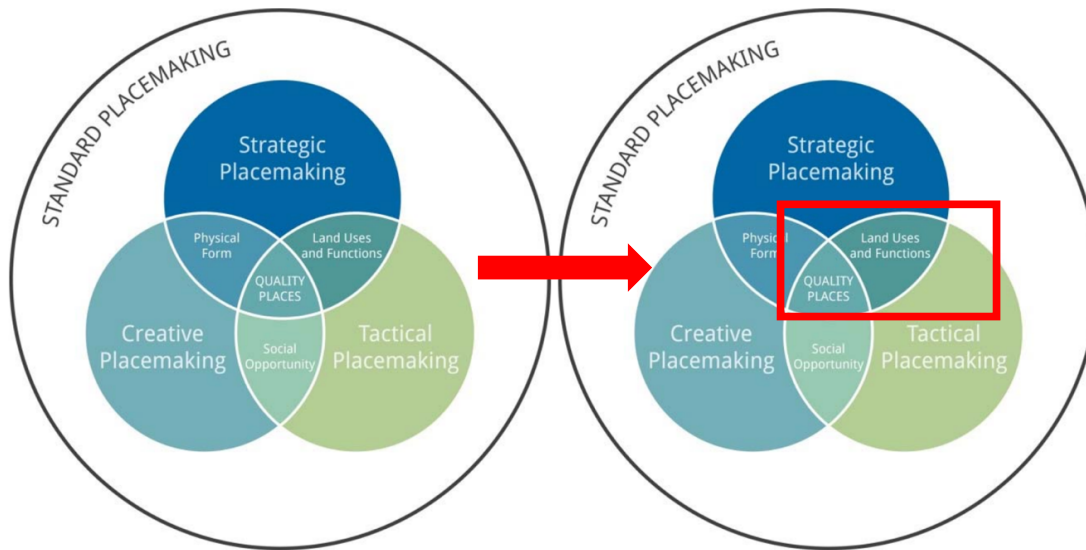
dit nieuwe landschap verschillen. De houding ten opzichte van SPaaS is over het algemeen positief, maar de waargenomen risico's zijn expliciet aanwezig. Externe actoren en regelgeving werken de ontwikkeling ook tegen. Drempels en attitudes botsen, waardoor duidelijk wordt dat een verandering in denkwijze nodig is. Op basis van de resultaten kan echter geconcludeerd worden dat het concept van SPaaS voldoet aan de kenmerken van een disruptieve innovatie, wat aangeeft dat deze evolutie verstorend zal zijn voor de vastgoedindustrie (Enström et al., 2020).

### 3.4. Sociale en maatschappelijke toegevoegde waarde

Bij de waarde propositie in het BMC kan de sociale en maatschappelijke waarde ook toegevoegd worden. Deze waardes komen steeds meer terug vanuit de markt (Intentieovereenkomst provada.nl, 2023) en in de literatuur (Lüdeke-Freund et al., 2018). De social return van vastgoed kan op meerdere manieren gemeten worden. Dit hoofdstuk is met enkele voorbeelden gericht op hoe de sociale en maatschappelijke waarde door middel van vastgoed toegevoegd kan worden. Daarna wordt omschreven hoe dit meetbaar en gekwantificeerd kan worden.

#### 3.4.1. Placemaking

Placemaking neemt in populariteit toe. Placemaking helpt om de kwaliteit van een buurt op een andere manier te verbeteren en helpt buurten en gemeenschappen om een betere toekomst voor te stellen en te creëren (Wyckoff, 20014). De eenvoudigste definitie van placemaking is: *"Placemaking is het proces van het creëren van kwalitatieve plekken waar mensen willen leven, werken, spelen en leren. Dit wordt onderverdeeld in strategische, creatieve en tactische placemaking"*. Placemaking is een proces. Het is een middel tot een doel. Het doel is de creatie van kwalitatieve plekken. Een van de elementen van deze kwalitatieve plekken is gemengd gebruik. In figuur 5, zie volgende pagina, zijn de drie typen placemaking visueel weergegeven.



*Figuur 5 Types placemaking (Wyckoff, 2014)*

Cascoland is een voorbeeld van hoe vastgoed kan bijdragen aan de ontwikkeling van de wijk. Cascoland is in de Lodewijk van Deysselbuurt in Slotermeer-West gestart onder het motto 'sharing is the new owning'. De Lodewijk van Deysselbuurt is een wijk die midden in een herontwikkeling zit. Een groot vastgoedeigenaar in deze wijk, woningcorporatie Rochdale, heeft Cascoland ingeschakeld om het ondernemerschap uit de wijk een springplank te bieden door via gedeeld gebruik winkelruimte te bieden in leegstaand vastgoed. Rondom deze buurtgerichte ondernemingen is een informeel zorgnetwerk ontstaan, waar veel buurtbewoners behoefte aan hebben. Deze ondernemers fungeren als schakels tussen officiële zorginstanties en de buurt, iets wat Cascoland wil behouden en versterken, ook tijdens en na de vernieuwingen in de buurt (zie bijlage 4 voor het verslag van het bezoek aan Cascoland).

### **3.4.2. Sociaal en maatschappelijk meten**

Om de impact van een deeleconomieconcept in een bestaande kantooromgeving te meten, zijn er verschillende methodes. Allereerst kan aandacht uitgaan naar de impact op de ruimtevrage naar maatschappelijke voorzieningen en in welke mate dit met verantwoord ruimtegebruik deels kan worden opgelost. Daarnaast kan aandacht uitgaan naar de impact op de directe omgeving. Naast het primaire doel van het pand, in dit onderzoek een kantoor, kan er ook gekeken worden naar wat de output is dat het gebouw aan de stad levert. Een voorbeeld is de output van een stadhuis en het daar geleverde werk door de daar werkende ambtenaren met bijbehorende dienstverlening binnen de gezette tijden. Als de openingstijden van het pand worden verruimd en daar op deze momenten maatschappelijke initiatieven worden gehuisvest, groeit de sociaal-maatschappelijke output van het pand. Daarnaast kan een deeleconomieconcept in een bestaande kantooromgeving de maatschappelijke ruimtevrage verminderen en daardoor ook een toegevoegde waarde leveren aan de vastgoedconsumptie.

Er zijn tal van maatschappelijke en sociale initiatieven met huisvestingsvragen (zie ook hoofdstuk 1.1.2.). De impact van deze maatschappelijke en sociale initiatieven verschilt. Door deze impact te meten, kan van alle initiatieven geselecteerd worden welke het beste aansluit op de stakeholders, in dit geval de pandeigenaar. Daarnaast kan de sociale en maatschappelijke impact onderdeel zijn van de rapportages van de stakeholders en de impact kan ook financieel vertaald worden. Een voorbeeld van een financiële vertaling van de sociale impact is het onderzoek dat in opdracht van Sociaal Werk werkt! is uitgevoerd (Dekker, Franx, De Vleeschouwer & Zandvliet, 2020). Hierin is onderzocht hoe de baten van sociaal werk zich verhouden tot de kosten. In dit voorbeeld bestaan de kosten uit directiekosten, zoals voor personeelsinzet en overhead, en samenhangende kosten, zoals voor medicijngebruik, zorgverzekeraars en gemeenten. De indirecte baten worden onder andere gerealiseerd op welzijn, gezondheid, economie, zorggebruik en maatschappelijk. Het gemiddelde berekende rendement ligt in dit onderzoek op ongeveer 1,6; dat betekent dat de baten een factor 1,6 hoger zijn dan de kosten.

Verschillende organisaties bieden verschillende tools aan om de sociale of maatschappelijke impact te meten. Een voorbeeld hiervan is de Social Handprint van MAEX. De Social Handprint is een tool die het positieve effect van een maatschappelijke en sociale organisatie op de samenleving meet en dit koppelt aan de sustainable development goals (SDG's) en waarmee het effect ook vertaald kan worden naar een financiële waarde (MAEX.nl about).

## 4. Onderzoeksmethodiek

Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van het afnemen van interviews. Dit hoofdstuk beschrijft hoe de interviews zijn uitgevoerd, hoe de geïnterviewde zijn geselecteerd, hoe de data is verzameld en hoe de data is geanalyseerd.

### 4.1. Interviews

Het onderzoek is kwalitatief uitgevoerd met interviews. Kwalitatieve interviews worden vaak gebruikt bij academische onderzoeken die vooral gaan om de kwalitatieve onderbouwingen van de geïnterviewden op basis van hun belevingen, ervaringen en opvattingen. Open vragen en flexibele vragen leveren waarschijnlijk een meer doordacht antwoord op dan gesloten vragen en bieden daarom betere toegang tot de standpunten, interpretaties van gebeurtenissen, begrip, ervaringen en meningen van de geïnterviewden (Byrne, 2004).

De nadelen van deze onderzoeksmethode, zoals de beperkingen bij generaliseren van de resultaten en de kans op vertekende resultaten bij een onjuiste interpretatie (Milena et al., 2008), dienen meegenomen te worden in de verwerking.

#### Diepte-interviews

Bij de geïnterviewden worden diepte-interviews afgenomen. Dit type interview is geschikt voor onderzoekers die een overzicht hebben van hun onderwerp dat volgt uit een theoretisch kader, zodat ze gerichte vragen kunnen stellen. De voorkeur gaat niet uit naar een gestructureerd format, dat de diepgang en rijkheid van de antwoorden kan belemmeren (Bryman, 2008). Het is aanbevolen om deze open vragen van tevoren te testen (Dörnyei, 2007), er heeft voorafgaand aan het eerste interview daarom ook een proef-interview plaatsgevonden.

Diepte-interviews zijn afgenomen bij de geïnterviewden vanwege hun vermogen om diepgaande en gedetailleerde inzichten te bieden. Ze zijn flexibel, waardoor de interviewer heeft kunnen doorvragen en onverwachte onderwerpen kunnen verkennen. Deze methode heeft contextueel extra inzichten gebracht en bevorderde een vertrouwensrelatie, wat leidde tot open en eerlijke antwoorden.

Om ervoor te zorgen dat de benodigde informatie kon worden opgehaald uit de interviews, is per geïnterviewde een interviewplan opgesteld (zie bijlage 5: Interviewplan). Dit interviewplan is tot stand gekomen nadat de businessmodelpatronen (Curtis, 2021) en het BMC-raamwerk waren geanalyseerd en inzichtelijk is gemaakt welke informatie ontbrak, om deze te kunnen voltooien. Deze informatie is gecategoriseerd voor de interviews.

## 4.2. Dataverzameling

Alle interviews zijn op dezelfde manier voorbereid qua structuur, uitwerking en analyse:

- de geïnterviewde zijn telefonisch, via de mail ofwel via LinkedIn benaderd;
- alle interviews zijn voorbereid met een eigen interviewplan;
- indien een geïnterviewde het wenste, is vooraf informatie over het onderzoek verstrekt;
- de interviews hebben afhankelijk van de wens van de geïnterviewde digitaal of fysiek plaatsgevonden;
- bij aanvang van elk interview is gevraagd of het interview opgenomen mocht worden en hier heeft elke geïnterviewde mee ingestemd;
- alle interviews zijn getranscribeerd;
- de getranscribeerde interviews zijn in Atlas.ti geanalyseerd door teksten en quotes te koppelen aan de verschillende attributen van de businessmodelpatronen en de bouwblokken van het BMC.

Hieronder zijn de gegevens van de geïnterviewden weergegeven.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Jeroen Hofman                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Strategisch adviseur Maatschappelijke Voorzieningen gemeente Amsterdam       |
| In de ruim zeven jaar die Jeroen bij de gemeente werkt, heeft hij zich gespecialiseerd in de huisvestingsbehoefte van de maatschappelijke voorzieningen, waarbij hij bijna drie jaar adviseur Maatschappelijke Voorzieningen is. Jeroen kent de potentiële afnemers of gebruikers goed en is daarnaast een van de initiatiefnemers van de samenwerking van de gemeente Amsterdam met UseSpace.                                                                                                                                                                                              |                                                                              |
| Willem van der Kolk                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Afdelingsmanager Huisvesting Facilitair Bureau gemeente Amsterdam            |
| Willem is momenteel afdelingsmanager Huisvesting bij het Facilitair Bureau van de Gemeente Amsterdam. Hij werkt ruim tien jaar in verschillende rollen bij het Facilitair Bureau en kent hierdoor de primaire gebruiker van de kantoorpanden, de werknemers van de gemeente Amsterdam, door en door. Zijn kennis over de huisvestingsbehoefte van de organisatie en de operationele werkzaamheden die het Facilitair Bureau uitvoert, is een belangrijk onderdeel van de mogelijkheden deze kantoorpanden in te zetten voor maatschappelijke initiatieven.                                  |                                                                              |
| Paul Mooij                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Strategisch financieel adviseur en investeringsspecialist gemeente Amsterdam |
| Paul heeft ruim twaalf jaar ervaring in de gemeente Amsterdam. Momenteel is hij 3,5 jaar strategisch financieel adviseur en investeringsspecialist bij Gemeentelijk Vastgoed van de Gemeente Amsterdam. Zijn kennis van de gemeentebegroting en financiën levert waardevolle inzichten. Daarnaast is Paul bekend met het product (gemeentelijke kantoren) en de maatschappelijke gebruikers. Paul heeft de Master of Real Estate (MRE) gevolgd aan de Amsterdam School of Real Estate (ASRE) en de scriptieprijs gewonnen voor zijn onderzoek naar financiële verslaglegging bij gemeentes. |                                                                              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Jan Gerard Hoendervanger                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Adviseur Huisvesting en Organisatie bij JGH Advies |
| De onderzoeker heeft Jan Gerard tijdens de studie Vastgoed & Makelaardij aan de Hanzehogeschool leren kennen als docent en coauteur van het boek 'Corporate real estate management.' Tevens was hij daar initiator en manager van de innovatiewerkplaats 'Healthy Workplace'. Sinds vier jaar is Jan Gerard zelfstandig huisvestingsadviseur. Jan Gerards inzichten in de bestaande kantooromgeving en de ontwikkeling hiervan zijn waardevol geweest. |                                                    |
| Michiel Biermans                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Directeur Real Estate The Netherlands bij IWG Plc  |
| Voordat Michiel bijna drie jaar geleden bij IWG begon, had hij al een ruime vastgoedervaring van meer dan tien jaar. Hij kent de vastgoedwereld van zowel de aanbieders - als de afnemers - of gebruikerskant. Met IWG maakt Michiel een grote groei door in de uitbreiding van deeleconomieconcepten zoals Spaces en Regus. Michiels kennis over de deeleconomie, businessmodellen en ervaring levert een waardevolle bijdrage.                       |                                                    |
| Sam Verwajen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Eigenaar Mr. Green Boutique Offices                |
| Sam is een innovatieve kantorenaanbieder die met een kritische en vernieuwde blik, samen met hoge standaarden, een vernieuwde kantooromgeving biedt. Deze kantooromgeving is ingericht op het maximaliseren van de kantoorbezetting door middel van de platformeconomie en data. Sams inzichten en innovatieve werkwijze zijn een inspiratie voor dit onderzoek.                                                                                       |                                                    |
| Jaap Sybenga                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | CEO Mobypark                                       |
| Met Mobypark biedt Jaap gebruikers, conform de kenmerken van de deeleconomie, een parkeeroplossing, vaak naast een primair gebruik. Dit concept kent, hoewel het product homogener is, veel overeenkomsten met de onderzoeksvraag van mijn CRP. Jaaps kennis over de deeleconomie en zijn ervaringen bij Mobypark bieden waardevolle inzichten.                                                                                                        |                                                    |
| Mare Santema                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Medeoprichter UseSpace                             |
| Vorig jaar (2023) heeft de gemeente Amsterdam op de PROVADA een overeenkomst getekend voor een samenwerking met UseSpace. Momenteel worden op de eerste locaties pilots uitgevoerd. Mare heeft veel kennis over het inpassen van maatschappelijke initiatieven en derden in een bestaande kantooromgeving. Haar kennis over de deel- en platformeconomie biedt waardevolle inzichten.                                                                  |                                                    |

De interviews zijn over drie expertisevelden verdeeld: de gemeente en haar verschillende rollen, de bestaande kantorenmarkt en de deeleconomie. In elk expertveld zijn minimaal drie experts geïnterviewd. In meerdere gevallen hebben de geïnterviewden de expertise in meerdere gebieden.

In onderstaande afbeelding, figuur 6, is een voorbeeld weergegeven van bijlage 8. Hierin is te zien dat de verschillende thema's uit de literatuur, gecodeerd naar de configuratieopties uit de businessmodelpatronen van Curtis. Per configuratieoptie is gewaarborgd dat er minimaal 2 experts, en

maximaal alle 8, per configuratieoptie gekoppeld kunnen worden, een belangrijk uitgangspunt van het onderzoek.

---

## ◆ 01 Value Facilitation

### 6 Members:

#### ○ Governance Model

**Created:** 30/05/2024 by Pieter Verdam, **Modified:** 30/05/2024 by Pieter Verdam

##### Used In Documents:

1 Uitgewerkt Interview Sam.docx 3 Uitgewerkt Interview Paul.docx 4 Uitgewerkt Interview Michiel.docx 5 Uitgewerkt Interview Jeroen.docx 8 Uitgewerkt Interview Mare.docx

#### ○ Intellectual Property

**Created:** 30/05/2024 by Pieter Verdam, **Modified:** 30/05/2024 by Pieter Verdam

##### Used In Documents:

1 Uitgewerkt Interview Sam.docx 5 Uitgewerkt Interview Jeroen.docx

#### ● Key Activity

**Created:** 30/05/2024 by Pieter Verdam, **Modified:** 13/06/2024 by Pieter Verdam

##### Used In Documents:

1 Uitgewerkt Interview Sam.docx 2 Uitgewerkt Interview Willem.docx 3 Uitgewerkt Interview Paul.docx 4 Uitgewerkt Interview Michiel.docx 5 Uitgewerkt Interview Jeroen.docx 6 Uitgewerkt Interview Jaap.docx 7 Uitgewerkt Interview Jan Gerard.docx 8 Uitgewerkt Interview Mare.docx

#### ○ Platform Type

**Created:** 30/05/2024 by Pieter Verdam, **Modified:** 30/05/2024 by Pieter Verdam

##### Used In Documents:

1 Uitgewerkt Interview Sam.docx 3 Uitgewerkt Interview Paul.docx 4 Uitgewerkt Interview Michiel.docx 8 Uitgewerkt Interview Mare.docx

#### ○ Practice

**Created:** 30/05/2024 by Pieter Verdam, **Modified:** 30/05/2024 by Pieter Verdam

##### Used In Documents:

1 Uitgewerkt Interview Sam.docx 2 Uitgewerkt Interview Willem.docx 3 Uitgewerkt Interview Paul.docx 8 Uitgewerkt Interview Mare.docx

#### ○ Price Discovery

**Created:** 30/05/2024 by Pieter Verdam, **Modified:** 30/05/2024 by Pieter Verdam

##### Used In Documents:

3 Uitgewerkt Interview Paul.docx 4 Uitgewerkt Interview Michiel.docx 5 Uitgewerkt Interview Jeroen.docx 6 Uitgewerkt Interview Jaap.docx 8 Uitgewerkt Interview Mare.docx

*Figuur 6 uitsnede bijlage 8 code group en code management*

In hoofdstuk 5 worden de geanalyseerde modellen toegelicht met de voltooide omschrijving. Daarnaast zijn de geanalyseerde interviews nogmaals doorlopen om de relevante informatie die geen of niet voldoende plaats heeft in deze modellen, extra te benoemen.

### 4.3. Data-analyse

Alle interviews zijn getranscribeerd. Met behulp van Atlas.ti zijn de interviews systematisch gecodeerd en geanalyseerd. De uitgewerkte interviews zijn gecodeerd naar de configuratieopties conform de Business model patterns en naar de bouwstenen uit het Business Model Canvas. Dit heeft voor een gestructureerde en diepgaande analyse gezorgd waarbij per configuratieoptie (3 code groups met in totaal 17 codes) en bouwsteen (1 code group met 9 codes) alle coderingen van de verschillende geïnterviewde met elkaar vergeleken zijn.

|   | Deelvraag                                                                                                                              | Antwoord                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Wat zijn efficiënte businessmodellen voor shared-use- of SPaaS-concepten?                                                              | In de literatuurstudie, in hoofdstuk 3 de deeleconomie - 3.2 businessmodellen in de deeleconomie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2 | Wat is er te leren van vergelijkbare businessmodellen uit de markt?                                                                    | <p>In de literatuurstudie, in hoofdstuk 3 de deeleconomie - 3.2.1. Businessmodelpatronen, raamwerken.</p> <p>Analyse door middel van een vergelijkingsstudie van SPaaS en deel-economieconcepten naar een BMC. Zie hoofdstuk 4.3.1. Raamwerk BMC ingevuld middels vergelijkingsstudie.</p>                                                                                                            |
| 3 | Voor welke (maatschappelijke) afnemers is een SPaaS-businessmodel geschikt?                                                            | <p>In de literatuurstudie, hoofdstuk 2 omschrijving bedrijf en organisatieonderdeel.</p> <p>Onderdeel van de interviews en in de analyse terug te vinden in onder andere;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Business model patterns in the sharing economy' (Curtis, 2021) bij configuratieoptie platformtype en</li><li>- Business Model Canvas bij bouwsteen Customer segments.</li></ul> |
| 4 | Wat is de sociale of maatschappelijke impact van SPaaS-businessmodellen op de niet maximaal benutte, maar wel verhuurde kantoorassets? | <p>In de literatuurstudie, hoofdstuk 3.4 sociaal en maatschappelijke toegevoegde waarde.</p> <p>Onderdeel van de interviews en in de analyse terug te vinden in onder andere:</p>                                                                                                                                                                                                                     |

|   |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Business model patterns in the sharing economy' (Curtis, 2021) bij configuratieoptie Value Orientation;</li> <li>- Business Model Canvas bij bouwsteen Value Proposition;</li> <li>- Bij hoofdstuk 4.4. additionele bevinden.</li> </ul>                                                                                          |
| 5 | Wat is de impact van de gemeente Amsterdam op de invulling van businessmodellen? Biedt die impact extra kansen of beperkingen ten opzichte van een marktpartij? | <p>In de literatuurstudie, hoofdstuk 3.4 sociaal en maatschappelijke toegevoegde waarde.</p> <p>Onderdeel van de interviews en in de analyse terug te vinden in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bij hoofdstuk 4.4. additionele bevinden.</li> </ul>                                                                                                          |
| 6 | Hoe kan een uitgewerkt businessmodel voor een deeleconomieconcept in de gemeentelijke kantorenportefeuille eruitzien?                                           | <p>In de literatuurstudie, in hoofdstuk 3 de deeleconomie - 3.2.1. Businessmodelpatronen, raamwerken.</p> <p>Onderdeel van de interviews en in de analyse terug te vinden in onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Subhoofdstuk 4.1.4. Configuratie van de businessmodelpatronen;</li> <li>- Subhoofdstuk 4.2.3. Configuratie van het BMC.</li> </ul> |

In bovenstaand overzicht is weergegeven waar in het onderzoek de deelvragen worden beantwoord en hoe deze verband houden met de eerdere literatuur (hoofdstuk 2 en 3). Tezamen vormen deze deelvragen antwoord op de hoofdvraag 'Hoe kan volgens het gedachtegoed van de deeleconomie en naast de primaire kantoorfunctie aan de huidige maatschappelijke kantoorruimte vraag tegemoetgekomen worden met de beschikbaarheid van de huidige gemeentelijke kantorenportefeuille?'.

De interviews tezamen leiden, samen met de voorgaande literatuur en de andere onderzoeken, tot voltooide oplossingspatronen en een voltooid BMC-raamwerk, met als doel de onderzoeksvraag met deelvragen te beantwoorden: 'Hoe kan volgens het gedachtegoed van de deeleconomie en naast de primaire kantoorfunctie aan de huidige maatschappelijke kantoorruimte vraag tegemoetgekomen worden met de beschikbaarheid van de huidige gemeentelijke kantorenportefeuille?'.

*De transcripties van de interviews en de coderingen en analyses uit Atlas.ti worden openbaar gemaakt voor de beoordelaars van deze CRP, de geïnterviewden zijn hiermee akkoord gegaan.*

## 4.4. Aanvullende onderzoeken

Naast de interviews hebben er nog drie aanvullende onderzoeken plaatsgevonden:

- In hoofdstuk 3.2.1. Businessmodelpatronen wordt bij raamwerken het Business Model Canvas (BMC) al benoemd. In hoofdstuk 4.2.1. is een vergelijkingsstudie uitgevoerd in model van zes deeleconomieconcepten, waarvan drie vastgoed gerelateerd.
- In hoofdstuk 2.3. is een aanvullende analyse toegevoegde over de succes- en faalfactoren van multifunctionele accommodaties. Deze analyse is gemaakt aan de hand van documenten uit de organisatie en externe onderzoeken en rapportages, zie hiervoor bijlage 1.
- In hoofdstuk 3.4. is geschreven over de sociale en maatschappelijke toegevoegde waarde. Aanvullend hierop heeft er een bedrijfsbezoek plaatsgevonden bij Cascoland, zie bijlage 4 voor het verslag.

In dit hoofdstuk is de werkwijze en methodiek de vergelijkingsstudie van de deeleconomieconcepten middels het BMC-model verder uitgewerkt.

### *Onderzoeksdoelstelling*

Het doel van de studie is om verschillende deeleconomieconcepten te vergelijken aan de hand van hun bedrijfsmodellen. Bij de vergelijkingsstudie met behulp van het BMC wordt met een gestructureerde onderzoeksmethodologie onderzocht wat de verschillen en de overeenkomsten tussen verschillende concepten zijn. Patronen die hierin gevonden worden, kunnen een bijdrage leveren aan het configureren van het BMC na de interviews.

### *Selectie van cases*

De eerste stap in de methodologie is de selectie van deeleconomieconcepten. Omdat het BMC-raamwerk niet specifiek voor deeleconomieconcepten is ontwikkeld, in tegenstelling tot de businessmodelpatronen, is ervoor gekozen om zowel drie reguliere deeleconomieconcepten als drie vastgoed gerelateerde deeleconomieconcepten met elkaar te vergelijken.

### *Data verzamelen*

Voor alle deeleconomieconcepten is gezocht naar ingevulde BMC-modellen. Deze modellen zijn nog wel kritisch bekeken en indien nodig aangepast, deze zijn allemaal te vinden in bijlage 7.

### *Analyse van de bedrijfsmodellen*

In de analyse zijn deze 6 deeleconomieconcepten samengevoegd. Hierin wordt duidelijk waar de verschillen en de overeenkomsten tussen de verschillende concepten zitten en inzichtelijk gemaakt:

- Hoe, en waarin, verschilt de waardepropositie per concept?
- Wie zijn de klanten?
- Hoe zien de geldstromen eruit?
- Wat zijn de must-haves?

## 4.5. Validiteit en betrouwbaarheid

In een onderzoek naar praktijkervaringen, waarbij acht interviews met professionals/experts worden afgenomen, is het essentieel om de betrouwbaarheid en validiteit van de verzamelde gegevens te waarborgen.

### 4.5.1. Betrouwbaarheid

Een betrouwbaar onderzoek is herhaalbaar en geeft daarbij dezelfde resultaten. Ten eerste moet de selectie van de deelnemers zorgvuldig gebeuren, waarbij representatieve professionals uit diverse achtergronden en ervaringsniveaus worden gekozen. Dit vergroot de generaliseerbaarheid van de bevindingen. Over drie kennisgebieden zijn de geïnterviewde geselecteerd, namelijk; de bestaande kantooromgeving, de gemeente/de organisatie en de deeleconomie. In elk expertveld zijn minimaal drie experts geïnterviewd. In meerdere gevallen hebben de geïnterviewden de expertise in meerdere gebieden, zie ook 4.1.2. Dataverzameling.

Desalniettemin moet hier gelijk enkele kanttekeningen geplaatst worden: de ontwikkeling van deeleconomieconcepten kan experimenteel zijn en is nog niet volwassen in de markt verstrengeld. De markt ontwikkelt zich snel en daarin moet het onderzoek ook in het tijdsbeeld geplaatst worden. De vragen aan de professionals draaien veelal om eigen praktijkervaringen. Daarom is gekozen voor diepte-interviews. Ondanks dat de professionals volgens bepaalde criteria zijn geselecteerd, blijven de antwoorden subjectief. In hoofdstuk 4.1. wordt nader toegelicht op basis van welke kenmerken de geïnterviewden zijn geselecteerd en waarom deze geïnterviewden gezamenlijk tot een betrouwbaar resultaat komen. De onderzoeker is zich er ten slotte van bewust dat het onderzoek is gericht op een dynamische en snel ontwikkelende markt en een momentopname genereert.

### 4.5.2. Validiteit

In de validiteit gaat het erom of daadwerkelijk wordt gemeten wat we willen weten. De onderzoeksvraag richt zich tot de huidige kantorenportefeuille van de gemeente Amsterdam en hoe zij kan inspelen op de vraag naar maatschappelijke ruimte, met behulp van principes uit de deeleconomie en naast de primaire kantoorfunctie. Elke deelvraag draagt bij aan het beantwoorden van de hoofdvraag door specifieke aspecten van de uitdaging te belichten. Hieronder wordt per deelvraag toegelicht hoe dit bijdraagt aan de antwoordformulering van de hoofdvraag.

1. Wat zijn efficiënte businessmodellen voor shared-use- of SPaaS-concepten? Deze deelvraag onderzoekt welke modellen het meest geschikt zijn om de gemeente in staat te stellen kantoorruimte flexibel en efficiënt te delen met externe en maatschappelijke gebruikers. Dit is essentieel om te begrijpen hoe de bestaande ruimte optimaal kan worden benut volgens de principes van de deeleconomie. De antwoorden bieden inzicht in mogelijke structuren zoals abonnementsmodellen of pay-per-use, die een kader vormen voor hoe de gemeentelijke kantorenportefeuille kan worden gemanaged.
2. Wat is er te leren van vergelijkbare businessmodellen uit de markt? Deze vraag kijkt naar bestaande deeleconomieconcepten, zowel vastgoed gerelateerd als generiek en waarom deze juist wel of niet succesvol zijn. De praktijkervaring van andere concepten kan de gemeente richting geven welke aspecten van deze modellen geschikt zijn voor implementatie binnen de eigen portefeuille. Het biedt inspiratie en helpt valkuilen te vermijden.
3. Voor welke (maatschappelijke) afnemers is een SPaaS-businessmodel geschikt? Deze deelvraag identificeert de potentiële, en verwachte maatschappelijke, gebruikers van een SPaaS-concept binnen de gemeentelijke kantorenportefeuille.
4. Wat is de sociale of maatschappelijke impact van SPaaS-businessmodellen op de niet maximaal benutte, maar wel verhuurde kantoorassets? Deze vraag zoomt in op de bredere gevolgen van het concept. De antwoorden bieden inzicht in hoe de implementatie van een dergelijk model positieve maatschappelijke veranderingen met zich mee kan brengen.
5. Wat is de impact van de gemeente Amsterdam op de invulling van businessmodellen? Biedt die impact extra kansen of beperkingen ten opzichte van een marktpartij? Deze vraag verkent de rol van de gemeente als eigenaar van de kantorenportefeuille en hoe gemeentelijke regelgeving, beleidsplannen en andere factoren het mogelijk maken om een deeleconomieconcept te realiseren. Deze vraag maakt inzichtelijk welke specifieke kansen (zoals extra subsidies, regelgeving) of beperkingen gelden voor deze specifieke vastgoedeigenaar.
6. Hoe kan een uitgewerkt businessmodel voor een deeleconomieconcept in de gemeentelijke kantorenportefeuille eruitzien? Deze laatste vraag is een uitwerking van alle voorgaande deelvragen. Het doel is om een concreet, toepasbaar businessmodel te ontwerpen dat rekening houdt met de beschikbare kantoren, de behoeften van de gemeenschap, de mogelijkheden van de gemeente en de lessen van andere initiatieven. Het vormt de uiteindelijke blauwdruk voor de implementatie van een deeleconomieconcept binnen de gemeentelijke context.

Door elke deelvraag te beantwoorden, worden de belangrijkste aspecten van de hoofdvraag aangepakt, namelijk hoe de gemeente Amsterdam haar onderbenutte kantoorruimtes beschikbaar kan stellen volgens de principes van de deeleconomie.

## 5. Onderzoek

In de voorgaande hoofdstukken 2 en 3 zijn het probleem, het aanbod, de vraag, het kader van de organisatie, de deeleconomie en de bijbehorende modellen, de SPaaS en de sociale en maatschappelijke toegevoegde waarde behandeld. Het voorgaande bevestigt het doel van dit onderzoek. Op vele vlakken lijkt er een mogelijkheid te zijn voor een deeleconomieconcept naast het primaire kantoorgebruik. De markt biedt echter nog geen toepasbaar businessmodel met een vernieuwde vastgoedexploitatie voor de gemeentelijke kantorenportefeuille. In hoofdstuk 4 is de methodologie van het onderwerp behandeld. In dit hoofdstuk wordt dit geanalyseerd, hierin wordt in hoofdstuk 5.1. onderzocht welke configuratieopties van de businessmodelpatronen (Curtis, 2021) al een gegeven zijn op basis van de voorgaande hoofdstukken, aangevuld met de analyses uit de interviews. In hoofdstuk 5.2. wordt door middel van het BMC-raamwerk een vergelijking gemaakt met andere deeleconomieconcepten. Dit raamwerk is in tegenstelling tot de businessmodelpatronen niet specifiek voor de deeleconomie ontwikkeld. Daarom wordt eerst door middel van een vergelijkingsstudie met andere deeleconomieproducten onderzocht wat de overeenkomsten met het raamwerk zijn. Daarna wordt dit raamwerk toepasbaar gemaakt voor een businessmodel met een vernieuwde vastgoedexploitatie voor de gemeentelijke kantorenportefeuille. De voltooide businessmodelpatronen (Curtis, 2021) en het BMC-framework maken inzichtelijk hoe een toepasbaar businessmodel van de organisatie eruit moet zien.

### 5.1. Oplossingspatronen

In hoofdstuk 3.2.1. zijn de oplossingspatronen nader uitgewerkt en wordt in het onderzoek 'Business model patterns in the sharing economy' (Curtis, 2021) bij 17 attributen 93 verschillende configuratieopties gedefinieerd na onderzoek naar 63 deelplatformen. Op basis van deze attributen, en de gegeven configuratieopties, wordt in dit hoofdstuk de juiste configuratieoptie gekoppeld aan het concept zoals bedoeld in dit onderzoek.

Op basis van de voorgaande hoofdstukken kan al bij meerdere attributen de configuratieoptie worden ingevuld. Zo is naar voren gekomen dat het bij het attribuut van practice om shared spaces gaat. Sommige attributen, zoals intellectual property, zijn minder relevant en kunnen vanuit verschillende ideologieën ingevuld worden.

Hieronder wordt per onderdeel van de oplossingspatronen, per attribuut de nieuwe configuratieoptie bepaald. Dit gebeurt in 3 subhoofdstukken: Value facilitation, Value Delivery en Value Capture.

#### 5.1.1. Value facilitation

Value Facilitation beschrijft de manieren waarop een deelplatform werkt op de tweezijdige markt. De relevante kenmerken die in de analyse worden geïdentificeerd, zijn belangrijke activiteiten, platformtype,

werkwijzen, intellectueel eigendom, bestuursmodel en prijsbepaling. Hieronder komen de verschillende mogelijkheden voor elk van deze kenmerken aan bod. Zie in onderstaand figuur de verschillende configuraties gegeven door Steven Curtis in Business model patterns in the sharing economy.

| Attribute          |                       | Configuration Options                                          |                      |                 |                          |               |                     |                    |                      |                  |                      |  |                       |  |                 |
|--------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------|--------------------------|---------------|---------------------|--------------------|----------------------|------------------|----------------------|--|-----------------------|--|-----------------|
| Value Facilitation | Key Activity          | Platform mediation allowing for access to under-utilised goods |                      |                 |                          |               |                     |                    |                      |                  |                      |  |                       |  |                 |
|                    | Platform Type         | Peer-to-Peer                                                   | Business-to-Business |                 | Business-to-Peer         |               | Crowd / Cooperative |                    | Business-to-Consumer |                  | Public-to-Citizen    |  |                       |  |                 |
|                    | Practice              | Shared Space                                                   |                      | Shared Mobility |                          | Shared Goods  |                     | Shared Consumables |                      | Shared Resources |                      |  |                       |  |                 |
|                    | Intellectual Property | Open Source                                                    |                      |                 |                          | Communal      |                     |                    |                      | Proprietary      |                      |  |                       |  |                 |
|                    | Governance Model      | Cooperative                                                    |                      |                 |                          | Collaborative |                     |                    |                      | Corporate        |                      |  |                       |  |                 |
|                    | Price Discovery       | Free                                                           | Pay What You Can     |                 | Negotiation / Bargaining |               | Auction             |                    | Bartering            |                  | Set by Resource User |  | Set by Resource Owner |  | Set by Platform |

Figuur 7 Configuratie opties, Value Facilitation (Curtis, 2021)

### Key activity

In 'Business model patterns in the sharing economy' is de key activity het eerste attribuut. Als de omschrijving hiervan direct wordt vertaald, is de omschrijving: platformbemiddeling die toegang biedt tot onderbenutte goederen (Curtis, 2021, vertaald door auteur). Voor het doel dat de gemeente beoogt, zou de kwalitatieve beschrijving zijn: (platform)bemiddeling waarbij maatschappelijke initiatieven toegang krijgen tot de bestaande kantooromgeving op minimaal dalmomenten.

In de kwalitatieve beschrijving is het woord 'platform' tussen haakjes weergegeven, omdat het tot een bepaalde schaalgrootte niet per se nodig is om maatschappelijke initiatieven toegang tot de bestaande kantooromgeving te bieden via een platform. Met de uitgangspunten en randvoorwaarden van de organisatie is het sneller bij een lagere schaalgrootte aan te raden dan bij andere organisaties. Regelgeving en transparantie zijn hierin meespelende factoren. Daarnaast maakt een platform het eenvoudiger om de behaalde resultaten te meten.

Het woord 'bemiddeling' in de omschrijving hoeft niet te betekenen dat de aanbieder, in dit geval de gemeente Amsterdam, ook een platformeigenaar kan zijn. Ook op de markt zijn er verschillende voorbeelden van deeleconomieconcepten waarbij de platformeigenaar ook aanbieder of asseigenaar is.

### Platformtype

Het platformtype omschrijft welke partijen aan elkaar worden gekoppeld door middel van het platform. De aanbiederende partij is de overheid. De afnemende partijen zijn maatschappelijke initiatieven. Deze maatschappelijke initiatieven zijn opgedeeld in georganiseerde en ongeorganiseerde initiatieven. Conform de configuratieopties van het gebruikte raamwerk zou dit leiden tot de configuratieoptie 'public-to-citizen', waarvan de vertaalde definitie is: "door de overheid onderhouden of ondersteunde deelplatforms die de toegang vergemakkelijken" (Curtis, 2021, vertaald door auteur). Vanwege de specifieke aard van de afnemer is dit voor dit deeleconomieconcept gespecificeerd en vertaald naar 'overheid(gemeente)-tot-maatschappelijke initiatieven'.

### Practice

Hierbij gaat het om een gedeelde ruimte. De gedeelde ruimtes betreffen ruimtes die ingezet kunnen worden naast het primaire kantoorgebruik.

### Intellectual property

In het geval van dit onderzoek is het intellectuele eigendom secundair en geen onderdeel van het onderzoek. Twee vragen die daarvoor beantwoord moeten worden, zijn: wil de organisatie het platform in eigen beheer ontwikkelen en beheren en in welke mate wil de organisatie dit uitdragen en toepasbaar maken voor derden?

### Governance-model

Het governance-model omschrijft de mate waarin de gebruikers participeren in de besluitvorming. Naast de betrokkenheid van de afnemers gaat het in dit geval ook om bijvoorbeeld de betrokkenheid van de aanbieders en dan met name de operationele aanbieder, zoals het locatieteam dat tezamen verantwoordelijk is voor de gehele facilitaire dienstverlening op het pand. Voor een gedragen concept en operationele uitvoerbaarheid is met name de betrokkenheid van deze laatste groep belangrijk.

De inbreng van de gebruikers is beperkt, ook omdat het aanbod in eerste instantie beperkt is tot specifieke tijden en een bestaande omgeving betreft. In latere fases gaat het om het optimaler bedienen van de gebruikers.

Het governance-model is: samenwerkend – collaborative.

### Price discovery

Vanwege de wet- en regelgeving dient de huurprijs minimaal de kostprijs te zijn en een commerciële afnemer zou een marktconforme huur moeten betalen. Het onderzoek heeft verduidelijkt dat het niet gaat om de winstgevendheid, maar puur om het maximaal benutten van de onbenutte assets, binnen de gezette kaders. Vanwege de aard van de gebruikers (zie ook het onderdeel over het platformtype bij 4.2.1. Value Facilitation) en de regelgeving waarmee de aanbieder of eigenaar te maken heeft, is een prijsopbouw vastgesteld door de aanbieder of eigenaar conform de uitgangspunten van de maatschappelijke huur. Zie in hoofdstuk 2.2.1. ook Vastgoed en de Wet markt en overheid.

### Samenvatting Value Facilitation

De Value Facilitation verwijst naar de werkwijze en de middelen die de organisatie nodig heeft om een waard-creatie voor de gebruiker mogelijk te maken. Dit gebeurt door middel van (platform)bemiddeling waarbij maatschappelijke initiatieven toegang krijgen tot de bestaande kantooromgeving op minimaal dalmomenten. In tegenstelling tot marktpartijen heeft de organisatie van overheidswege regelgeving over huurprijsbepalingen en vanwege bestuurlijk oordeel een unieke waardering voor de gebruiker (bijvoorbeeld vanwege een subsidierelatie) dat de uitgangspunten van de beprijzing op een unieke wijze tot stand komt. Zie in figuur 8 de visualisatie van de configuratieopties.

|                    | Attribute             | Configuration Options                                                                                                                |
|--------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Value Facilitation | Key Activity          | (platform)bemiddeling waarbij maatschappelijke initiatieven toegang krijgen tot de bestaande kantooromgeving op minimaal dalmomenten |
|                    | Platform Type         | Overheid (gemeente) - tot – maatschappelijke initiatieven                                                                            |
|                    | Practice              | Gedeelde ruimte - Shared Space                                                                                                       |
|                    | Intellectual Property | -                                                                                                                                    |
|                    | Governance Model      | Samenwerkend - Collaborative                                                                                                         |
|                    | Price Discovery       | Vastgesteld Door Aanbieder/Eigenaar - Set By Resource Owner                                                                          |

Figuur 8 Configuratie opties, Value Facilitation (Curtis, 2021) ingevuld

### 5.1.2. Value delivery

Value delivery beschrijft hoe het platform een toegevoegde waarde levert voor zowel de eigenaar als de gebruiker of afnemer. De relevante aspecten die in de analyse naar voren komen, zijn naast de toegevoegde waarde de plek van de interactie, noodzaak voor een beoordelingssysteem en de geografische spreiding. Zie in onderstaand figuur de verschillende configuraties gegeven door Steven Curtis in Business model patterns in the sharing economy.

|                | Attribute             | Configuration Options                     |                       |                                |          |               |       |
|----------------|-----------------------|-------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------|----------|---------------|-------|
| Value Delivery | Key Value Proposition | Reduction of transaction costs in sharing |                       |                                |          |               |       |
|                | Mediating Interface   | Smartphone App                            | Website               | Third-Party App or Integration | Other    |               |       |
|                | Venue for Interaction | Offline                                   | Hybrid                | Online                         | None     |               |       |
|                | Review System         | Resource Owner Reviews                    | Resource User Reviews | Platform Reviews               | None     |               |       |
|                | Geographical Scale    | Existing Community                        | Local                 | Regional                       | National | International | Nodes |

Figuur 9 Configuratie opties, Value Delivery (Curtis, 2021)

#### Key value proposition

In 'Business model patterns in the sharing economy' is de directe vertaling van de omschrijving: "reductie van transactiekosten bij delen" (Curtis, 2021, vertaald door auteur). Dit dient aangevuld te worden met een kwalitatieve onderbouwing. In dit onderzoek zijn de transactiekosten onderdeel van de prijsvorming en afhankelijk van de uitwerkingvorm waarvoor wordt gekozen. Conceptueel is van belang dat de totale prijs als betaald wordt geacht door de afnemer en dat de bemiddelingskosten, overhead en platformkosten om dit te organiseren niet buitenproportioneel op de prijs drukken. De kwalitatieve onderbouwing is als volgt: het bieden van een betaalbare huisvestingsoplossing voor maatschappelijke initiatieven die geen of niet voldoende structurele huisvesting hebben.

#### Mediating interface

Zoals al eerder aangegeven is, is een platform pas nodig bij een bepaalde schaalgrootte (zie ook key activity). Het type platform dient nader uitgezocht te worden; het onderzoek heeft geen eenduidig antwoord gegeven op welk type platform noodzakelijk is om de afnemers maximaal te bereiken. Het bereiken van de afnemers is wel als succesfactor benoemd, maar hiervoor zijn andere kanalen inzetbaar om tot het daadwerkelijke platform te komen, zoals de bestaande netwerken van de stadsdelen en de beleidsdirecties.

Tijdens het onderzoek is naar voren gekomen dat het niet in elke situatie wenselijk is om als (overheids)organisatie het platform zelf in beheer te hebben. Bij aanvang van het onderzoek waren er voor de organisatie geen toepasbare applicaties beschikbaar, maar gaandeweg het onderzoek werd duidelijk dat de bestaande applicaties steeds meer opties zullen bieden voor integratie van derden. Een third-party app of integration wordt daarmee interessanter. Ook gelet op de key value proposition heeft het platformtype, of een integratie via een derde, impact op de kostprijs.

Voor de organisatie zijn digitale toegankelijkheidsvereisten, zoals gesteld via [digitoegankelijk.nl](http://digitoegankelijk.nl), voor een toegankelijke digitale overheid ten slotte van belang. Zie ook hoofdstuk 2.2.3. De digitale overheid.

#### Venue for interaction

Hierbij gaat het erom waar de interactie met de afnemer plaatsvindt. Aangezien het hierbij gaat om een additioneel gebruik naast het primaire kantoorgebruik in een bestaande omgeving, zal er altijd interactie op de locatie zijn. In de bestaande kantooromgeving met bijvoorbeeld beveiligingsschillen zal het locatieteam een controlerende rol hebben, maar ook een faciliterende rol. Uit het onderzoek is gebleken dat de aanwezigheid van een aanspreekpunt de klantwaardering positief kan beïnvloeden, mits het contact als positief wordt ervaren. Daarnaast zal op het platform de nodige afstemming plaatsvinden. Het platform kan bijvoorbeeld een plek zijn waar de gebruikers of afnemers overeenstemming met het stadsdeel of de beleidsdirectie hebben. De interactie vindt dus zowel digitaal als op locatie plaats en daarmee is de venue for interaction hybride.

#### Reviewsysteem

De noodzakelijkheid van een reviewsysteem is niet per se naar voren gekomen uit het onderzoek. Verschillende partijen gaan hiermee anders om. Het gaat er in eerste instantie meer om dat de ruimtes maximaal ingezet worden dan om het bereiken van de maximale tevredenheid, ook omdat de aangeboden ruimtes schaars zijn. In de toekomst kan het een verbetering opleveren voor de klantervaring van de afnemer, indien de aanbieder stuurt op hoge beoordelingen. Daarnaast kan de aanbieder ook operationele afwegingen maken voor welke gebruikers het meest passende gedrag vertonen bij de ingezette ruimte.

#### Geographical scale

Geografisch is het aanbod van de organisatie in de gemeentegrenzen verspreid door de stad door middel van de inzetbaarheid van stadsdeelkantoren. Dit zijn locaties die ook al bij de inwoners en initiatieven uit de stad bekend zijn. De één verlengt er zijn of haar paspoort, terwijl de ander gesprekken voert met stadsdelen of beleidsdirecties. Niet in alle stadsdelen hebben de kantoren dezelfde bouwtechnische kenmerken, wat het op de ene locatie eenvoudiger maakt de ruimtes op dalmomenten in te zetten voor maatschappelijke initiatieven dan op andere locaties. Om hierin een vergelijkbaar aanbod te creëren, dient er op sommige locaties meer geïnvesteerd te worden, maar op enkele locaties kan het al inpasbaar gemaakt worden zonder grote investeringen. In hoofdstuk 1.4. is de afbakening het onderzoek ook geografisch benoemd.

### Samenvatting Value Delivery

Value delivery beschrijft hoe het platform een toegevoegde waarde levert voor zowel de eigenaar als de gebruiker of afnemer. De Key Value Proposition, en daarmee de toegevoegde waarde voor de afnemer, is dat er binnen dit businessmodel huisvesting wordt geboden die als relatief betaalbaar wordt gezien, met name voor partijen die onvoldoende middelen hebben voor structurele huisvesting. Zie in figuur 10 de visualisatie van de configuratieopties.

|                | Attribute             | Configuration Options                                                                                                                      |
|----------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Value Delivery | Key Value Proposition | bieden van een betaalbare huisvestingsoplossing voor maatschappelijke initiatieven die geen/ niet voldoende structurele huisvesting hebben |
|                | Mediating Interface   | -                                                                                                                                          |
|                | Venue for Interaction | Hybride - Hybrid                                                                                                                           |
|                | Review System         | Geen - None                                                                                                                                |
|                | Geographical Scale    | Binnen gemeentegrenzen, spreiding over Stadsdelen – Local                                                                                  |

Figuur 10 Configuratie opties, Value Delivery (Curtis, 2021) ingevuld

### 5.1.3. Value Capture

Value Capture beschrijft meestal de manieren waarop een bedrijf economische waarde toevoegt. Ondanks dat dit niet tot de hoofddoelen van het concept behoort, biedt de value capture ruimte voor onderdelen zoals inkomstenstromen, prijsmechanismen, prijsdiscriminatie en inkomstenbronnen. Zie in onderstaand figuur de verschillende configuraties gegeven door Steven Curtis in Business model patterns in the sharing economy.

| Attribute     |                            | Configuration Options  |                 |               |                                                         |                                      |                     |                                                  |              |                 |                        |                                             |                  |                      |  |
|---------------|----------------------------|------------------------|-----------------|---------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------|--------------|-----------------|------------------------|---------------------------------------------|------------------|----------------------|--|
| Value Capture | Value Orientation          | Societal / Public      |                 |               |                                                         | Social                               |                     |                                                  |              | Environmental   |                        |                                             |                  | Commercial           |  |
|               | Revenue Streams            | None                   | Transaction Fee | Commission    | Subscription Fee                                        | Membership                           | Advertisements      | Data Mining                                      | Sponsorship  | Donations       | Public Project Funding | Private Project Funding                     | Fines or Fees    | Lead Generation      |  |
|               |                            | Usage Rates            | Convenience Fee | Promotions    | Buy-Out                                                 | Credits, Tokens, or Digital Currency | Additional Services | Service Retainer                                 | Verification | Franchise       | Revenue Sharing        | Ownership Share                             | Registration Fee |                      |  |
|               | Pricing Mechanisms         | None                   |                 |               |                                                         | Static Pricing                       |                     |                                                  |              | Dynamic Pricing |                        |                                             |                  | Differential Pricing |  |
|               | Price Discrimination       | None                   |                 | Feature-Based |                                                         | Location-Based                       |                     | Quantity-Based                                   |              | User-Based      |                        | Access-Based                                |                  | Market share-Based   |  |
|               | Revenue Source             | None                   |                 | Volunteer     |                                                         | Other                                |                     | Resource Owner                                   |              | Resource User   |                        | 3rd-Party                                   |                  |                      |  |
|               | Sustainability Performance | Operates as a platform |                 |               | Leverages idling capacity of an existing stock of goods |                                      |                     | Possesses non-pecuniary motivation for ownership |              |                 |                        | Facilitates temporary access over ownership |                  |                      |  |

Figuur 11 Configuratie opties, Value Capture (Curtis, 2021)

### Value orientation

De waardeoriëntatie is meerzijdig en verschillend, afhankelijk van de verschillende rollen van de organisatie:

- De maatschappelijke of publieke oriëntatie van de eigenaar of aanbieders om de beschikbare bronnen maximaal te benutten en hierin zelf een verantwoordelijkheid te nemen. Tijdens een interviews werd gezegd: *“Het gaat er niet per se om voor de gemeente om die S (ESG, red.) te bedienen, of om die meetbaar te maken, maar meer om het juiste te doen”* (interview medewerker gemeente Amsterdam, bijlage 6).

- De sociale oriëntatie van het stadsdeel of de beleidsdirecties om maatschappelijke initiatieven te kunnen huisvesten en daarmee de uitvoering van het initiatief te waarborgen in de directe omgeving.
- De duurzaamheidsoriëntatie is er ook, maar in mindere mate; het draait hier met name om verantwoorde ruimteconsumptie.

### Revenue streams

Het uitgangspunt is dat de inkomstenstromen de gemaakte kosten dekken via de kostprijsmethodiek en daarmee voor de organisatie kostenverlagend werken. De kosten worden nu immers al deels gemaakt. Daarnaast zijn er direct herleidbare kosten verbonden aan het gebruik: de incidentele kosten.

De verschillende kostensoorten zijn:

- Incidentele kosten: de incidentele kosten worden bijvoorbeeld gemaakt door de organisatie om de afnemers of maatschappelijke initiatieven te verifiëren (capaciteit stadsdeel en beleidsdirectie) en kennis te vergaren over de organisatie (capaciteit Locatieteam) en komen voort uit additionele kosten vanuit bijvoorbeeld Facilitaire Dienstverlening.
- Structurele kosten: deze kosten worden gemaakt ondanks het wel of niet inzetten van de bestaande middelen voor maatschappelijke initiatieven. Het gaat om kosten zoals vastgoed- en facilitaire kosten.

Dit wordt nader toegelicht in hoofdstuk 5.2.2. bij de kostenstructuur.

Via bijvoorbeeld een bruikleenovereenkomst kan er ook voor gekozen worden geen kosten in rekening te brengen en de ruimtes niet in gebruik te geven.

De prijs kan op verschillende manieren tot stand komen, bijvoorbeeld door een differentiatie in prijzen op populaire momenten, om ook op dalmomenten zo efficiënt mogelijk te spreiden, of door een differentiatie in prijzen van de verschillende locaties of vaste tarieven voor vergelijkbare ruimtes op verschillende locaties. Er kan ook gekozen worden voor een universele prijs, ongeacht de locatie.

De kosten kunnen op verschillende manieren berekend worden. Er zijn verschillende manieren waarop de inkomstentroom plaats kan vinden. Twee denkrichtingen die in de interviews naar voren zijn gekomen, zijn:

- De kosten kunnen in rekening worden gebracht bij het maatschappelijke initiatief of de gebruiker.
- De maatschappelijke initiatieven krijgen van de beleidsdirectie of het stadsdeel credits om bijvoorbeeld een aantal weken een aantal uur af te nemen. De daadwerkelijk gemaakte kosten worden doorberekend naar degene die de credits heeft toegekend.

Dit zorgt voor verschillende nader te bepalen configuratieopties:

- Er zijn geen inkomstenstromen of inkomstenbronnen.
- Er is sprake van projectfinanciering vanuit de diensthouder met credits: de ruimte wordt door bijvoorbeeld een stadsdeel of beleidsdirectie aangeboden als een indirecte subsidie en de afnemer

of gebruiker krijgt voor een bepaalde duur, bepaalde afname en bepaalde frequentie toegang tot het aanbod. In de organisatie kan nader bepaald worden waar de gemaakte kosten gerealiseerd worden.

- Er is sprake van vaste of variabele gebruikstarieven per transactie, gebaseerd op de duur en frequentie van toegang tot de gedeelde bron. Variabele tarieven kunnen afhankelijk zijn van vraag of locatie.

#### Pricing mechanisms

Het prijsmechanisme omschrijft of er marktfactoren zijn die afhankelijk zijn van de inkomstenstromen. De markt heeft geen invloed op de inkomstenstromen, doordat de marktomstandigheden geen onderdeel zijn van de kostenopbouw en de inkomsten de kosten dekken.

#### Price discrimination

Verschillende prijzen voor eenzelfde product kunnen uitgesloten worden. Zo kan bijvoorbeeld met een algemeen belangbesluit een vaste prijs worden vastgesteld voor bijvoorbeeld gemiddeld gebruik. Gelet op de kosten per locatie zijn er per locatie andere kostprijzen, puur omdat de ene locatie andere kosten met zich meebrengt dan een andere.

#### Revenue source

De bron van de inkomsten kan ook verschillen, afhankelijk van de te maken keuzes:

- Geen derden binnen de organisatie: er zijn geen externe inkomsten en de kosten worden eventueel gedekt door andere onderdelen uit de organisatie.
- Gebruiker: het platform brengt de gebruikskosten in rekening bij de gebruiker of afnemer.

#### Sustainability performance

De duurzaamheidsprestaties gaan in beginsel over het beperkt delen van de onbenutte capaciteit van een bestaande goederenvoorraad, in dit geval de inzet van de kantoren op dalmomenten. Dit verhoogt de gebruiksintensiteit binnen de bestaande openingstijden.

### Samenvatting Value Capture

Value Capture beschrijft de manieren waarop een bedrijf economische waarde toevoegt. Ondanks dat dit niet perse tot de hoofddoelen behoort van dit onderzoek *“Het gaat er niet per se om voor de gemeente om die S (ESG, red.) te bedienen, of om die meetbaar te maken, maar meer om het juiste te doen”*. De Value Capture biedt wel inzicht in bijvoorbeeld de Revenue Stream en de bijbehorende configuratieopties waarop beleidstechnisch nog keuzes gemaakt dienen te worden. Zo kan bijvoorbeeld sprake zijn van vaste of variabele gebruikstarieven per transactie, gebaseerd op de duur en frequentie van toegang tot de gedeelde bron. Variabele tarieven kunnen hierbij bijvoorbeeld afhankelijk zijn van vraag of locatie. Zie in figuur 12 de visualisatie van de configuratieopties.

|               | Attribute                  | Configuration Options                                                                                                                     |
|---------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Value Capture | Value Orientation          | Maatschappelijk en Sociaal – Societal / Publiek and Social                                                                                |
|               | Revenue Streams            | Geen, Projectfinancier, Credit, Diensthouder of Gebruikstarieven - None, Public Project Funding, Credits, Service Retainer of Usage Rates |
|               | Pricing Mechanisms         | Geen - None                                                                                                                               |
|               | Price Discrimination       | Geen / Locatie-Afhankelijk – None / Location-Based                                                                                        |
|               | Revenue Source             | Geen / Afnemer / Derden – None / Resource User / 3rd-party                                                                                |
|               | Sustainability Performance | Maakt gebruik van onbenutte capaciteit / Leverages idling capacity of an existing Stock of goods                                          |

Figuur 12 Configuratie opties, Value Capture (Curtis, 2021) ingevuld

### 5.1.4. Configuratie van de businessmodelpatronen

In het onderstaande model zijn de configuratieopties, na analyse en onderbouwing in de voorgaande hoofdstukken, visueel weergegeven onder het originele model (Curtis, 2021).

| Attribute                                    |                                                             | Configuration Options                                                                                                                      |                  |                          |                  |                                                         |                     |                     |              |                                                  |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------|------------------|---------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|--------------|--------------------------------------------------|------------------------|-------------------------|------------------|---------------------------------------------|--|--|--|
| Value Facilitation                           | Key Activity                                                | Platform mediation allowing for access to under-utilised goods                                                                             |                  |                          |                  |                                                         |                     |                     |              |                                                  |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                                              | Platform Type                                               | Peer-to-Peer                                                                                                                               |                  | Business-to-Business     |                  | Business-to-Peer                                        |                     | Crowd / Cooperative |              | Business-to-Consumer                             |                        | Public-to-Citizen       |                  |                                             |  |  |  |
|                                              | Practice                                                    | Shared Space                                                                                                                               |                  | Shared Mobility          |                  | Shared Goods                                            |                     | Shared Consumables  |              | Shared Resources                                 |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                                              | Intellectual Property                                       | Open Source                                                                                                                                |                  |                          |                  | Communal                                                |                     |                     |              | Proprietary                                      |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                                              | Governance Model                                            | Cooperative                                                                                                                                |                  |                          |                  | Collaborative                                           |                     |                     |              | Corporate                                        |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                                              | Price Discovery                                             | Free                                                                                                                                       | Pay What You Can | Negotiation / Bargaining |                  | Auction                                                 |                     | Bartering           |              | Set by Resource User                             |                        | Set by Resource Owner   |                  | Set by Platform                             |  |  |  |
| Value Delivery                               | Key Value Proposition                                       | Reduction of transaction costs in sharing                                                                                                  |                  |                          |                  |                                                         |                     |                     |              |                                                  |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                                              | Mediating Interface                                         | Smartphone App                                                                                                                             |                  |                          |                  | Website                                                 |                     |                     |              | Third-Party App or Integration                   |                        |                         |                  | Other                                       |  |  |  |
|                                              | Venue for Interaction                                       | Offline                                                                                                                                    |                  |                          |                  | Hybrid                                                  |                     |                     |              | Online                                           |                        |                         |                  | None                                        |  |  |  |
|                                              | Review System                                               | Resource Owner Reviews                                                                                                                     |                  |                          |                  | Resource User Reviews                                   |                     |                     |              | Platform Reviews                                 |                        |                         |                  | None                                        |  |  |  |
|                                              | Geographical Scale                                          | Existing Community                                                                                                                         |                  | Local                    |                  | Regional                                                |                     | National            |              | International                                    |                        | Nodes                   |                  |                                             |  |  |  |
| Value Capture                                | Value Orientation                                           | Societal / Public                                                                                                                          |                  |                          |                  | Social                                                  |                     |                     |              | Environmental                                    |                        |                         |                  | Commercial                                  |  |  |  |
|                                              | Revenue Streams                                             | None                                                                                                                                       | Transaction Fee  | Commission               | Subscription Fee | Membership                                              | Advertisements      | Data Mining         | Sponsorship  | Donations                                        | Public Project Funding | Private Project Funding | Fines or Fees    | Lead Generation                             |  |  |  |
|                                              |                                                             | Usage Rates                                                                                                                                | Convenience Fee  | Promotions               | Buy-Out          | Credits, Tokens, or Digital Currency                    | Additional Services | Service Retainer    | Verification | Franchise                                        | Revenue Sharing        | Ownership Share         | Registration Fee |                                             |  |  |  |
|                                              | Pricing Mechanisms                                          | None                                                                                                                                       |                  |                          |                  | Static Pricing                                          |                     |                     |              | Dynamic Pricing                                  |                        |                         |                  | Differential Pricing                        |  |  |  |
|                                              | Price Discrimination                                        | None                                                                                                                                       |                  | Feature-Based            |                  | Location-Based                                          |                     | Quantity-Based      |              | User-Based                                       |                        | Access-Based            |                  | Market share-Based                          |  |  |  |
|                                              | Revenue Source                                              | None                                                                                                                                       |                  | Volunteer                |                  | Other                                                   |                     | Resource Owner      |              | Resource User                                    |                        | 3rd-Party               |                  |                                             |  |  |  |
|                                              | Sustainability Performance                                  | Operates as a platform                                                                                                                     |                  |                          |                  | Leverages idling capacity of an existing stock of goods |                     |                     |              | Possesses non-pecuniary motivation for ownership |                        |                         |                  | Facilitates temporary access over ownership |  |  |  |
| <div><div></div><div></div><div></div></div> |                                                             |                                                                                                                                            |                  |                          |                  |                                                         |                     |                     |              |                                                  |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
| Value Facilitation                           | Attribute                                                   | Configuration Options                                                                                                                      |                  |                          |                  |                                                         |                     |                     |              |                                                  |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                                              | Key Activity                                                | (platform)bemiddeling waarbij maatschappelijke initiatieven toegang krijgen tot de bestaande kantooromgeving op minimaal dalmomenten       |                  |                          |                  |                                                         |                     |                     |              |                                                  |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                                              | Platform Type                                               | Overheid (gemeente) - tot – maatschappelijke initiatieven                                                                                  |                  |                          |                  |                                                         |                     |                     |              |                                                  |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                                              | Practice                                                    | Gedeelde ruimte - Shared Space                                                                                                             |                  |                          |                  |                                                         |                     |                     |              |                                                  |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                                              | Intellectual Property                                       | -                                                                                                                                          |                  |                          |                  |                                                         |                     |                     |              |                                                  |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                                              | Governance Model                                            | Samenwerkend - Collaborative                                                                                                               |                  |                          |                  |                                                         |                     |                     |              |                                                  |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
| Price Discovery                              | Vastgesteld Door Aanbieder/Eigenaar - Set By Resource Owner |                                                                                                                                            |                  |                          |                  |                                                         |                     |                     |              |                                                  |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
| Value Delivery                               | Key Value Proposition                                       | bieden van een betaalbare huisvestingsoplossing voor maatschappelijke initiatieven die geen/ niet voldoende structurele huisvesting hebben |                  |                          |                  |                                                         |                     |                     |              |                                                  |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                                              | Mediating Interface                                         | -                                                                                                                                          |                  |                          |                  |                                                         |                     |                     |              |                                                  |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                                              | Venue for Interaction                                       | Hybride - Hybrid                                                                                                                           |                  |                          |                  |                                                         |                     |                     |              |                                                  |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                                              | Review System                                               | Geen - None                                                                                                                                |                  |                          |                  |                                                         |                     |                     |              |                                                  |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                                              | Geographical Scale                                          | Binnen gemeentegrenzen, spreiding over Stadsdelen – Local                                                                                  |                  |                          |                  |                                                         |                     |                     |              |                                                  |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
| Value Capture                                | Value Orientation                                           | Maatschappelijk en Sociaal – Societal / Publiek and Social                                                                                 |                  |                          |                  |                                                         |                     |                     |              |                                                  |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                                              | Revenu Streams                                              | Geen, Projectfinancier, Credit, Diensthouder of Gebruikstarieven - None, Public Project Funding, Credits, Service Retainer of Usage Rates  |                  |                          |                  |                                                         |                     |                     |              |                                                  |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                                              | Pricing Mechanisms                                          | Geen - None                                                                                                                                |                  |                          |                  |                                                         |                     |                     |              |                                                  |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                                              | Price Discrimination                                        | Geen / Locatie-Afhankelijk – None / Location-Based                                                                                         |                  |                          |                  |                                                         |                     |                     |              |                                                  |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                                              | Revenu Source                                               | Geen / Afnemer / Derden – None / Resource User / 3rd-party                                                                                 |                  |                          |                  |                                                         |                     |                     |              |                                                  |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |
|                                              | Sustainability Performance                                  | Maakt gebruik van onbenutte capaciteit / Leverages idling capacity of an existing Stock of goods                                           |                  |                          |                  |                                                         |                     |                     |              |                                                  |                        |                         |                  |                                             |  |  |  |

Figuur 13 Configuratieopties na onderzoek (Curtis, 2021); onderste gedeelte bewerkt door auteur

## 5.2. Raamwerk BMC

In dit hoofdstuk wordt het Business Model Canvas (BMC) gebruikt om verschillende deeleconomieconcepten met elkaar te vergelijken. In hoofdstuk 3.2.1 businessmodelpatronen en bijlage 3: Nadere uitwerking negen bouwstenen BMC worden de principes van dit raamwerk uitgelegd. Het BMC biedt een gestructureerde manier om de kerncomponenten van een bedrijfsmodel in kaart te brengen. Door deze bouwstenen te gebruiken, kan een helder en visueel overzicht worden verkregen van de manier waarop bedrijven binnen de deeleconomie opereren en waarde creëren.

In vergelijking met de businessmodelpatronen in hoofdstuk 5.1. is het BMC niet per se voor de deeleconomie ontwikkeld. Daarom zijn met een vergelijkingsstudie eerst andere deeleconomieproducten onderzocht op waar de overeenkomsten in het raamwerk zitten. Daarna wordt dit raamwerk toepasbaar gemaakt voor een businessmodel met een vernieuwde vastgoedexploitatie voor de gemeentelijke kantorenportefeuille na de analyses van de literatuur, de vergelijkingsstudie en de interviews in hoofdstuk 5.2.2. configuratie per bouwsteen in het BMC-raamwerk

### 5.2.1. Raamwerk BMC ingevuld met behulp van de vergelijkingsstudie

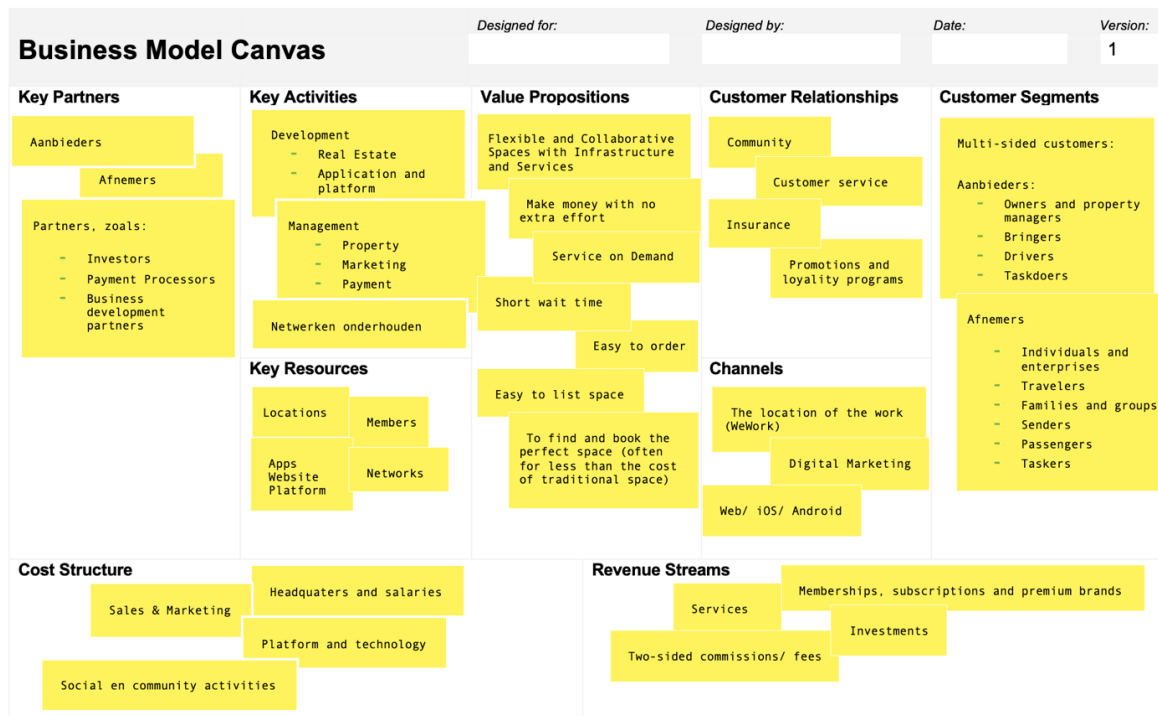
In bijlage 6 zijn de raamwerken van zes deeleconomieconcepten, waarvan drie vastgoedgerelateerd zijn, uitgewerkt en vergeleken met het BMC.

De vergeleken concepten zijn:

- WeWork is een wereldwijde, flexibele kantooroplossing zoals via een eigen bureau of eigen kantoor tot aan hele verdiepingen inclusief benodigde faciliteiten. WeWork is vergelijkbaar met bijvoorbeeld IWG.
- JustPark is een app die een parkeeroplossing biedt door leegstaande parkeerplekken van particulieren of kantoren te matchen met mensen die een parkeer- of laadplek zoeken. In tegenstelling tot het Nederlandse Parkbee is JustPark initieel meer gericht op particuliere parkeerplekken dan op parkeergelegenheden bij kantoren.
- Airbnb noemt zichzelf een community gebouwd op de deeleconomie. Het is een online platform waarop mensen hun woning of vakantiewoning kunnen aanbieden aan tijdelijke gasten.
- Nimber is een community waarbij het gaat om het verzenden van goederen. Dit Finse concept gaat om de maximale benutting van vervoersbewegingen die sowieso al plaatsvinden, doordat bijvoorbeeld vrachtwagens niet helemaal vol rijden en auto's ook ruimte beschikbaar hebben. Via een efficiëntieslag in de bestaande vervoersbewegingen wil Nimber een kostenbesparende en milieuvriendelijke oplossing bieden. Dit concept lijkt niet meer actief te zijn, maar desondanks geeft het BMC wel inzichten in de complexiteit en handelingsniveaus van dit soort concepten.
- Uber is een transportbedrijf dat door middel van een app reizigers verbindt met chauffeurs.

- TaskRabbit is een online platform dat freelance arbeid koppelt aan de lokale vraag. Te denken valt hierbij aan loodgieterswerk, kluswerk, tuinwerkzaamheden en verhuiskwerk.

In figuur 14 zijn de BMC's uit bijlage 7 van de bovengenoemde bedrijven samengevat en gaat aandacht uit naar de overeenkomsten tussen de verschillende bedrijven in de verschillende bouwstenen. Per bouwsteen worden hieronder de opvallendste overeenkomsten tussen de verschillende ondernemingen nader toegelicht.



Figuur 14 BMC's vergelijkingsstudie gevisualiseerd

### Conclusie vergelijkingsstudie

De deeleconomieconcepten hebben veel overeenkomsten met elkaar als de businessmodellen vergeleken worden in het BMC-model. Hieronder de belangrijkste uitkomsten:

- Deel deeleconomieconcepten zijn (bijna) altijd gericht de multi-sided customers. Dit is minder relevant voor dit onderzoek. Indien er een eigen platform wordt ontwikkeld, is de platformeigenaar ook de aanbieder, indien er gebruik wordt gemaakt van een platform van derden is dit wel het geval.
- De hoofdactiviteiten (Key Activities) zijn breder dan alleen platformbeheer, dit bedraagt ook onderhouden van netwerken, (vastgoed)ontwikkeling, business development, et cetera.
- De Value Propositions is voor de afneemers binnen het Customer Segment gericht op flexibiliteit, betaalbaarheid, gemak en samenwerking.
- Een belangrijke succesfactor is afhankelijk van het aantal Key Resources, zijn er genoeg aanbieders op het platform om een uitgebreid aanbod te bieden?

- Alle deeleconomieconcepten draaien op een digitale omgeving, de Channels.

### 5.2.2. Configuratie per bouwsteen in het BMC-raamwerk

Nadat het BMC-raamwerk in de literatuur is uitgelicht, in voorgaand hoofdstuk 5.2.1. Raamwerk BMC ingevuld met behulp van de vergelijkingsstudie is geanalyseerd hoe dit raamwerk toegepast kan worden voor deeleconomieproducten, wordt het BMC voltooid nadat het laatste deel van het onderzoek is toegevoegd: de interviews. In dit hoofdstuk wordt per bouwsteen, in totaal negen, toegelicht hoe dit raamwerk per bouwsteen, conform de onderzoeksvraag, ingevuld kan worden.

#### Customer segments – klantsegmenten

Een businessmodel definieert een of meerdere grote of kleine klantsegmenten:

**Maatschappelijke initiatieven**, op te delen in twee types:

- **Georganiseerde maatschappelijke initiatieven**

Dit zijn initiatieven die door een beleidsdirectie erkend zijn als beleidsdoel en ze ontvangen mogelijk al subsidie voor bijvoorbeeld huisvesting. Deze partijen zijn vaak al zodanig georganiseerd, dat ze al bestaande, vaste huisvesting hebben. Voor deze partijen is de impact groter als ze vaste ruimtes moeten inwisselen voor tijdelijke of flexibele ruimtes en de subsidie daarmee wordt verlaagd. Het kan ook additioneel naast de primaire huisvesting plaatsvinden, zeker indien de piekmomenten van het initiatief parallel lopen met dalmomenten van de aanbieder.

- **Ongeorganiseerde maatschappelijke initiatieven**

Dit zijn kleinschaligere initiatieven die niet gesubsidieerd zijn, in de samenleving plaatsvinden en het maatschappelijk belang dienen, maar financieel en organisatorisch niet of nog niet kunnen of willen groeien naar een vaste huisvesting. Het betreft ruimtevragen waarvoor de afnemers weinig geld en middelen hebben.

De organisatie is niet geheel onbekend met deze klantgroep. Met name in het verleden was er bij de stadsdeelkantoren ruimte voor dit soort initiatieven. Destijds werd het gebruik kleinschalig en niet geheel transparant georganiseerd.

**Overige externe gebruikers bij gecontroleerde toegang:**

- Dit klantsegment kan ingevuld worden door een sociale of maatschappelijke ruimtebehoefte uit de stad, bijvoorbeeld het aanbieden van studeer- of werkplekken, en is niet gekoppeld aan een maatschappelijk initiatief.

De overige externe gebruikers bij ongecontroleerde toegang vormen geen klantsegment. Om te waarborgen dat er geen concurrentie met de markt (Wet MenO) plaatsvindt, via bijvoorbeeld commerciële en zakelijke overleggen en kantoorruimtes, is een controlesysteem gewenst.

Op het gebied van de gebruiksfrequentie zijn verschillende gebruikers te definiëren. Gebruikers die op gezette tijden terugkomen, bijvoorbeeld op een vaste tijd op woensdagmiddag, hebben de voorkeur. Een duurzame relatie met deze gebruikers kan opgebouwd worden en de eenmalige tijdsinvestering voor het ruimtegebruik wordt bij vaker gebruik in verhouding kleiner. Incidentele gebruikers kunnen zorgen voor een hogere impact en zichtbaarheid en bijvoorbeeld op evenementen van de stad aansluiten. Deze gebruikers vragen voor een relatief kort gebruik een intensievere begeleiding. De gebruikers met een structurele huisvestingsbehoefte vormen geen klantsegment. In principe is structurele huisvesting niet mogelijk naast het primaire kantoorgebruik.

In tegenstelling tot veel andere deeleconomieconcepten is er geen aanbieder en zijn er geen multi-sided customers. De onderneming is ook eigenaar van de aangeboden ruimtes (practice).

### Value proposition – waardepropositie

De waardepropositie omschrijft de toegevoegde waarde van het product of de dienst die aan de klant geleverd wordt en met welke problemen het product of de dienst de klant helpt. Gebaseerd op de klantsegmenten is de waardepropositie:

1. **Goedkope en flexibele ruimte, beperkt in beschikbaarheid**

Dit biedt een huisvestingsoplossing voor partijen die geen of niet voldoende structurele huisvesting hebben.

2. **Verbinding**

De maatschappelijke initiatieven en daarbij de inwoners uit de stad bevinden zich in de directe werkomgeving van de kantoormedewerkers of ambtenaars. Dit heeft de potentie om het gat tussen de overheid en inwoners van de stad te verkleinen (zie ook het onderdeel over de kantoormedewerker bij customer relationships op de volgende bladzijde).

Voor de key activities en key partners is de waardepropositie:

3. **Betere benutting van bestaande assets**

In de kantorenmarkt is het een trend dat de bestaande huisvestingsbehoefte in metrages kleiner wordt door bijvoorbeeld een verlaging van de flex-factor en verplicht thuiswerken. In bestaande huisvestingsconcepten zullen dalmomenten blijven bestaan.

4. **Additionele capaciteit voor huisvestingspartijen die de stad belangrijk vindt**

Het gaat hier om de toevoeging van ruimte voor maatschappelijke initiatieven.

### Channels – kanalen

Het onderdeel 'kanalen' omschrijft de klantsegmenten en de manieren waarop het bedrijf communiceert om de waardepropositie te leveren:

1. **Platform**

Conform de kenmerken van de platformeconomie (onderdeel van de deeleconomie) is het platform de plek waar de aanbiedende en afnemende partijen elkaar vinden.

## 2. **Op locatie**

Een belangrijk contactmoment, voor zowel de aanbieder als de afnemer, is op locatie. Zeker bij afnemers die periodiek terugkomen, kan dit bijdragen aan het thuisgevoel en zorgt dit voor een hoger verantwoordelijkheidsgevoel en een gevoel van eigenaarschap voor de in gebruik genomen ruimte.

### Customer relationships

Het onderdeel van klantrelaties omschrijft hoe het bedrijf klanten vindt of acquireert, contact onderhoudt en relaties opbouwt met zijn klantsegmenten:

#### 1. **Vanuit de gebieden**

Belangrijke acquisiteurs zijn de stadsdelen waar de aangeboden ruimte ligt. De stadsdelen kennen samen met de beleidsdirecties de maatschappelijke ruimtebehoefte in het specifieke gebied.

#### 2. **Vanuit beleid**

De andere belangrijke acquisiteurs zijn de beleidsdirecties van het domein waarin de maatschappelijke ruimtebehoefte in het specifieke gebied zich voordoet. Indien een maatschappelijk initiatief subsidie ontvangt, is die subsidie in principe afkomstig van de beleidsdirectie.

#### 3. **Vanuit het locatieteam**

Het locatieteam zal een belangrijke klantcontactrol op zich nemen. Op locatie is dat team het eerste aanspreekpunt voor de afnemers of gebruikers. Indien de afnemer of gebruiker repeterend of periodiek terugkomt, is het eenvoudiger.

#### 4. **De kantoormedewerker**

De indirecte klant is de kantoormedewerker. Door het aanbod is er een verandering in de bestaande omgeving. De maatschappelijke initiatieven en daarbij de inwoners uit de stad bevinden zich in de directe werkomgeving van de kantoormedewerkers of ambtenaars. Dit heeft de potentie om het gat tussen de overheid en de inwoners van de stad te verkleinen.

### Revenue streams – inkomstenstromen

Het onderdeel van inkomstenstromen omschrijft de manier waarop het bedrijf geld verdient, bijvoorbeeld door de verkoop van producten of verhuur van vastgoed. In tegenstelling tot bij de geanalyseerde raamwerken (hoofdstuk 4.3.1) is het in dit BMC geen doel om winst te behalen of geld te verdienen. De opbrengsten moeten de kosten dekken (zie de kostenstructuur voor de kostenopbouw). De opbrengsten kunnen kostenverlagend werken voor de aanbieder.

#### 1. **Kostprijs**

De enige inkomstenstroom is in beginsel de kostprijs van de gebruikte ruimte. De tariefopbouw kan verschillende vormen hebben, telkens met dezelfde kostencomponenten uit de kostenstructuur. Verschillende denkwijzen zijn bijvoorbeeld:

- jaarkosten/aantal uren per jaar open/aantal m<sup>2</sup> = prijs per m<sup>2</sup> per jaar;
- berekenen per m<sup>2</sup> of bijvoorbeeld op basis van capaciteit;
- differentiatie in prijzen op populaire momenten om ook op dalmomenten zo efficiënt mogelijk te spreiden;
- differentiatie in prijzen van de verschillende locaties of vaste tarieven voor vergelijkbare ruimtes op verschillende locaties.

De inkomstentroom kan op verschillende manieren plaatsvinden. Twee denkwijzen die in de interviews naar voren zijn gekomen, zijn:

- De kosten kunnen in rekening worden gebracht bij het maatschappelijke initiatief of de gebruiker.
- De maatschappelijke initiatieven krijgen van de beleidsdirectie of het stadsdeel credits om bijvoorbeeld een aantal weken een aantal uur af te nemen. De daadwerkelijk gemaakte kosten worden doorberekend naar de partij die de credits heeft toegekend.

Geen onderdeel van de inkomstenstromen zijn:

- Extra services zoals ICT- en AV-ondersteuning of catering die ingeregeld kunnen worden. De inschatting is echter wel dat afnemers deze zaken zelf goedkoper kunnen organiseren, mogelijk zelfs met kruisbestuiving met andere initiatieven.
- Geen tweezijdige inkomsten zoals een commissie of fee; winstoogmerk en inkomsten zijn niet leidend.

### Key resources – belangrijkste assets

Het onderdeel van belangrijkste assets gaat over de belangrijkste middelen die het bedrijf nodig heeft om zijn waardepropositie te realiseren.

#### 1. De gebouwen

De belangrijkste resources zijn het aanbod en het volume van het aanbod. Gelet op de kantorenportefeuille van de gemeente Amsterdam is deze gebundeld binnen de gemeentegrenzen en moeten in sommige panden grotere aanpassingen en investeringen gedaan worden, maar is de spreiding goed. Elk stadsdeel of stadsgebied heeft in ieder geval één stadsdeeltkantoor of stadhuis (zie ook 'Value proposition: betere benutting van bestaande assets').

#### 2. Het platform

Het platform, het web, iOS of Android, is de plek waar de aanbieder en de afnemers elkaar vinden, met elkaar communiceren en waar de transactie of eventuele betaling plaatsvindt.

### Key activities – kernactiviteiten

Het onderdeel van kernactiviteiten omschrijft de meest cruciale zaken die het bedrijf nodig heeft om het businessmodel te laten werken:

- **Platformbeheer**

Het platform is een belangrijke asset; het onderhoud hiervan vereist veel werk. Naast het onderhouden van het netwerk en platform is de doorontwikkeling een belangrijk onderdeel van de werkzaamheden, zowel in de situatie dat het platform is ontwikkeld door de organisatie als in de situatie dat de ontwikkeling is geoutsourcet.

- **Bemiddeling**

Het gaat hier om bemiddeling in huisvestingsbehoefte van maatschappelijke gebruikers.

- **Faciliteren en huismeesterschap**

Het gaat hier om het leveren van een klantvriendelijke dienstverlening aan additionele gebruikers met nieuwe gebruikerswensen. De doelgroep/bewoners in het pand en het gebruik verandert/veranderen. De onderneming is ook eigenaar van de aangeboden ruimtes (practice) en dit is een key activity die daarmee niet vanzelfsprekend is voor deeleconomieconcepten. Daarnaast is een belangrijke key activity die op verschillende plekken in de organisatie terugkomt, zoals bij key partners of partners in de organisatie, het operationeel en organisatorisch continueren van de bedrijfsvoering.

- **Betere benutting van bestaande assets**

In de kantorenmarkt is het een trend dat de bestaande huisvestingsbehoefte in metrages kleiner wordt door bijvoorbeeld een verlaging van de flex-factor en verplicht thuiswerken. In bestaande huisvestingsconcepten zullen dalmomenten blijven bestaan. Dit BMC draagt bij aan de optimalisatie van dalmomenten.

Operationeel zijn er aan de voorkant veel bezwaren. Het onderzoek en de daarin gedeelde praktijkervaringen wijzen uit dat, met de juiste wil en intenties, in veel gevallen meer haalbaar is dan gedacht.

### Key partnerships – belangrijkste partners

Het onderdeel van Key partnerships omschrijft de belangrijkste partners waar het concept mee samenwerkt om zijn toegevoegde waarde te realiseren, bijvoorbeeld leveranciers, distributeurs of andere bedrijven:

**Partners in de organisatie:**

- stadsdelen;
- beleidsdoelen;
- Team Maatschappelijke Voorzieningen.

In tegenstelling tot marktaanbieders heeft een organisatie als de gemeente een additioneel belang in het creëren van additionele huisvesting voor maatschappelijke initiatieven. Een van de primaire taken van de

organisatie, en dan zeker het organisatieonderdeel Gemeentelijk Vastgoed, is de huisvesting van de organisaties die de stad belangrijk acht. Aan de andere kant krijgen deze partijen ook een subsidie voor een passende huisvesting.

#### **Partners buiten de organisatie:**

- Eventuele (development)platformpartners. Een platform kan op verschillende plekken ontwikkeld worden, zowel binnen als buiten de organisatie, en zowel als product worden aangeschaft als via bijvoorbeeld aan abonnementsvorm worden released.

#### **Kostenstructuur**

Het onderdeel van kostenstructuur omschrijft alle kosten bij de uitvoering van het businessmodel. Een deel van de kosten is structureel aanwezig en een deel van de kosten neemt toe naarmate de afzet groeit:

##### **1. Bestaande gebruikskosten van het vastgoed**

- Bestaande lasten Gemeentelijk Vastgoed: onderdeel hiervan zijn de kostencomponenten van de maatschappelijke huur (zie hoofdstuk 2.2.1), zoals dotatie, onderhoud en kapitaallasten. Deze kosten zijn structureel aanwezig en muteren niet veel op jaarbasis.
- Bestaande lasten Facilitair Bureau: dit betreft de pand-gerelateerde kosten gemaakt door het Facilitair Bureau. Hierbij valt te denken aan de aanwezigheid van het locatieteam, services en overige dienstverlening.  
Schaalgrootte maakt deze kostenpost bij intensiever additioneel gebruik naar rato lager.

##### **2. Overhead- en organisatiekosten**

- Capaciteit voor bemiddeling: om de juiste maatschappelijke initiatieven het juiste te kunnen bieden, moet er bemiddeling plaatsvinden. De bemiddeling kan in de gemeente plaatsvinden, bijvoorbeeld bij de beleidsdirecties of stadsdelen, maar er kan ook voor gekozen worden om de bemiddeling te outsourcen.
- Capaciteit voor overhead en organisatie: het optuigen van een werkbaar systeem vergt in de gemeentelijke organisatie van verschillende disciplines of directies de nodige capaciteit. Op structurele basis zal dit ook voor additionele werkzaamheden in de lijn zorgen.
- Additionele kosten Facilitair Bureau, binnen bestaande openingstijden: indien het additionele gebruik binnen de bestaande openingstijden verder geïntensiveerd wordt, zal de behoefte van de gebruiker aan een aanspreekpunt op locatie ook stijgen. Dit kan zorgen voor een kostenstijging die direct aan het additionele gebruik te linken is.
- Additionele kosten Facilitair Bureau, buiten bestaande openingstijden: indien het additionele gebruik buiten de bestaande openingstijden plaatsvindt, zullen de kosten van het Facilitair Bureau stijgen, bijvoorbeeld door de aanwezigheid van beveiliging en schoonmaak. Deze kostenstijging is direct aan het additionele gebruik te linken.

Schaalgrootte kan delen van deze kostenpost bij intensiever additioneel gebruik naar rato lager maken.

### 3. Platform

- Incidentele kosten platform: indien er voor wordt gekozen zelf een platform te ontwikkelen, zijn de aanvangskosten hoog. Een mogelijk goedkoper alternatief is om via de markt een bestaand platform of bestaande infrastructuur te zoeken.
- Structurele kosten platform: bij een platform horen structurele kosten. Dit geldt zowel voor de situatie dat het platform zelf ontwikkeld wordt als voor de situatie dat het platform via de markt ontwikkeld wordt.

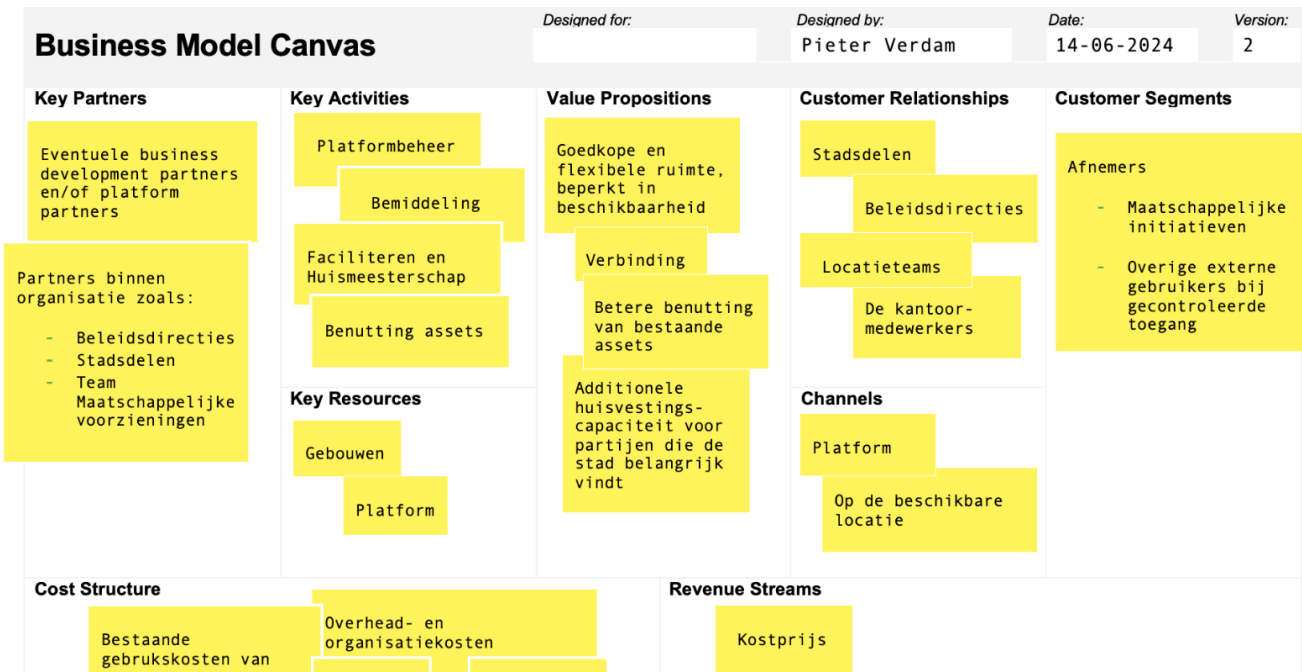
Schaalgrootte kan delen van deze kostenpost bij intensiever additioneel gebruik naar rato lager maken.

### 4. Investerings

- Indien het bestaande vastgoed aangepast moet worden voor het additioneel inzetten van de bestaande ruimte, zijn hier kosten aan verbonden. Deze kosten zijn direct aan het additionele gebruik te linken.

5.2.3. Configuratie in het BMC-raamwerk

In figuur 15 is per bouwsteen gevisualiseerd hoe dit raamwerk, volgens de onderzoeksvraag, ingevuld kan worden.



Figuur 15 BMC's na onderzoek gevisualiseerd

### 5.3. Additionele bevindingen

De interviews hebben naast de inzichten om het businessmodelpatroon en het raamwerk mee te voltooien, nog andere inzichten opgeleverd. Die komen hieronder aan bod.

- **Het aanbod is bevestigd**

Veel organisaties zijn bezig met de verbetering van de spreiding in de week, zodat er minder dalmomenten zijn. Echter, het is een sociaal systeem dat moeilijk te doorbreken is in een markt waarbij het traditionele aanbod de traditionele vraag in stand houdt. Daarnaast hebben juist de drukke dagen een zelfversterkend effect, omdat drukke dagen onder andere de kans vergroten om de juiste collega te treffen. Het levert geen of een minimale besparing op als op daldagen panden worden gesloten, terwijl het wel impact heeft op het personeel dat er die dag zou zitten. Op korte termijn lijkt het aanbod op dalmomenten te blijven bestaan.

Dit biedt kansen, zoals de essentie van dit onderzoek, om het aanbod op dalmomenten op een andere wijze in te zetten en geeft daar bestaansrecht aan.

- **Toegevoegde waarde voor de organisatie en haar personeel, de primaire gebruiker van het pand**

Dit biedt ook kansen voor vermenging buiten dalmomenten. De gebouwen zijn immers van de Amsterdammers en de mensen die daar werken, kunnen juist door het binnenhalen van de Amsterdammers en het zichtbaar te maken, en daar continu aan herinnerd worden. Zeker voor een overheid als kantoorgebruiker is het een bijkomend voordeel om het kantoor open te stellen voor haar inwoners of lokale maatschappelijke initiatieven. Hiermee komen werknemers eenvoudiger in contact met de mensen waar het daadwerkelijk om gaat. Een belangrijke randvoorwaarde is wel dat het werk van de primaire kantoorgebruiker ongestoord door kan gaan; operationeel moeten hierbij aandachtspunten zoals privacy en beveiliging gewaarborgd blijven.

Bij andere organisaties reageert het personeel positief als de onbenutte ruimtes worden ingezet voor maatschappelijke of lokale initiatieven. Werknemers waarderen de maatschappelijke betrokkenheid van de organisatie en in succesvoorbeelden vindt er zelfs een kruisbestuiving plaats tussen doelgroepen en kennis.

- **De deeleconomie kent ook valkuilen**

Grote en kapitaalkrachtige organisaties kunnen eenvoudig een probleem definiëren en uit onderzoek concluderen dat een platform noodzakelijk is. Ze vergeten echter vaak dat andere succesvolle marktpartijen bottom-up een tool hebben ontwikkeld die veel versies heeft gekend, voordat de tool zo succesvol werd als die nu is. Het is een langlopend traject met trial-and-error.

- **Nieuwe doelgroep wordt bereikt**

De ongeorganiseerde maatschappelijke initiatieven zijn ook al kort benoemd bij het BCM-model onder klantsegmenten. Ze worden in de interviews omschreven als "soort van humuslaag maatschappelijk initiatief" (interview medewerker gemeente Amsterdam, bijlage 6). Dit zijn

activiteiten die in de samenleving plaatsvinden, niet worden gesubsidieerd en niet onder de sociale basis vallen. Vaak zijn dit kleinschaligere initiatieven die wel een maatschappelijk belang dienen, maar financieel en organisatorisch niet of nog niet kunnen of willen groeien naar een vaste huisvesting. Deze initiatieven worden door veel mensen als belangrijk gezien, maar passen vanwege de aard, kleinschaligheid of organisatie in geen enkel hokje en komen daarmee ook vaak niet in aanmerking voor bijvoorbeeld ruimtetoekenningen of subsidies. Huisvesting binnen het concept zoals in dit onderzoek kan voor deze initiatieven een belangrijke stap zijn.

## 6. Conclusie

Het doel van dit onderzoek was om een toepasbaar businessmodel met daarin een vernieuwde vastgoedexploitatie voor de gemeentelijke kantorenportefeuille op te leveren. De driedelige aanleiding van het onderzoek, de bezettingscijfers van de kantoren van de gemeente Amsterdam, de grote vraag naar onder andere maatschappelijk vastgoed en de groeiende rol van de deeleconomie, komen in alle onderdelen terug. Deze driedeling komt ook terug in de onderzoeksvraag:

*Hoe kan volgens het gedachtegoed van de deeleconomie en naast de primaire kantoorfunctie aan de huidige maatschappelijke kantoorruimte vraag tegemoetgekomen worden met de beschikbaarheid van de huidige gemeentelijke kantorenportefeuille?*

Allereerst is in het onderzoek bevestigd dat het een marktconforme trend is dat de bezettingscijfers van kantoren laag zijn en dat er op korte termijn geen oplossing voorhanden is. De bestaande patronen van het kantoorpersoneel zijn moeilijk te doorbreken; het gaat om complexe sociale systemen en de drukke dagen hebben juist een zelfversterkend effect. Dalmomenten blijven bestaan. Dit toont het bestaansrecht van het verdere onderzoek aan naar, specifiek voor dit onderzoek, de huisvesting van maatschappelijke initiatieven op deze dalmomenten naast het primaire kantoorgebruik.

Uit het onderzoek blijkt duidelijk de behoefte om de kantoorpanden van de organisatie algemeen toegankelijk te maken voor bijvoorbeeld maatschappelijke initiatieven. Ook de behoefte om dit grootschalig te implementeren, komt duidelijk naar voren. De onderzoeker vraagt zich af waarom dit nog niet met grotere volwassenheid al eerder is geadopteerd door de markt. Het lijkt immers eenvoudig te zijn. Alle pilots en voorbeelden die genoemd worden, zijn telkens ook operationeel relatief eenvoudig in te passen. Parellel daaraan blijkt uit het onderzoek dat het niet per se gaat om het meetbaar maken van maatschappelijke output, maar om het juiste te doen. Het is belangrijk om verantwoord om te gaan met de schaarse goederen en de onbenutte assets maximaal in te zetten voor het grotere belang.

*De Sweet-spot, oftewel de sharing economy ideal, is -nog- niet aan de orde*

De kenmerken van de deeleconomie (Hoofdstuk 3.1.) wijzen de 'sharing economy ideal' aan, waarbij er een overlap is tussen de toegankelijkheidseconomie, de platformeconomie en de community-economie. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat, hoewel het een streven kan of moet zijn om een platform te hebben, het niet in eerste instantie nodig is om de bemiddeling tussen aanbieder en afnemer via een platform te laten plaatsvinden. Het platform is een tool om het doel te bereiken; wanneer het operationeel schaalbaar is, hoeft er – nog - geen platform tussen te komen. Een platform draagt bij aan belangrijke uitgangspunten van de organisatie, zoals transparantie. Daarnaast maakt een platform het geleverde resultaat beter

inzichtelijk en met een datagerichte aanpak wordt het product in de deeleconomie continu geoptimaliseerd.

### De markt

In de vergelijkingsstudie met deeleconomieconcepten heeft het BMC-model een aantal succesfactoren inzichtelijk gemaakt, onder andere:

- De hoofdactiviteiten (Key Activities) zijn breder dan alleen platformbeheer, dit bedraagt ook onderhouden van netwerken, (vastgoed)ontwikkeling, business development, et cetera.
- De Value Propositions is voor de afnemers binnen het Customer Segment gericht op flexibiliteit, betaalbaarheid, gemak en samenwerking.
- Een belangrijke succesfactor is afhankelijk van het aantal Key Resources, zijn er genoeg aanbieders op het platform om een uitgebreid aanbod te bieden?
- Alle deeleconomieconcepten draaien op een digitale omgeving, de Channels.

### Wie zijn de potentiële afnemers?

De potentiële gebruikers of maatschappelijke initiatieven zijn geïdentificeerd. Onderscheid is gemaakt tussen twee type maatschappelijke initiatieven: de georganiseerde en de ongeorganiseerde. Voor dit onderzoek zijn de belangrijkste potentiële gebruikers met name de ongeorganiseerde maatschappelijke initiatieven. Deze initiatieven zijn vaak kleinschaliger dan de georganiseerde maatschappelijke initiatieven en zijn vaak moeilijk te categoriseren. Daardoor komen ze minder snel in aanmerking voor subsidie. In essentie dienen ze echter wel een maatschappelijk belang.

### De sociaal maatschappelijke impact en de impact op de organisatie

De ruimtebehoefte is er. Alhoewel het wel meetbaar is, is output over het maatschappelijk rendement van de additionele huisvesting van de maatschappelijke initiatieven secundair; het juiste doen moet centraal staan.

Een additionele en onverwachte bevinding is het positieve effect op de organisatie en haar personeel die het met zich mee kan brengen. Personeel van andere organisaties waardeert het dat de organisatie op deze wijze maatschappelijke betrokkenheid toont. Voor de gemeente Amsterdam als organisatie kan contact tussen de werknemers en de mensen of inwoners waar het daadwerkelijk om gaat, eenvoudiger ontstaan of gefaciliteerd worden.

### Een uitgewerkt businessmodel voor een deeleconomieconcept in de gemeentelijke kantorenportefeuille

Om een deeleconomieconcept op een toepasbare wijze te voltooien om de maatschappelijke ruimtevragen te integreren naast de primaire kantoorfunctie, zijn drie verschillende businessmodelpatronen geïdentificeerd (hoofdstuk 3.2.1. Businessmodelpatronen). Vanwege de toepasbaarheid is ervoor gekozen de juiste configuratie voor oplossingspatronen volgens businessmodelpatronen (Curtis, 2011) en het BMC te onderzoeken. Door de interviews zijn deze twee modellen voltooid. Deze modellen maken operationeel

inzichtelijk waar nog (bestuurlijke) keuzes gemaakt dienen te worden en welke configuraties vaststaan. Voor een vervolgonderzoek kunnen deze modellen bijdragen aan het opstellen van een businesscase, bedrijfsmodel, de te nemen strategische keuzes en de behoefte aan een platform of applicatie. Een belangrijke randvoorwaarde moet blijven om de kostprijs laag te houden. Operationele koststijgingen zijn namelijk een gevaar voor het concept. Dat is ook een van de redenen waarom het onderzoek primair is gericht op de huidige openingstijden. Hierdoor komen er geen kosten bij. Deze additionele kosten zouden bij een kleine afzet buitenproportioneel groot zijn. Met de businessmodelpatronen en het BMC-raamwerk zijn efficiënte businessmodellen voor deeleconomieconcepten gevonden. Door gebruik te maken van businessmodelpatronen en configuratieopties, specifiek ontwikkeld voor deeleconomieconcepten, is een vergelijking gemaakt tussen verschillende configuratieopties uit de markt. Vervolgens is de juiste optie(s) gekoppeld aan de bijbehorende deelhoofdvraag. In het BMC-raamwerk is een overlap gevonden bij de invulling voor deeleconomieconcepten.

## Aanbeveling en vervolgonderzoek

Het doel van dit onderzoek was om een toepasbaar businessmodel met daarin een vernieuwde vastgoedexploitatie voor de gemeentelijke kantorenportefeuille op te leveren. De businessmodellen zijn uitgewerkt en de vervolgslog om dit op te schalen, kan gemaakt worden. Iedereen is gereed om dit op grotere schaal te implementeren. Dit onderzoek bevestigt dit.

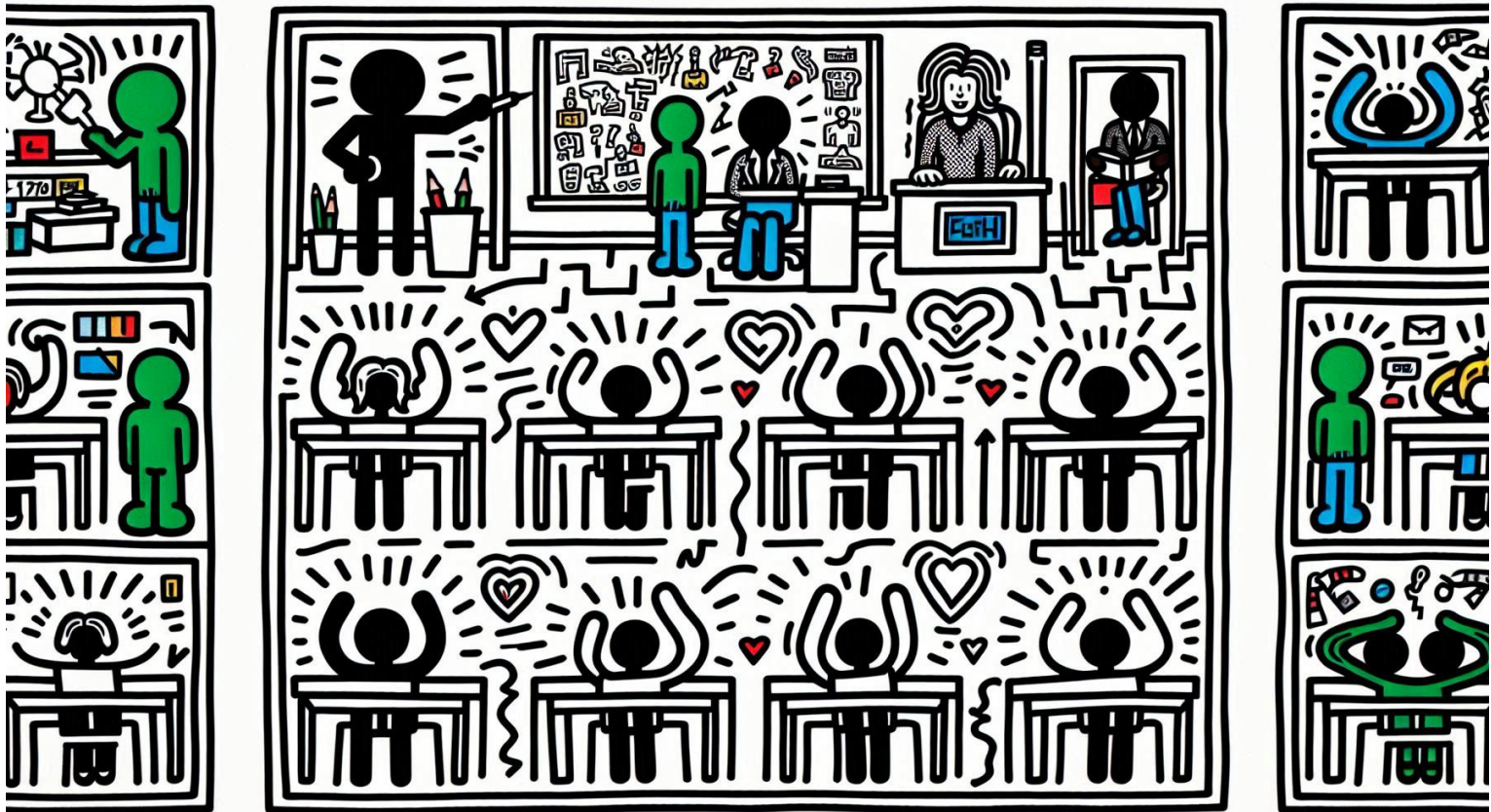
Verzamel de juiste partners, stel de benodigde middelen ter beschikking en ga door, breid uit, professionaliseer en bouw dit uit naar een volwassen product en een structureel aanbod van maatschappelijke ruimtes. De juiste partners, zowel in de organisatie als daarbuiten, zijn noodzakelijk. Realiseer ook dat dit een onbewandeld pad is en dat er genoeg uitdagingen zullen zijn. De slogan van sportmerk Nike blijft van toepassing op innovatieve concepten: 'Just do it'.

Een belangrijke beperking in dit onderzoek is de geografische afbakening en de zoektocht naar een toepasbare oplossing binnen een bestaande organisatie. Door de geografische afbakening is er, met name aan de afnemerszijde, niet duidelijk in welke mate de ruimtebehoefte buiten de afbakening ligt.

Dit is een sector met een vernieuwde werk- en denkwijze met veel onbeantwoorde vragen. Vanuit de organisatie bekeken, is de onderzoeker benieuwd of dit op grotere schaal te implementeren is. Naast de kantoorpanden is de gemeente eigenaar van bijna 1.000 panden in de stad. Hoe kunnen de huurders van deze panden gemotiveerd worden om op dezelfde manier te kijken naar de maximale bezetting en daarmee het maatschappelijk rendement van elk pand te verhogen?

Daarnaast beweegt er veel rondom dit onderwerp. In de kantorenmarkt groeit de realisatie dat structurele dalmomenten een andere aanpak vragen, bijvoorbeeld door de wijziging van huisvestingsconcepten of het anders benutten van de kantoren door initiatieven zoals benoemd in dit onderzoek te huisvesten. Meer onderzoek naar de impact van deze maatschappelijke initiatieven in een bestaande kantooromgeving, zeker wanneer de markt hierover meer informatie beschikbaar heeft, kan bijdragen aan de doorontwikkeling van dit concept.

Allerlaatst biedt deze werkwijze, naast de geografische afbakening van dit onderzoek, op landelijk niveau ook veel kansen. Het kan echter zo zijn dat lokale markten anders werken en andere huisvestingsbehoeften kennen. Op nationaal niveau is de onderzoeker benieuwd of en in welke mate dit bijdraagt aan de maatschappelijke ruimtebehoefte.



*Als laatste wil ik mijn vrienden, familie, studiegenootjes en de ASRE bedanken voor hun support tijdens het schrijven van deze Company Research Paper. Speciale dank aan iedereen die ik heb mogen interviewen. Jullie hebben mij met open armen ontvangen en jullie passie voor het onderwerp heeft mij enorm gemotiveerd.*

## Bibliografie

Acquier, A. Daudigeos, T. and Pinkse, J. (2017) Promises and paradoxes of the sharing economy: an organizing framework, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 125, December 2017, Pages 1-10

Airbnb.ca (2023) *About*, geraadpleegd op 16 juni 2023 via <https://www.airbnb.ca/d/social-impact-host#:~:text=Airbnb%20connects%20people%20with%20places,to%20travel%20like%20a%20local>.

Airbnb.ca (2023), *Airbnb Q4-2023 and full-year financial results*, geraadpleegd op 14 augustus 2024 via <https://news.airbnb.com/airbnb-q4-2023-and-full-year-financial-results/>

Amshoff B., Dülme C., Echterfeld J. & Gausemeier J. (2015) , Business model patterns for disruptive technologies, *International Journal of Innovation Management* Vol. 19, No. 03

Beck, L. (2020), Remote working means changes for real estate, *ICAEW*. Geraadpleegd via <https://www.icaew.com/insights/features/2020/may-2020/remote-working-means-changes-forreal-estate>

Belk, R. (2014) You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online, *Journal of Business Research*, Volume 67, Issue 8, pag. 1595-1600, ISSN 0148-2963

Beemt Tjeerdsma, A. van den & Veuger, J. (2016), Towards a more professionalised municipal real estate management, *journal of Corporate Real Estate*, vol. 18 No 2

Bouwstenen.nl (2022), *Gemeentelijke Vastgoedmanagement 2022*, geraadpleegd op 20 maart 2023 via [https://bouwstenen.nl/sites/default/files/uploads/gemeentelijk%20vastgoed%20management\\_2022.pdf](https://bouwstenen.nl/sites/default/files/uploads/gemeentelijk%20vastgoed%20management_2022.pdf)

Bouwstenen.nl (2023), 2, 3.4 *Verhuur (huurprijs en methodieken)*, geraadpleegd op 27 april 2023 via <https://bouwstenen.nl/34-huurprijs-methodieken>

Bryman, A. (2008) *Social research methods*, Oxford university press.

Byrne, B (2004) Qualitative interviewing. In: Seale C (ed.) *Researching Society and Culture (second edition)*. London: SAGE, 179–192.

Cascoland.nl (2023), geraadpleegd op 16 oktober 2023 via <http://cascoland.com/#/>

CBRE Research (2020), The Age of Responsive Real Estate: Ten ways you'll experience real estate differently in the next decade, *Global Outlook 2030*, Geraadpleegd via <https://cbre.lv/wp-content/uploads/2020/03/CBRE-Global-Outlook-2030.pdf>

Center for people and Design (2024), *waarom de kameel van de week bestaat*, 22 februari 2024, geraadpleegd op 12 augustus 2024 via <https://www.cfpb.nl/nieuws/actueel-nieuws/waarom-de-kameel-van-de-week-bestaat/>

Citiz.coop (2023), geraadpleegd op 27 april 2023 via <https://citiz.coop/english>

Curtis, S. K. (2021), Business model patterns in the sharing economy, *Sustainable Production and Consumption*, 27, p1650-1671.

Curtis, S. K., & Mont, O. (2020). Sharing economy business models for sustainability, *Journal of Cleaner Production*, Volume 266

Dbnl.org (2005), *Staatsregeling voor het Bataafsche volk 1798*, geraadpleegd op 22 maart 2023 via [https://www.dbnl.org/tekst/\\_ont002ontw01\\_01/\\_ont002ontw01\\_01\\_0005.php](https://www.dbnl.org/tekst/_ont002ontw01_01/_ont002ontw01_01_0005.php)

Dekker, F., Franx, A., de Vleeschouwer E. & Zandvliet, K. (2020), *META-ANALYSE BUSINESSCASES SOCIAAL WERK*, *Eurasmus school of Economics, SEOR B.V.*, Rotterdam 22 december 2020, geraadpleegd via [https://www.sociaalwerk-werkt.nl/sites/fcb\\_sociaalwerk/files/2021-03/meta\\_analyse\\_bc\\_sociaalwerk\\_eindrapportdef260121.pdf](https://www.sociaalwerk-werkt.nl/sites/fcb_sociaalwerk/files/2021-03/meta_analyse_bc_sociaalwerk_eindrapportdef260121.pdf)

Digitaal Toegankelijk (2024), geraadpleegd op 22 augustus 2024 via [www.digitaaltoegankelijk.nl](http://www.digitaaltoegankelijk.nl)

Dörnyei, Z. (2007), *Research methods in applied linguistics: Quantitative, qualitative, and mixed methodologies*, Oxford University Press Oxford.

Lodder, M. Roorda, C., Loorbach D. & Spork C. (2017), *Drift for Transition, Staat van Transitie: patronen van opbouw en afbouw in vijf domeinen*, auteurs, geraadpleegd op 4 november 2023 via <https://drift.eur.nl/wp-content/uploads/2017/09/DRIFT-Rapport-Staat-van-Transitie.pdf>

Enström, A. & Paulsson, A. (2020), *Space-as-a-service: a disruptive concept for the real estate industry*, geraadpleegd op 23 juli 2023 via <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1446619/FULLTEXT01.pdf>

Fritscher, B., & Pigneur, Y., (2014), Visualizing business model evolution with the business model canvas: Concept and tool. *16th Conference on Business Informatics, Vol. 1*, pp. 151-158.

Gaasbeek M.C. (2009), *Multifunctioneel maatschappelijk vastgoed door de ogen van gebruikers*, p. 81

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*, Pearson UK

Gatautis, R., Vaičiukynaitė, E., & Vitkauskaitė, E. (2018). *Comparative, Study of Sharing Economy Business Models in Accommodation Sector*, 31st Bled eConference: Digital Transformation – From Connecting Things to Transforming Our Lives, June 18 – 21, 2017,

Gemeente Amsterdam (2018), *Amsterdamse referentienorm voor maatschappelijke voorzieningen, groen en spelen*, 9 januari 2018 definitieve versie 02, geraadpleegd op 24 april 2023

Gemeente Amsterdam (2023), *bevolkingsprognose 2023-2050*, 21 februari 2023, geraadpleegd op 24 april 2023 via <https://onderzoek.amsterdam.nl/artikel/prognose-bevolking-2023-2050>

Gemeente Amsterdam (2024), *Gemeentelijk Vastgoed*, geraadpleegd op 31 maart 2024 via <https://www.amsterdam.nl/ondernemen/bedrijfsruimte/gemeentelijk-vastgoed/huren-gemeente/>

Gemeente Amsterdam (2023) (2), *Jaarverslag 2022 Bureau Integriteit*, mei 2023 geraadpleegd op 31 maart 2024 via

[https://assets.amsterdam.nl/publish/pages/866195/jaarverslag\\_bureau\\_integriteit\\_2022.pdf](https://assets.amsterdam.nl/publish/pages/866195/jaarverslag_bureau_integriteit_2022.pdf)

Nicolai F. J. & Saebi, T. (2017), Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? , *Journal of Management*. Jan2017, Vol. 43 Issue 1, p200-227. 28p. DOI: 10.1177/0149206316675927

Hagiu, A en Wright, J, (2011), *Multi-Sided Platforms*, Harvard Business School, geraadpleegd op 12 mei 2023 via

<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=a8383a87d601798799761dad97fe4345d7883608>

Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J. & Preuss, L. (2017),. A paradox perspective on corporate sustainability: descriptive, instrumental, and normative aspects. *J. Bus. Ethics*.

Hormonzi, A.M., Sutton, G.S., McMinn, R.D. & Lucio, W. (2002), *Business plans for new or small businesses: Paving the path to success*, *Management Decision*, p 755

HSP, Housing Solutions Platform (2019), meeting report HSP Debate, *The Sharing Economy and Housing Affordability*, geraadpleegd op 12 mei 2023 via

[https://docs.wixstatic.com/ugd/bcd9b3\\_0d21c06b45ac4d5eb5d54fc9130ca075.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/bcd9b3_0d21c06b45ac4d5eb5d54fc9130ca075.pdf)

Huisman, N., (2009), Masterscriptie *Multifunctionele accommodaties: Inzicht in de kosten en opbrengsten van beheer en exploitatie*, p12, geraadpleegd op 24 april 2023 via

[https://bouwstenen.nl/fileswijkplaats/Scriptie\\_NicoleHuisman\\_KostenOpbrengstenBeheerExploitatieMFA.pdf](https://bouwstenen.nl/fileswijkplaats/Scriptie_NicoleHuisman_KostenOpbrengstenBeheerExploitatieMFA.pdf)

Koganova, O, en R. Nayyar-Stone (2000), Municipal Real Property Asset Management: An overview of World Experience, Trends and Financial Implications. *Journal of Real Estate Portfolio Management*, *Journal of Real Estate Portfolio Management* 6, DOI:10.1080/10835547.2000.12089624

Hoekstra, J. via KVK.nl (2021), *Business Model Canvas: in 9 stappen naar success*, geschreven op 12 september 2021, laatst bijgewerkt op 25 juli 2023, geraadpleegd op 14 augustus via <https://www.kvk.nl/starten/business-model-canvas-9-bouwstenen-voor-succes/>

Loorbach, D. (2014), *To Transition! Governance Panarchy in the New Transformation*, 31 oktober 2014, geraadpleegd op 4 november 2022

Lüdeke-Freund, F., Carroux, S., Joyce, A., Massa, L., & Breuer, H. (2018). The sustainable business model pattern taxonomy—45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption*, 15, 145-162.

Mac Gillavry, S.D.G.(2006), ASRE MsRE-thesis, *Verantwoord vastgoedbezit door gemeenten*, geraadpleegd op 22 maart 2023 via de vastgoedbibliotheek van de ASRE.

MAEX.nl (2023) *about*, geraadpleegd op 4 november 2023 via <https://maex.nl/#/about>

Magretta, J. (2002), Why business models matter, *Harvard Business Review* 05-2022

MBZK, *volkshuisvestingnederland.nl*, geraadpleegd op 11 augustus 2023 via, <https://www.volkshuisvestingnederland.nl/onderwerpen/grondbeleid/gronduitgifte-overheden-arrest-didam>

Milena, Z. R., Dainora, G., & Alin, S. (2008). Qualitative research methods: A comparison between focus-group and in-depth interview. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17(4), 1279-1283.

Mulder, c. (2022), Quote Wouter de Bruijne, artikel *Hoe ParkBee van een kostenpost een verdienmodel maakt*, geraadpleegd op 25 juni 2023 via <https://www.deondernemer.nl/innovatie/groei/parkbee-zakelijk-parkeren~3734635>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers, *Vol. 1, John Wiley & Sons*.

ParkBee.nl (2023), *About Us*, geraadpleegd op 25 juni 2023 via <https://parkbee.com/nl/about-us>

Remane G., Hanelt, A., Tesch J.F. & Kolbe L.M. (2016), The business model pattern database — a tool for systematic business model innovation, *International Journal of Innovation Management*, DOI:10.1142/S1363919617500049

Reuschl, A., Tiberius, V., Filser, M., Qiu, Y. (2021), Value configurations in sharing economy business models, *Review of Managerial Science*, p89-112

Rumble, R. en Mangematin, V., (2015), Business Model Implementation: The Antecedents of MultiSidedness, *Advances in Strategic Management, Business Models and Modelling*, 33, pp.97 – 131, geraadpleegd op 12 mei 2023 via <http://hal.grenoble-em.com/hal-01183388/document>

Scholz, T. (2016), *Platform cooperativism, Challenging the corporate sharing economy*

Taltavull de la Paz, P. & Tárraga, F.J. (2022), United Nations, *Sharing Economy and its Effects on Housing Markets*, eISBN 978-92-1-001200-3, geraadpleegd op 16 juni 2023 via [https://unece.org/sites/default/files/2022-10/ECE%20HBP%20216\\_Sharing%20Economy\\_E\\_web.pdf](https://unece.org/sites/default/files/2022-10/ECE%20HBP%20216_Sharing%20Economy_E_web.pdf),

Teece, D.J. (2010), business models, business strategy and innovation, *Elsevier LRP* 41 p172-194

Tsolacos, S., Lee, S. & Tse, H. (2023), 'Space-As-A-Service': A Premium to Office Rents?, *Journal of European Real Estate Research*, 16(1), pp. 64-77

Versteeg, A. & Vlaming, E. (2015), *VastgoedJournaal*, 1 juli 2015, *Hoe kunnen gemeenten voldoen aan de Wet Markt en Overheid?*, geraadpleegd op 25 april 2023 via <https://vastgoedjournaal.nl/news/18387/57/Hoe-kunnen-gemeenten-voldoen-aan-de-Wet-Markt-en-Overheid/>

Weber, T. A. (2014), Intermediation in a Sharing Economy: Insurance, Moral Hazard, and Rent Extraction, *Journal of Management Information Systems*, 31:3, 35-71

Weill P., Malon T.W., V.T. D'Urso, G. Herman & Woerner S. (2005), *Do Some Business Models Perform Better Than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms*, MIT Sloan School of Management Working Paper No., MIT Center for Coordination Science Working Paper No. 226

Wickremasinghe, H. T., & Ambanpola, D. L. (2020), EXPLORING THE IMPACT OF COWORKING "SPACE AS A SERVICE (SPAAS)" BUSINESS MODEL ON THE COMMERCIAL REAL ESTATE SECTOR: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW, *International Conference on Real Estate Management and Valuation*

Wyckhof, Mark. A. , *DEFINITION OF PLACEMAKING: Four Different Types*, , MSU Land Policy Institute,  
Geraadpleegd op 6 april 2024 via  
[https://yieldpro.com/pdf/issues/2024/4typesplacemaking\\_pzn\\_wyckoff\\_january2014.pdf](https://yieldpro.com/pdf/issues/2024/4typesplacemaking_pzn_wyckoff_january2014.pdf)

*Afbeelding op voor- en achterblad is gegenereerd met AI, DALL-I 3*

## Bijlages

BIJLAGE 1: NADERE TOELICHTING/ ANALYSE MFA'S

BIJLAGE 2: OMSCHRIJVING VAN DE CONFIGURATIEOPTIES

BIJLAGE 3: NADERE UITWERKING 9 BOUWSTENEN CANVAS BUSINESSMODEL

BIJLAGE 4: VERSLAG BEDRIJFSBEZOEK CASCOLAND

BIJLAGE 5: INTERVIEWPLAN

BIJLAGE 6: UITGEWERKTE INTERVIEW

BIJLAGE 7: ONDERBOUWING BMC-VERGELIJKINGSSTUDIE